

# A CONTABILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO INSTRUMENTO GERENCIAL – UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

*Eunice Lacava Kwasnicka*

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> da área de Recursos Humanos do Depto. de Administração FEA/USP.

O trabalho procura mostrar os resultados de uma pesquisa de opinião junto a dois grupos que estariam envolvidos com a implantação e uso dos resultados de um sistema de Contabilização de Recursos Humanos. Os resultados obtidos mostram que há uma viabilidade de explorar melhor esse assunto e ainda aponta quais os aspectos que deveriam ser mais explorados no futuro.

## INTRODUÇÃO

O assunto Contabilização de Recursos Humanos e sua aplicação como instrumento avaliador da eficácia organizacional foi tratado em artigos anteriores (Contabilização de Recursos Humanos: O Estado da Arte (Kwasnicka, 1978) e Como Administrar seus Recursos Humanos pela Contabilização (Kwasnicka, 1982). Vimos, no entanto, a necessidade de entrarmos no campo da pesquisa para podermos avaliar as condições das empresas nacionais em utilizar esse novo conceito de abordagem dos recursos humanos e a possível adaptação de alguns modelos teóricos desenvolvidos por autores estrangeiros.

O objetivo do desenvolvimento da pesquisa sobre “Contabilização de Recursos Humanos” (CRH) foi o de avaliar as opiniões de pessoas relacionadas mais diretamente com as duas atividades principais do processo: a de recursos humanos (RH) e a de contábeis

(CT). Para isso escolhemos dois grupos distintos:

– Um grupo de indivíduos que exerce a função de Gerente de Recursos Humanos, denominado no estudo GRUPO RH.

– Um grupo de pessoas que exerce a função de Gerente Contábil, denominado no estudo GRUPO CT.

A pesquisa procurou constatar a visão que esses dois grupos tinham em relação a alguns aspectos técnicos e comportamentais contidos em um Sistema de Contabilização de Recursos Humanos. Os dois grupos pesquisados foram unânimes em considerar que o assunto desperta bastante interesse, devendo ser melhor trabalhado e divulgado junto às empresas, através de palestras e seminários, uma vez que o grau de familiaridade sobre o assunto é bastante baixo, segundo a opinião dos dois grupos referidos.

Pudemos notar, durante o trabalho de coleta de dados, que o grupo de CT foi muito mais receptivo em participar do estudo, ape-

sar de o interesse declarado sobre o assunto ser menor que o despertado pelo grupo de RH. O grupo de RH foi menos participativo e bastante cético em relação à viabilidade de introduzir esse novo conceito de medida dos recursos humanos na organização. Apesar disso, os dois grupos consideram bastante importante para o processo de decisão a introdução de um sistema de CRH.

Organizamos o trabalho procurando analisar o problema em grandes tópicos, do seguinte modo:

- O aspecto do conceito de RH.
- O impacto da CRH no processo administrativo.
- CRH como instrumento de decisão.
- O aspecto da implantação de um sistema de CRH.
- A CRH e o balanço empresarial.
- O impacto junto aos investidores.
- A eficácia organizacional.

Para um trabalho de avaliar opiniões consideramos mais interessante utilizar o método DELPHI, que permite aos grupos flexibilidade de apresentar opiniões de maneira aberta, evitando o problema de conduzi-lo a uma resposta. Elaboramos questionários e apresentamos ao grupo em duas etapas, sendo que a primeira serviria de “feed-back” ao próprio grupo e indivíduo participante. Os resultados foram os seguintes:

### O ASPECTO DE CONCEITO

Como nenhum dos dois grupos tinham tido contato anterior com o assunto, tentamos obter um consenso sobre o conceito de CRH, colocando no questionário um conceito genérico para ser analisado. A consideração geral dos dois grupos é que deve ser um conceito muito mais específico e detalhado e não genérico como foi colocado, pois pode provocar conclusões errôneas em função dos pontos de vista de quem o lê e o interpreta. Foi também considerado difícil tornar esse conceito mais específico, pela própria falta de conhecimento mais profundo da teoria de CRH. Apesar dessas considerações, houve uma concordância razoável, por parte dos

dois grupos, sobre o conceito colocado, que apresentamos abaixo:

“Contabilização de Recursos Humanos é um termo usado para descrever a variedade de proposta que procura ressaltar a ênfase, a importância de recursos humanos – especializado, treinado e leal – em um processo de ganho e de ativo total da empresa”

Outro aspecto importante mostrado pelo estudo com relação ao conceito é a diferença de opiniões existente entre os dois grupos, sobre o grau de importância de outros conceitos envolvidos no processo de CRH.

Conceitos de lucratividade por trabalhador, reserva patrimonial a ser utilizada no demonstrativo e custo de posição de recursos humanos são os mais importantes e devem ser bem definidos e entendidos no processo, segundo o grupo RH.

Já o grupo de CT está muito mais preocupado com os aspectos humanos do processo do que com os aspectos técnicos propriamente dito. Considerando que os conceitos que deveriam ser bem explicados, por serem os de maior importância, são os de comportamento organizacional, satisfação das necessidades humanas e valor da credibilidade externa dos recursos humanos da empresa. Esse resultado foi obtido na primeira fase do estudo.

Essa inversão de interesses, ou seja, os homens de Recursos Humanos interessados nos aspectos técnicos e os homens de Contábeis interessados nos aspectos humanos, pode ser explicada pelo fato de que os indivíduos têm uma maior preocupação com aquilo que eles conhecem menos. Dessa forma, é natural que os homens de Contábeis tenham maior interesse em ver os conceitos humanos bem definidos, inclusive, com o grau de implicação no conceito global de CRH e vice-versa.

### O IMPACTO DA CONTABILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO ADMINISTRATIVO

A preocupação em medir esse aspecto através da pesquisa deve-se ao fato de julgarmos, por hipótese, que a introdução da CRH

no processo administrativo fará com que os empresários definam uma nova filosofia organizacional com reformulação dos antigos conceitos e introdução de novos, tal como, uma consideração maior com o indivíduo dentro do contexto organizacional.

Quanto a questão do impacto no comportamento organizacional, os dois grupos foram unânimes em afirmar que será significativo. Porém, quanto a questão de um conjunto de novos conceitos e nova base para definir a linha administrativa, caso a empresa introduza um sistema de CRH, houve uma pequena divergência entre os grupos na segunda rodada. No aspecto dos objetivos organizacionais, mais beneficiados com esse instrumental, a divergência foi muito maior.

Nessa parte da pesquisa houve uma preocupação por parte do grupo RH, manifesta na primeira fase do questionário em que num sistema de CRH, os indivíduos estariam correndo o risco de serem considerados como objeto. Tivemos a preocupação de medir a reação dos grupos com relação a essa preocupação na segunda fase do questionário e como resultado obtido a grande maioria não encarou o assunto sob esse ângulo, mas que o processo de CRH viria valorizar o conjunto de informações e instrumentos de medida sob uma abordagem mais global do impacto do trabalho das pessoas. Tratar objetivamente o profissional não significa tratá-lo como objeto.

### **A CONTABILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO INSTRUMENTO DE DECISÃO**

Que um sistema de Contabilização de Recursos Humanos interfira no processo de decisão, consideramos inegável, e se o conjunto de informações for bom e confiável admitimos, por hipótese, que a eficácia nas decisões tende a aumentar.

Existem porém alguns pontos que achamos importantes de serem levantados na nossa pesquisa para saber onde, possivelmente, um sistema desse tipo apresentaria fraquezas e as possibilidades de eliminar essas fraquezas.

No aspecto da qualidade das decisões, com a introdução de um sistema de CRH, as opiniões dos dois grupos foram favoráveis, um pouco mais positivas para o grupo de RH em relação ao grupo de CT.

A possibilidade de decisões inadequadas sem as informações geradas pela CRH são inevitáveis segundo os dois grupos, tais como:

#### **Considerações do Grupo de RH:**

- Desconhecer o potencial de recursos humanos
- Investimentos inadequados em recursos humanos
- Análise do retorno de recursos humanos
- Decisões operacionais nas atividades da área de recursos humanos
- Formulação de uma política adequada de recursos humanos
- Formulação de um conceito adequado de lucro em relação a recursos humanos
- Sub-estimação dos conceitos do elemento humano como recurso.

#### **Considerações do Grupo de CT:**

- Distribuição de dividendos
- Investimentos inadequados
- Concepção de créditos
- Aquisição de ações
- Perda de liderança no setor
- Sub-avaliação dos custos
- Insucesso na expansão de atividades
- Imaginar que investimento em recursos humanos não apresentam retornos.

Como podemos observar, o grupo de RH considera que os erros nas decisões, sem as informações geradas pelo sistema de CRH, são muito mais pertinentes à área de recursos humanos como uma necessidade de firmar a importância da área perante a organização como um todo. Já o grupo de CT considera que os erros podem refletir em prejuízo à organização como um todo, e a avaliação de seu desempenho final, inclusive, refletindo em seu ambiente externo.

Uma preocupação demonstrada na primeira rodada da pesquisa pelos participantes, através de comentários escritos, foi no que se referia à velocidade com o que o sistema de CRH geraria as informações e, portanto, o reflexo dessa velocidade no processo de decisão. Se o sistema não puder acompanhar a dinâmica do processo decisório, a validade das informações é altamente discutível.

Na segunda fase questionamos aos dois grupos se as informações geradas pelo sistema de CRH não seriam lentas demais para o processo decisório, com o seguinte resultado: o grupo de CT considera que para planejamento a longo prazo esse aspecto não é importante. Como esse grupo está mais preocupado em fornecer os resultados parciais e finais sobre desempenho da organização para fins de planejamento, a atitude é bastante coerente. Somente após o resultado do comportamento global da empresa, em relação ao período em avaliação, é que as decisões serão tomadas e o planejamento será elaborado. Já o grupo de RH está mais reticente, uma vez que eles consideram que dentro do processo administrativo da área de recursos humanos existe uma demanda considerável de decisões, a curto e a médio prazo, apesar de considerarem que, para objetivos de planejamento a longo prazo, isso não irá constituir problema.

#### Comentários do grupo de RH:

“As informações são lentas, em meses, quando formos tomar decisões a nível individual ou de pequenos grupos para corrigir situações inadequadas ou de crise, decisões essas que são imediatistas, porém, poderão ser completadas por outras fontes de informações alternativas.”

“As informações não serão lentas quando se tratar de recursos humanos como um todo para planejamento a longo prazo e como valor referencial para decisões futuras.”

Uma pequena parcela da amostra pesquisada (5%), não considera lento o processo de registro e análise dos dados, desde que os indicadores sejam bem definidos e o processo bem sistematizado.

#### O ASPECTO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTABILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Quanto ao aspecto de implantação de um sistema de CRH na empresa, pelo que a pesquisa mostrou, estamos ainda muito longe de torná-lo realidade. Os resultados das questões sobre o assunto estão bastante divergentes entre os grupos.

O grupo de CT, na primeira rodada do questionário, considerava que as empresas estavam pouco preparadas para aceitarem um sistema de CRH e que seu estágio de organização estava muito baixo para ser introduzido.

Já na segunda rodada do questionário, o grupo mudou sua opinião, considerando que a empresa, estruturalmente falando, já estava em condições de aceitar essas modificações com algumas atividades de base já em andamento, porém, alguns problemas ainda poderiam ser considerados impecilhos. Dentre os problemas levantados, os aspectos técnicos foram considerados os mais importantes e os de mais difícil solução. Segundo o grupo, a contabilidade é norteadada por princípios geralmente aceitos; os problemas são mais de ponderação e quantificação dos recursos humanos, que merecem maiores discussões.

Essa mudança de opinião por parte do grupo pode ser entendida pelo fato de que, na primeira fase, o assunto era ainda desconhecido por parte dos participantes do estudo, sendo que, na segunda fase, tendo o seu interesse despertado, as idéias estavam mais amadurecidas, permitindo enquadrar melhor o problema. Quando contactamos o grupo, pela primeira vez, ninguém havia tido qualquer contato com os conceitos de CRH. Após a primeira fase, com a leitura do texto apresentado, houve um interesse maior em consultar outras fontes e conhecer melhor o assunto. Pelas respostas que obtivemos na primeira rodada, observamos que havia uma percepção errônea em relação à CRH. O grupo entendia que o fato de terem as atividades inerentes à área de recursos humanos, tais como: seleção, recrutamento, treinamento, benefícios, etc., suas despesas devidamen-

te computadas e alocadas, o processo de contabilização já estaria praticamente definido.

A medida em que o grupo foi tomando conhecimento da maior complexidade que envolvia o sistema, as opiniões foram sendo modificadas na segunda rodada.

O grupo de RH, para essa mesma questão, teve um comportamento diferente. Na primeira fase do questionário a empresa foi considerada em estágio muito baixo de desenvolvimento organizacional para aceitar a introdução desse tipo de inovação e, na segunda fase, a posição caiu ainda mais. Como esse é um grupo que conhece melhor as variáveis que compõem o sistema de CRH, foi considerada com maior rigor a possibilidade de a empresa já estar em processo de utilização do sistema.

O que pudemos observar nessa questão foi que o grupo de CT aceita a inovação como idéia genérica, estando preocupado apenas com os aspectos operacionais do sistema, achando possível a sua implantação em caráter experimental. Já o grupo de RH está bastante reticente quanto a aceitar a inovação como tal, utilizando os aspectos técnicos como argumentos que impediriam de começar a pensar no problema, considerando que as prioridades da área são outras.

### **CONTABILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E O BALANÇO EMPRESARIAL**

Consideramos que a partir do momento em que uma empresa mantém um sistema de CRH como seu ponto forte, é importante que isso seja divulgado no ambiente externo e a melhor forma de se fazer essa divulgação seria através de seu Balanço Anual. Em função dessa consideração, questionamos os grupos sobre essa possibilidade e a reação foi radicalmente contrária. Na primeira rodada do estudo a reação não foi tão negativa, estando o grupo de RH mais favorável do que o grupo de CT. Porém, na segunda rodada essa idéia foi considerada de forma bastante desfavorável pelos dois grupos.

É interessante observar, no entanto, que a distribuição de respostas ao quesito inclusão

no balanço, para o grupo de CT, tanto na primeira como na segunda rodada apresentou-se bimodal significando que, ao invés de consenso, temos dois grupos com opiniões opostas.

#### **Comentário do Grupo de RH:**

“O recurso humano não pode ter o mesmo tratamento e registro do sistema contábil comum, dada a sua natureza diferente e específica. Todos os demais recursos têm vários fatores em comum: são inanimados, passíveis à ação humana, mensuráveis por métodos matemáticos e índices conhecidos. O recurso humano tem vida e reação próprias; reage à ação a ele aplicada; está no campo da dependência de os fatos agirem sobre seu comportamento.”

#### **Comentário do Grupo de CT:**

“Os sistemas contábeis tendem a evoluir para incluir dados futuros e ‘good will’, dentre eles os dados sobre recursos humanos, porém, somente após desenvolver o conceito de CRH e a solução de como quantificar esses recursos estiverem perfeitamente entendidos e aceitos pela comunidade empresarial.”

Considerando a possibilidade de manter essa informação a nível de relatório interno, sem divulgação para o público, a reação foi mais favorável por parte de ambos os grupos. Apesar de considerarem as dificuldades de viabilizar esses dados, é importante a inclusão dos mesmos em relatórios internos e para auditores. Comentários a esse respeito são:

#### **Grupo de CT:**

“Com essa informação adicional para análise poder-se-ia ter um relatório de desempenho mais real e completo, considerando que recursos humanos é um componente fundamental na empresa.”

#### **Grupo de RH:**

“Recursos humanos são também investimentos. Recursos financeiros aplicados a recur-

“... os humanos podem visar retorno futuro ou adaptar a organização à realidade futura. Portanto, é importante que se esclareça como foram aplicados recursos em RH e qual a participação destes nos resultados.”

O comportamento dos grupos pode ser analisado da seguinte forma:

O grupo de RH mantém uma resistência muito grande em considerar os recursos humanos de uma empresa como elemento contabilizável, pelo próprio aspecto humano que envolve o problema.

Por sua vez, o grupo de CT é bastante preocupado com os aspectos legais que envolvem o processo. O compromisso de que os dados sejam confiáveis, reais, bem alocados e comprovados, são aspectos que pesam muito na decisão do grupo. Quando um item é colocado no Balanço tornando-se público, um compromisso irrefutável está sendo assumido em relação a essa informação.

### IMPACTO JUNTO AOS INVESTIDORES

Aceitando a hipótese de que é possível divulgar informações junto ao público sobre o valor dos recursos humanos de uma empresa, procuramos medir, nos grupos, a opinião sobre qual seria o comportamento dos investidores com esse novo dado.

O grupo de CT é altamente favorável à consideração de que esse tipo de informação altere as decisões dos investidores, enquanto que o grupo de RH considera essa atitude pouco provável.

Ambos os grupos acreditam que existe uma correlação muito grande em relação a crença no sistema, ou seja, à medida em que a crença no sistema aumenta, as informações exercem maior influência nas decisões dos investidores. A opinião foi unânime de que tais informações não só aumentariam o grau de confiabilidade nas decisões dos investidores, como também melhoraria a qualidade dessas decisões.

### EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Como última questão levantada aos res-

pondentes, procuramos sentir até que ponto o sistema de CRH poderia efetivamente contribuir para a eficácia organizacional e à medida de seu desempenho.

A questão foi considerada em termos de objetivos organizacionais, partindo do princípio de que se a empresa atinge plenamente seus objetivos ela deverá ser considerada uma empresa eficaz. Os dois grupos foram bastante favoráveis em considerar o sistema de CRH um instrumento de medida.

### CONCLUSÕES

Conforme o proposto no objetivo da pesquisa, conseguimos obter dos grupos pesquisados um importante conjunto de informações sobre os efeitos da prática de um sistema de CRH.

O próprio resultado da pesquisa mostra algum conflito entre as áreas de Contábeis e de Recursos Humanos. Enquanto o grupo de RH está mais interessado em desenvolver medidas muito bem elaboradas de custo-benefício das atividades que envolvem a área, o grupo de CT está preocupado com o processo de tornar as regras mais conservadoras, especialmente quanto ao aspecto de contabilização do ativo intangível. Os motivos da posição conservadora do grupo de CT podem ser classificadas em:

– A crescente preocupação com a contabilização de um montante excessivo de despesas com intangíveis.

– O grande número de empresas com um montante muito significativo desses “ativos” que resultaram em investimentos frustrados e, portanto, sem retorno.

A tentativa do grupo de RH para incluir dados de CRH nos relatórios financeiros externos tem sido considerada prematura. Para o grupo de CT existem preocupações mais imediatas e importantes, considerando que não há muito ganho em incluir tais informações nos relatórios externos. Para que haja um processo em relação a esse aspecto é necessário que ocorra o seguinte:

– A padronização nas formas de apresentação dos resultados. Deve-se avaliar a forma tradicional de apresentação contábil, apenas

introduzindo informações sobre os resultados das avaliações dos recursos humanos, considerando-se se essa apresentação é satisfatória ou se haverá necessidade de uma reformulação para o relatório anual.

– A solução definitiva do problema quanto à maneira de medir os valores dos recursos humanos.

– Na abordagem de avaliação pelo custo histórico, à primeira vista, parece difícil de serem isoladas as variáveis que envolvem o modelo, e, quando isoladas é questionável a possibilidade de igualar os custos de recursos humanos ao seu valor. Apesar de ser esta uma prática contábil, em nenhum momento traduz a realidade. Os problemas associados com essa abordagem levam a uma grande necessidade de desenvolver medidas alternativas de avaliação.

Talvez estejamos exigindo muito ao esperar que a contabilidade estabeleça critérios de medida de valor monetário para os recursos humanos da empresa. Em contrapartida, poder-se-ia exigir que fosse estabelecida uma sistemática de medida do clima organizacional na empresa, como: envolvimento e dedicação individual, identificação e habilidade de funcionar efetivamente em grupos.

Esses fenômenos poderiam ser medidos através de diagnóstico do comportamento organizacional. Algumas organizações o fazem através de observações, por cientistas comportamentais, que procuram diagnosticar a qualidade do processo decisório e o grau de abertura organizacional, porém não apresentam os resultados em forma de propostas concretas.

Em que aspecto esses dois parâmetros de medida seriam importantes? A nosso ver, para qualquer organização é importante ter um conjunto de indivíduos com um grande valor profissional, configurando um capital humano respeitável, como também a certeza de que esse capital humano pertence à instituição, não somente no sentido tangível da questão, mas também no sentido de identificação com o sistema. Não interessa à empresa ter um capital humano considerável se houver a sensação de insegurança pela perda desse capital. Os fatores tempo e custo de

formação de um capital humano são as duas maiores preocupações de qualquer empresa. À primeira vista, poderíamos pensar que para empresas pequenas esse capital humano respeitável ficaria ocioso, mas isso não é válido quando essa empresa prevê crescimento futuro.

É importante conhecer-se qual seria o interesse e a disposição dos indivíduos nas organizações diante da possibilidade de poder contar com um instrumental a mais de medida influenciando no processo de decisão organizacional e, conseqüentemente, no seu desempenho. Foi pensando nisso que desenvolvemos essa pesquisa. E o que esse trabalho nos mostrou sobre a possibilidade de implantação de um sistema de CRH aqui no Brasil?

Sabemos que as empresas brasileiras estão em um nível diferenciado de problemas, não podendo mais aceitar padrões e modelos importados. Não queremos com isso dizer que não estando suficientemente desenvolvidos na prática ainda não haja a possibilidade de introdução de novas descobertas dentro das teorias das organizações, apenas queremos dizer que estamos em uma situação diferente.

Essa situação diferente é motivada, principalmente, pelo conjunto de elementos do ambiente externo que mantém interface com as nossas empresas, dificultando modificações radicais no processo administrativo. As barreiras devem ser vencidas paulatinamente e dentro das prioridades inerentes à nossa cultura e sociedade. Mesmo as grandes empresas multinacionais que, dentro de sua estrutura interna, poderiam aceitar introdução de técnicas novas as quais permitiriam melhorar o processo de tomada de decisão em virtude de estarem operando em uma sociedade com características bastante diferentes das de sua origem, são obrigadas a serem mais moderadas e adaptarem-se às necessidades de seu ambiente externo.

Diante dessa observação, podemos compreender e, até certo ponto aceitar, o fato de os grupos entrevistados estarem desinformados em relação ao surgimento da CRH. Essa desinformação, a nosso ver, deve-se ao fato de estarem em um nível de necessidade de conhecimento diferente. Mesmo porque,

após terem tomado ciência do assunto através deste estudo, a sua aceitação prática foi bastante cautelosa.

Ao analisarmos os resultados dos dados coletados na pesquisa, podemos apresentar, em relação à utilização de um Sistema de CRH pelas empresas que operam no Brasil a seguinte previsão:

– Todas julgam, a princípio, a CRH um instrumental importante, interessante e útil, desde que consiga dar uma certeza da validade de seus resultados. O fator credibilidade tem um peso bastante elevado.

– Todas julgam que a tomada de decisões teria um maior grau de certeza, uma vez que seria acrescentado um novo conjunto de informações ao processo decisório, porém, não se consideram preparadas para iniciar um processo de mudança no sentido de criar essa sistemática.

– Todas estão bastante reservadas diante da possibilidade de tornar públicos dados sobre recursos humanos, no Balanço Final. Isso devido às próprias fases anteriores de utilização das informações dentro das atividades internas da organização não estarem de todo aceitas na mentalidade dos indivíduos pesquisados e, talvez, o mais importante, a barreira de superar os problemas legais que a própria estrutura do Balanço contém, como também, pela baixa credibilidade do sistema de Contabilização desses recursos.

– A grande preocupação geral em introduzir modificações internas para implantar um sistema de CRH não foi o aspecto técnico, mas sim, a mudança de mentalidade do próprio empresário. Esse pode ser considerado um aspecto positivo, uma vez que, mentalidades podem ser mudadas quando o tratamento for adequado.

– Apesar de haver um clima favorável para a aceitação racional do sistema de CRH, existe o bloqueio de se estar tratando de indivíduos, e, não se pode esquecer da problemática que poderá ser criada diante do impacto da tentativa de se dar um valor a esses indivíduos. Talvez, seja esse o aspecto negativo mais forte dentro da problemática proposta. Deve-se lembrar que indivíduos são imprevisíveis em comportamento. Essa é uma variá-

vel difícil de ser controlada.

– O uso dessa sistemática como um ponto diferenciador da empresa, que permite atrair investidores e mesmo dar maior credibilidade à sua imagem no mercado perante o competidor é bastante discutível, segundo o resultado obtido no grupo pesquisado. À primeira vista, pode parecer que esse novo conjunto de informações, quando divulgado publicamente, poderia dar à empresa uma certa vantagem em relação ao seu concorrente, representando um ponto forte de atração de capital. Todavia, resta saber quão vulneráveis são esses dois elementos do sistema. O estudo mostrou uma divergência entre os dois grupos pesquisados. O fato de o grupo de CT acreditar na mudança de comportamento do investidor e na melhoria da imagem da empresa como resultado da divulgação de informações sobre os recursos humanos da empresa, demonstra que existe um conhecimento de como se comporta o grupo de investidores. Tanto os investidores como o grupo de CT acreditam muito em números e dados concretos e quanto maior o conjunto de informações reais sobre o desempenho da empresa, melhor a decisão. Já o grupo de RH não foi tão positivo em relação ao assunto, uma vez que estão habituados a tratar de problemas a nível micro da organização, não tendo contato mais estreito com investidores. Quanto à imagem da empresa, segundo o grupo, não existe, na prática, uma consideração de que recursos humanos contribuam para sua melhoria.

– O ponto mais favorável do trabalho é quanto ao aspecto da eficácia organizacional. É inegável dizer que qualquer mudança introduzida no processo administrativo, que permita conhecer melhor o comportamento das variáveis nele envolvidas, irá contribuir para uma melhor avaliação do desempenho organizacional.

Pudemos observar nesses aspectos levantados que há muita reserva em relação a uma atitude de aceitação na implantação de um sistema de CRH. Isso é perfeitamente explicável pelo grau de conhecimento sobre o assunto adquirido pelos respondentes pesquisados até o momento.



**BIBLIOGRAFIA**

- LINSTONE, H. A. & TUROFF, M.** *The Delphi method techniques and applications.* Addison-Wesley Publishing Co., Inc., 1975.
- LEIRU, J.** *Estatística aplicada às Ciências Humanas.* Editora Harper & Row do Brasil Ltda., 1977.
- SELLTIZ et alii.** *Métodos de pesquisa nas relações sociais.* E.P.U. – USP, 1974.
- NICH, E. & KELLNER, S. R.** – *Fundamentos de Estatística aplicada às Ciências do Comportamento.* Editora Renes. R. Janeiro, 1971.
- SIEGEL, S.** – *Estatística não paramétrica.* Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda., 1975.