

Vicente Pacheco

**A CONTABILIDADE DE RECURSOS
HUMANOS E O CAPITAL
INTELECTUAL DAS ORGANIZAÇÕES**



Curitiba, novembro de 2002



Editado por:
SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO PARANÁ

Rua Lourenço Pinto, 196 - 1º ao 4º andar • Edifício Centro Contabilista • 80.010-160 Curitiba - Pr
Caixa Postal 1.480 - Fone/Fax: (41) 232-7911 • e-mail: crcpr@crcpr.org.br • <http://www.crcpr.org.br>

COMPOSIÇÃO DA DIRETORIA

Presidente: Nelson Zafra

Vice-presidente: Maurício Fernando C. Smijtink

CÂMARA DE CONTAS

Vice-presidente: Paulo César Caetano de Souza

CÂMARA DE FISCALIZAÇÃO

Vice-presidente: Marcos Sebastião Rigoni de Mello

CÂMARA DE REGISTRO

Vice-presidente: Orlando Chiqueto Rodrigues

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Vice-presidente: Vicente Pacheco

CÂMARA ÚNICA DO TRET

Presidente: José Reinaldo Vieira

Pacheco, Vicente

A contabilidade de recursos humanos e o capital intelectual das organizações / Vicente Pacheco. - Curitiba : V. Pacheco, 2002.
105 p. : il. ; 21 cm. - (Biblioteca do CRCPR ; v.1).

Apresentado originalmente como dissertação de mestrado para a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, 1996.
Inclui bibliografia.

1. Contabilidade. 2. Recursos humanos - Avaliação.
I. Título. II. Série (Biblioteca do CRCPR).

CDD (20ª ed.)
657

Dados internacionais de catalogação na publicação
Bibliotecário responsável: Mara Rejane Vicente Teixeira

Projeto gráfico (miolo e capa): Outline Studio Gráfico - (0xx41) 3023-1261
Impressão e fotolito: Serzegraf - (0xx41) 278-9460
Tiragem: 10.00 exemplares • 1ª edição
Todos os direitos reservados

Dedico este trabalho
à minha esposa Carla,
aos meus filhos Gustavo,
Vicente Jr., Antonio Neto,
Gabriel e à minha mãe, Tavina.

Agradecimento especial
ao amigo Nelson Zafrá,
ao Prof. Dr. Sérgio Iudícibus,
aos colegas e colaboradores do CRCPR,
pelo apoio, incentivo e dedicação.

**Apesar de seu balanço ser um modelo
de como balanços devem ser,
datilografado e redigido com grande precisão
de forma que todos possam ler;
E apesar do agrupamento de ativos ser
claro e elogios merecer,
e o detalhe dado mais que
usualmente aparecer;
E apesar dos investimentos terem sido impressos
no valor de venda do dia,
e o certificado de auditoria mostrar que
tudo está em forma sadia;
Um ativo é omitido - e seu valor
eu quero saber:
Os homens sem os quais
nada poderia acontecer.**

Sir Matthew Webster Jenkinson

PREFÁCIO

O objetivo deste livro pioneiro é a introdução de um conceito que raramente tem sido abordado pelos pesquisadores de contabilidade no Brasil, apesar de vir sendo estudado por quase três décadas em países como os Estados Unidos.

Qual a necessidade de se contabilizar os investimentos em recursos humanos? Em sua pesquisa, o professor Vicente Pacheco descobriu que alguns autores respondem a essa pergunta com a afirmação de que informações sobre recursos humanos são de grande valor, desde que sejam coletadas e analisadas apropriadamente.

Mais especificamente, os investidores se beneficiam do conhecimento acerca dos investimentos feitos pelas companhias em seus recursos humanos durante um dado período de tempo – investimentos esses que aumentam a qualidade geral do quadro de funcionários da companhia, assim como sua competitividade no mercado. Assim, o investimento torna-se menos arriscado, já que a companhia tem uma administração moderna e eficiente.

O tratamento contábil convencional de identificar investimentos em recursos humanos como “despesas” não permite que os investidores estejam cientes de como os recursos foram aplicados. Como resultado disso, o autor entende – e essa é a razão principal desta pesquisa – que há uma necessidade de tratamentos contábeis mais adequados, ao invés de apenas identificar as despesas como “custo”. No entanto, para uma contabilidade mais precisa, algumas regras devem ser estabelecidas, especialmente no que diz respeito à atualização da legislação e métodos de mensuração, amortização e divulgação de informações.

Se aplicada apropriadamente, a Contabilidade de Recursos Humanos torna-se uma ferramenta poderosa para ajudar a reduzir os conflitos entre trabalho e capital, assim como para facilitar a tomada de decisões por ambas as partes, que será sempre feita tomando como base informações precisas. A Contabilidade de Recursos Humanos é o ponto inicial de uma nova forma de se obter e relatar informações financeiras a respeito de recursos humanos, que podem ser utilizadas tanto pelos trabalhadores quanto pelos detentores do capital na realização de seus objetivos comuns.

A importância deste trabalho desbravador do professor Vicente Pacheco está no fato de que os desafios encarados pelos profissionais de contabilidade no Brasil, em relação a transparência e competitividade, estão apenas começando a ser abordados. Este livro é apenas o primeiro passo em um campo que exige – e merece – pesquisas mais aprofundadas.

Marcos Arruda
Professor, Drexel University
Philadelphia, U.S.A.

FOREWORD

The focus of this pioneering book is the introduction of a concept that has seldom been approached by researchers of Accounting in Brazil, although it has been studied for almost three decades in countries such as the United States.

Why is there a need for accounting the investments in human resources? In his research, Professor Vicente Pacheco has found out that some authors answer to this question with the assertion that information about human resources is of great value, provided that it is collected and analyzed properly.

More specifically, investors benefit from the knowledge about the investments made by companies in their human resources during a certain period of time – investments that increase the overall quality of the company’s personnel, as well as its own competitive standing in the marketplace. Thus, investment becomes less risky, since the company has a modern and efficient administration.

The conventional accounting treatment of investments in human resources as “expenses” does not allow investors to be aware of how the resources were applied. As a result, it is the author’s understanding – and the main reason of his research – that there’s a need for more adequate accounting treatments, instead of simply marking the expenses as “cost.” However, for a more precise accounting, some rules must be established, especially concerning the update of the legislation and methods of measuring, amortizing and information disclosure.

If properly applied, Human Resources Accounting becomes a powerful tool to help reducing the conflicts between labor and capital, as well as to facilitate decision making by both parties, which will always be based on accurate information. Human Resource Accounting is the starting point of a new way of obtaining and reporting financial information about human resources, which can be used by both labor and capital on the achievement of their common goals.

The importance of this trailblazing work by Professor Vicente Pacheco lies in the fact that the challenges faced by accounting professionals in Brazil regarding transparency and competitiveness are just beginning to be approached. This book is just a stepping stone on a field that demands – and deserves – further research.

Marcos Arruda
Professor, Drexel University
Philadelphia, U.S.A.

SUMÁRIO

Capítulo 1

INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização e Caracterização do Problema	13
1.2 Questões da Pesquisa	18
1.3 Objetivo da Pesquisa	19
1.4 Metodologia da Pesquisa	19
1.5 Limitações da Pesquisa	19
1.6 Resumo dos Capítulos	20

Capítulo 2

REFLEXOS DA AUSÊNCIA DE INFORMAÇÕES SOBRE RECURSOS HUMANOS NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	23
2.1 Limitações das Demonstrações Financeiras sem Ativos Humanos ...	25

Capítulo 3

DEFINIÇÃO, ORIGEM, EVOLUÇÃO E IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE DE RECURSOS HUMANOS	29
3.1 Definição da Contabilidade de Recursos Humanos	29
3.1.1 Funções da Contabilidade de Recursos Humanos	30
3.2 Origem e Evolução da Contabilidade de Recursos Humanos	31
3.3 A Importância da Contabilidade de Recursos Humanos	33
3.3.1 Estágios de Desenvolvimento da Contabilidade de Recursos Humanos	35

Capítulo 4

CONCEITOS DE ATIVO HUMANO, VALOR AGREGADO, BALANÇO SOCIAL E SUA APLICAÇÃO NA CONTABILIDADE DE RECURSOS HUMANOS	41
4.1 Conceitos de Ativo Humano e Valor Humano	41
4.2 Conceito de Valor Agregado	47
4.3 Conceitos de Balanço Social	50

Capítulo 5

TÉCNICAS DE MENSURAÇÃO	53
5.1 Conceitos Básicos de Custo, Despesa e Valor	53
5.1.1 Conceitos de Custo	53

5.1.2	Conceito de Gasto	55
5.1.3	Conceito de Valor	55
5.2	Conceitos de Custo de Recursos Humanos	56
5.2.1	Custo Original dos Recursos Humanos	56
5.2.2	Custo de Reposição de Recursos Humanos	57
5.3	Métodos e Modelos de Mensuração de Custos	58
5.3.1	Mensuração do Custo Original dos Recursos Humanos	58
5.3.2	Mensuração do Custo de Reposição de Recursos Humanos	61
5.3.3	Método de Custo Histórico de Contratação de Recursos Humanos ..	63
5.3.4	Método de Custo de Reposição de Recursos Humanos	63
5.3.5	Modelo de Oportunidade de Custo para Recursos Humanos	64
5.3.6	Método de Fluxo Descontado de Salário	64
5.3.7	Método de Futuros Salários Descontados Ajustados	65
5.3.8	Métodos de Valor Futuro Descontado e <i>Goodwill</i>	66
5.4	Medidas Monetárias e Não-Monetárias de Ativo Humano	66
5.4.1	Medidas Não-Monetárias	66
5.4.2	Mensuração Monetária do Valor Humano	67
5.5	Modelo Estocástico de Valorização de Recompensas	68
5.5.1	Elementos do Modelo	68
5.5.2	Mensuração dos Valores dos Níveis de Serviço	69
5.5.3	Mensuração da Vida Útil Esperada	70
5.5.4	Mensuração das Probabilidades de Mobilidade	70

Capítulo 6

ESTUDOS DE CASO APLICADOS À ÁREA DE RECURSOS HUMANOS ...	73
Estudo de caso nº 1 - Northeastern Insurance Company (NIC)	73
Estudo de caso nº 2 - Lester Witte & Company	81
Estudo de caso nº 3 - Touche Ross & Co	91

Capítulo 7

CONCLUSÃO	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103

INTRODUÇÃO

Os empregados são, definitivamente, o mais importante ativo de uma empresa.

Janice Monti-Belkaoui e Ahmed Riahi-Belkaoui
Human Resource Valuation

O mais valioso dos capitais é aquele investido em seres humanos.

Alfred Marshall, *Principles of Economics*

A dicotomia, em contabilidade, entre capital humano e não-humano é explícita; o último é reconhecido como um ativo e, portanto, registrado e divulgado nos relatórios financeiros, enquanto que o primeiro é totalmente ignorado pela legislação contábil brasileira. No entanto, verificamos que a divulgação de valores de capital humano, por parte das empresas, forneceria informações valiosas aos usuários dos relatórios financeiros.

A divulgação dos valores de capital humano em relatórios financeiros apresenta duas dificuldades distintas: o desconhecimento tanto dos métodos de mensuração do valor da força de trabalho da empresa, quanto dos meios de amortização dos investimentos da empresa em seus recursos humanos.

Geralmente, supõe-se que o objetivo da Contabilidade de Recursos Humanos é determinar o valor líquido, ou seja, o valor em termos monetários, de um empregado para uma empresa. Não é esse o caso. Ao pesquisarmos conceitos e técnicas para a identificação do investimento de uma empresa na sua organização humana, descobrimos que isso não é o mesmo que medir o valor de indivíduos ou de grupos.

Quais são, então, as objeções que podem ser levantadas contra a incorporação de valores de capital humano em relatórios contábeis?

Pode-se argumentar que capital humano (exceto em uma sociedade escravagista) não pode ser comprado ou possuído por uma empresa e, portanto, não seria reconhecido como um ativo na contabilidade. Isto é obviamente verdadeiro em relação a empregados que podem ser demitidos à vontade; no entanto, já não é tão óbvio em relação à força de trabalho da empresa como um todo. Enquanto os empregados puderem ser substituídos, não importa para o objetivo deste trabalho se o quadro funcional é composto das mesmas pessoas ou se é um grupo em rápida transformação. A força de trabalho como um todo é constantemente associada à empresa e pode ser construtivamente considerada como sendo “possuída” por ela.

Além disso, constatamos que nas economias modernas, onde as empresas são normalmente compradas (em fusões) com preocupações de momento, o preço de venda é calculado levando-se em consideração ativos intangíveis tais como marca, potencial futuro, força de trabalho estável e de alta qualidade, etc...Verificamos, por exemplo, que é comum, nas empresas de seguros, determinar o valor da força de vendas no momento da aquisição ou de sua venda. Isso é feito prevendo-se os ganhos futuros, determinando seu valor atual, e então designando uma porção do valor atual aos recursos humanos. Assim, o capital humano de uma empresa pode ser comprado e, em um sentido restrito, “ser possuído” pela mesma.

Pode-se argumentar também que a força de trabalho não é um ativo, já que ela não possui um “potencial de serviço”, estendendo-se adiante do período corrente. Mais especificamente, considera-se que empregados são pagos para fornecer serviços no momento e nenhum ativo futuro é formado por esses pagamentos. Se isso fosse verdade, então nenhuma empresa investiria — em oposição a manter — em capital humano. Entretanto, a prevalência de programas tais como cursos de orientação para novos empregados, programas para executivos, programas de treinamento de empregados, equipamentos para melhoria do ânimo dos empregados, prêmios por metas atingidas, ou por novas idéias, etc..., prova o contrário. Tais gastos são feitos com expectativa de retorno futuro, ou seja, eles aumentam o potencial de serviços incorporado no capital humano, criando, assim, um ativo.

Constatamos que alguns contadores poderiam aceitar capital humano como sendo um ativo, mas fazendo objeções à sua exposição com base no fato de que ele não pode ser “objetivamente” medido. Verificamos, no entanto, a existência de precedentes demonstrando que o grau de objetividade dos métodos de medição propostos para serem usados em Contabilidade de Recursos Humanos, normalmente baseados em dados de censo, não é mais baixo que aquele de muitas avaliações em contabilidade. Contas de depreciação, por exemplo, são muitas vezes estimadas a partir dos dados sobre durabilidade de equipamentos na indústria; a determinação de reservas para empresas de seguro de vida é baseada em tabelas de mortalidade em geral e passivos de pensões e garantias de produtos são também calculadas estatisticamente.

A prática contábil atual trata todos os gastos com desenvolvimento de recursos humanos como despesa em vez de ativo. Esta convenção resulta numa mensuração distorcida do retorno de uma organização sobre seus investimentos. Ela não reflete a realidade econômica da organização.

Não são as pessoas os ativos humanos de uma organização, mas os investimentos em pessoas, e se esses investimentos satisfizerem alguns critérios pré-determinados, entendemos que eles devem ser tratados como ativos.

Como o poema de Jenkinson, utilizado como epígrafe deste trabalho, explicita, os investidores poderiam ser informados sobre o valor dos ativos humanos de uma empresa e também sobre os investimentos que as empresas fazem em seus recursos humanos. Essa informação ajudaria quando houvesse necessidade de decidir sobre alternativas de investimentos, tais como manter, adquirir ou desfazer-se de ações.

Levando-se em consideração essas constatações, elaboramos este trabalho, sem nenhuma pretensão de esgotar o assunto, procurando condensar algumas informações sobre o que já foi pesquisado e divulgado sobre Contabilidade de Recursos Humanos.

1.1 Contextualização e Caracterização do Problema

Por que existe a necessidade de se contabilizar os investimentos em recursos humanos?

Constatamos que alguns autores da área contábil, tais como FLAMHOLTZ, RIAHI-BELKAQUI e MONTI-BELKAQUI, respondem a essa pergunta com a afirmação de que a utilidade das informações sobre recursos humanos, quando identificadas e analisadas de forma correta, é muito grande.

Mais especificamente, os investidores podem se beneficiar consideravelmente se estiverem cientes dos investimentos que a empresa realiza em seus recursos humanos, em um período de tempo, já que o tratamento contábil convencional dado aos gastos com investimentos em recursos humanos consiste apenas em reconhecer como despesas todos os gastos com formação de capital humano, enquanto que outros gastos semelhantes, efetuados em ativos físicos, são capitalizados.

Conseqüentemente, entendemos — e este foi o motivo principal deste trabalho — que tratamentos mais adequados são necessários, em vez do mero registro dos gastos com capital humano como despesa.

No entanto, para que um registro correto seja efetuado, algumas regras devem ser estabelecidas, principalmente no que diz respeito à legislação e às formas de mensuração, amortização e divulgação dessas informações.

Contabilidade de Recursos Humanos é o início de uma nova forma de se obter e divulgar informações financeiras sobre recursos humanos, informações estas que podem ser utilizadas tanto pelo trabalho como pelo capital na busca

Capítulo 1

de seus objetivos comuns. Se bem utilizada, a Contabilidade de Recursos Humanos também pode transformar-se em uma ferramenta poderosa para ajudar a reduzir conflitos trabalhistas, facilitando decisões baseadas em informações precisas.

No entanto, o estudo da **teoria** sobre Contabilidade de Recursos Humanos é fundamental para aqueles que pretendam analisar a possibilidade de sua utilização. IUDÍCIBUS, com muita propriedade, afirma que: “*Num mundo econômico com freqüentes alterações de cenário, é importante entender bem o que é teoria, bem como seus vários enfoques e metodologias, a fim de os contadores poderem dar respostas ou interpretações satisfatórias para uma série de novos eventos e fenômenos que estão a desafiar nossa profissão*”.¹

As obras de Eric G. FLAMHOLTZ e de Janice e Ahmed BELKAOUI demonstram muito bem como a Contabilidade de Recursos Humanos é uma ferramenta inovadora de gestão de empresas, que influi diretamente na postura de grandes corporações — privadas e governamentais — em relação à administração de seus recursos humanos.

Essas organizações, com a utilização da Contabilidade de Recursos Humanos, mudaram o tratamento dado aos gastos com pessoal em sua contabilidade: os investimentos feitos em recursos humanos não são mais considerados simplesmente como despesas, mas passam à categoria de *ativo*. Portanto, verificamos que a maneira mais eficaz para identificar, registrar e demonstrar os gastos com investimentos em recursos humanos, calculando seu *custo* e *valor*, é a Contabilidade de Recursos Humanos.

Com efeito, Janice e Ahmed BELKAOUI afirmam:

(...) “*Podemos descrever a Contabilidade de Recursos Humanos como sendo o processo para medir e identificar dados sobre os recursos humanos e comunicar essas informações aos usuários interessados*”

E complementam que

“(...) *A Contabilidade de Recursos Humanos é um conjunto de estratégias que inclui o valor dos recursos humanos nos relatórios das empresas, através da aplicação de técnicas inerentes a essa ciência*”.²

A geração de riqueza dentro de uma empresa reflete-se nas informações contidas em seus registros contábeis. Logo, verificamos que uma das principais funções atuais da contabilidade é fornecer à administração informações

¹ IUDÍCIBUS, Sérgio de. “O Verdadeiro Significado de Uma Teoria”. RBC nº97, 1995. p.22.

² MONTI-BELKAOUI, Janice; RIAHI-BELKAOUI, Ahmed. *Human Resource Valuation: a Guide to Strategies and Techniques*. Westport, Quorum Books, 1995. p. 2.

instantâneas e precisas para que ela possa exercer sua função de gerir o negócio. Portanto, uma organização sem um sistema contábil confiável é como um navegante com uma bússola defeituosa: não conseguirá atingir seu objetivo.

Antes de continuarmos a discorrer sobre Contabilidade de Recursos Humanos e seu componente mais importante, o **ativo humano**, vamos tecer rapidamente algumas considerações sobre **ativo**, que, segundo FRANCISCO D'AURIA (*Contabilidade: Noções Preliminares*, 1958, apud. IUDÍCIBUS) “é, finalmente, o conjunto de meios ou a matéria posta à disposição do administrador para que este possa operar de modo a conseguir os fins que a entidade entregue à sua direção tem em vista...”

Comentando essa definição, o prof. IUDÍCIBUS afirma:

*“Essa definição é, de certa forma, restrita, pois fala em conjunto de meios ou de matéria posta à disposição, podendo dar a entender que se trata apenas de meios materiais ou tangíveis, deixando de lado elementos tão importantes como o “goodwill”. Além do mais, não projeta exatamente o que esses meios devem realizar para que possam ser considerados como ativo, ou que tipo de serviço está implícito em tais meios. Todavia, ela tem o mérito de enfatizar a distinção entre detentores de capital e gerência.”*³

Segundo SPROUSE e MOONITZ, no ARS n.3, do AICPA, de 1962, (IUDÍCIBUS, apud, 1995), “(...) ativos representam benefícios futuros esperados, direitos que foram adquiridos pela entidade como resultado de alguma transação corrente ou passada (...)”. A ênfase, nesta definição, está na potencialidade de serviços – por parte dos ativos – para a empresa.

Esta última definição aproxima-se bastante da finalidade deste trabalho, pois ela nos indica que os investimentos em recursos humanos poderão potencializar, no futuro, os serviços realizados pelos empregados das empresas.

Constatamos também que IUDÍCIBUS afirma que “Ativos podem ser obtidos como resultado do esforço de pesquisa da empresa, de natureza contínua e por fatores intangíveis não necessariamente ligados a transações com o mundo exterior.”⁴

Alguns ativos, tais como despesas pagas antecipadamente e gastos feitos com pesquisas e desenvolvimento — de longo prazo — não são capazes de gerar fluxos de caixa imediatos, mas propiciam melhores condições para que a entidade, como um todo, os gere no futuro.

Na base de todas as teorias para mensuração dos ativos “se encontra a vontade de que a avaliação represente a melhor quantificação possível dos

³ IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*, 4ª. ed., São Paulo, Editora Atlas, 1995. p. 94.

⁴ Ibid, Op. cit., p. 94.

Capítulo 1

*potenciais de serviço que o ativo apresenta para uma determinada entidade.*⁵

Janice e Ahmed BELKAOUI ratificam e complementam o Prof. IUDÍCIBUS afirmando que:

*“A Contabilidade de Recursos Humanos fornece mensurações de custos e/ou valor dos recursos humanos. A função para a qual a informação será utilizada deve determinar quais dessas medidas ou combinação de medidas serão aplicadas.”*⁶

Verificamos que os problemas de contabilização do valor de recursos humanos são diferentes daqueles de se medir os custos. A “medição de custos” envolve uma estrutura de custos e a acumulação deles, sendo um processo histórico. O **valor** é orientado para o futuro, não para o passado. Isso requer projeções que são inerentemente incertas.

Janice e Ahmed BELKAOUI continuam:

*“(…) O conceito de **valor humano** é derivado da teoria econômica geral. Como todos os outros recursos, pessoas possuem um **valor** porque elas são capazes de prestar serviços futuros. O valor dos recursos humanos pode ser definido como o **valor atual** (descontado) de seus serviços futuros esperados.”*⁷

No desenvolvimento da Contabilidade de Recursos Humanos, verificamos que são utilizadas medidas tanto monetárias como não-monetárias para mensurar o valor das pessoas.

Medidas monetárias são necessárias porque o dinheiro é o denominador comum das decisões de negócios.

Medidas não-monetárias também são necessárias porque algumas vezes *“são mais apropriadas que medidas monetárias e porque elas servem de substitutas quando medidas monetárias não estão disponíveis.”*⁸

Eric G. FLAMHOLTZ, por sua vez, afirma que *“(…) nas empresas de vanguarda, a Contabilidade de Recursos Humanos representa o próximo passo lógico no desenvolvimento de conceitos e ferramentas para ajudar no gerenciamento eficaz do ativo mais valioso de uma empresa – **seu pessoal**.”*⁹

E complementa: *“(…) a Contabilidade de Recursos Humanos representa*

⁵ IUDÍCIBUS, Sérgio de. Op. cit., p. 97.

⁶ MONTI-BELKAOUI, J.; RIAHI-BELKAOUI, A. Op. cit., p. 3.

⁷ MONTI-BELKAOUI, J.; RIAHI-BELKAOUI, A. Op. cit., p.13.

⁸ Ibid., Op. cit., p. 10.

⁹ FLAMHOLTZ, Eric G. *Human Resource Accounting*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1985. preface, p. xvii.

*um paradigma, um modo de olhar as decisões e questões relacionadas a recursos humanos, e um conjunto de medidas para quantificar os efeitos das estratégias de recursos humanos sobre o custo e valor das pessoas como recursos organizacionais”.*¹⁰

A Contabilidade de Recursos Humanos pode fornecer uma perspectiva para analisar os efeitos de decisões (tais como demissões) sobre o quadro de pessoal e para explicar suas conseqüências para a administração.

FLAMHOLTZ complementa, afirmando, também “*que uma das características distintivas da economia atual é uma ênfase crescente no uso do **capital humano** – conhecimento, especialização e a experiência das pessoas. Um atributo relacionado é o custo para se desenvolver capital humano; uma vez que investimentos significativos são necessários por parte das organizações, e que as organizações gastam dinheiro para recrutar, contratar e treinar empregados e esse dinheiro representa um investimento em pessoas. As empresas de serviço, muitas vezes, gastam mais com investimentos em pessoas do que fazem investimentos em equipamentos.*

“*O gerenciamento de recursos humanos é um sistema estruturado para transformar **entradas** (recursos humanos) em **saídas** (serviços humanos). As entradas são pessoas: indivíduos e grupos.*

“Os processos de transformação são subsistemas gerenciais para contratar, desenvolver, alocar, conservar, utilizar, avaliar e recompensar pessoas. As **saídas** são os serviços fornecidos pelos indivíduos e grupos. Esses serviços constituem o **valor** das pessoas para uma organização.

“*A função última do gerenciamento de recursos humanos é de ‘contribuir para o incremento do valor de um empreendimento transformando **matéria prima humana** e obtendo **serviços humanos**’.*”¹¹

A Contabilidade de Recursos Humanos pode reconhecer as especializações, experiência e conhecimento que as pessoas possuem como **ativos**, que por sua vez podem ser definidos como **capital humano**. Esse conceito é a base da teoria econômica do capital humano e deu a Theodore SCHULTZ um prêmio Nobel.

Buscando referências, também, na cultura ibérica, encontramos o estudo feito por Felipe Blanco IBARRA que afirma:

“*(...) los recursos humanos constituyen uno de los factores estratégicos de mayor importancia para la competitividad de toda organización; por ello, es preciso fomentar una cultura empresarial de participación del personal y **potenciar más***

¹⁰ FLAMHOLTZ, E. G. P. Op. cit., p. 8.

¹¹ FLAMHOLTZ, E. G. Op. cit., p. 12.

los sistemas de información y comunicación en cada unidad económica, para conseguir que los trabajadores se sientan integrados en su empresa aportando lo mejor de sí mismos, en un proceso de mejora continua.

*“De acuerdo con Gonzalo Angulo (1992) el sistema del reparto de costes más adecuado es aquel que mejor cumple la misión de dirigir al elemento humano de la organización en la tarea de cumplir los objetivos que tiene planteados. Todo sistema de costes es un incentivador de conductas en los encargados de los centros de responsabilidad”.*¹²

Complementando estas citações, verificamos que o prof. IUDÍCIBUS, afirma:

*“Na verdade, o ativo, sua conceitualização e avaliação configuram-se talvez como o capítulo mais importante da teoria contábil, ao lado do capítulo de receitas, despesas, perdas e ganhos. É extremamente relevante conceituar bem o ativo, em suas características básicas, para evitarmos problemas futuros com a apreciação desse ou daquele elemento específico do ativo, desse ou daquele grupo. Muitos problemas na prática contábil brasileira derivam de aceitarmos sem discussão classificações legais, sem termos atentado para o significado intrínseco de cada ativo. Na verdade, todo ativo, seja um imobilizado, seja um direito a receber determinada proteção por certo tempo, decorrente de um pagamento já realizado, ou um gasto ativado para amortização futura para despesa, tem características gerais comuns, independentemente de seu tipo específico. A característica fundamental é a sua capacidade de prestar serviços futuros à entidade que os tem como propriedade, individual ou juntamente com outros ativos e fatores de produção, capazes de se transformar, direta ou indiretamente, em fluxos líquidos de entradas de caixa”.*¹³

1.2 Questões da Pesquisa

A partir dessas considerações, podemos nos perguntar: O principal fator de evolução da Contabilidade de Recursos Humanos é a sua condição de identificar o **custo** e o **valor** dos recursos humanos? A partir de que época foi maior o interesse dos pesquisadores contábeis em adequar a contabilidade como um instrumento confiável para proceder o registro de **custo** e **valor** dos recursos humanos? Quais foram as fases percorridas e testadas?

¹² IBARRA, Felipe Blanco. *Contabilidad de Costes Y Analítica de Gestión para las Decisiones Estratégicas*. Bilbao, Ediciones Deusto S/A, 1995. p. 376.

¹³ IUDÍCIBUS, Sérgio de. Op. cit., p. 106.

1.3 Objetivo da Pesquisa

O objetivo deste estudo é **levantar** informações sobre a ciência conhecida como Contabilidade de Recursos Humanos – CRH – uma área de conhecimento cujas pesquisas estão bastante adiantadas nos Estados Unidos e em alguns países da Europa, como a França; mas praticamente inexistente mesmo nos países mais progressistas do hemisfério sul.

Tem também como finalidade, investigar a Contabilidade de Recursos Humanos e **contribuir** com a área contábil, buscando informações a respeito da sua **origem e evolução**, levando a uma melhor compreensão de sua finalidade.

Para isto, existe a necessidade de uma pesquisa do conjunto de teorias e dos aspectos práticos já desenvolvidos e em utilização em empresas pioneiras, no campo da **Contabilidade de Recursos Humanos**.

1.4 Metodologia da Pesquisa

Ao nos propormos explicar algo ainda pouco conhecido e pesquisado aqui no Brasil, não temos a pretensão de acrescentar fatos novos ao conhecimento mundial já existente. A idéia básica é analisar o que já é conhecido em outros países, pois o assunto em exame — Contabilidade de Recursos Humanos, com enfoque principal em **ativo humano** — é bastante pesquisado e estudado, particularmente nos Estados Unidos; mas praticamente inexistente nos meios profissionais e acadêmicos brasileiros.

Como nos propomos a explicar a origem e evolução da Contabilidade de Recursos Humanos, houve a necessidade de um estudo profundo em **material bibliográfico** de origem internacional. Logo, o **método bibliográfico** foi o mais indicado.

O método bibliográfico *“trata-se do estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto. Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto”*.¹⁴

1.5 Limitações da Pesquisa

Ao concentrarmos nossa pesquisa em material bibliográfico, ficamos limitados ao que foi publicado sobre Contabilidade de Recursos Humanos por

¹⁴ MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de Monografias e Dissertações*, 2ª. ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1994, p. 28.

autores com conhecimento notório nas áreas econômica e contábil — que são em número restrito.

No entanto, o desafio de condensar vários assuntos que interagem, num mesmo trabalho, é a nossa maior motivação, pois acreditamos que será uma contribuição valiosa para melhorar o entendimento da Contabilidade de Recursos Humanos por aqueles que querem se dedicar ao ensino ou à pesquisa nessa área.

1.6 Resumo dos Capítulos

Para cumprirmos com os objetivos da pesquisa, incluímos neste trabalho, além deste capítulo, os seguintes:

- **CAPÍTULO 2 - Reflexos da Ausência de Informações sobre Recursos Humanos nas Demonstrações Financeiras.** Neste capítulo, identificamos quais foram as consequências que observamos nas demonstrações financeiras, pelo fato das mesmas não conterem informações sobre os investimentos efetuados pelas empresas em seus recursos humanos, pois os contadores consideram como despesa e não como ativo esses investimentos; e quais são as questões contábeis a serem resolvidas para que possam adotar esta sistemática
- **CAPÍTULO 3 - Definição, Origem, Evolução e Importância da Contabilidade de Recursos Humanos.** Este capítulo constitui-se no alicerce do trabalho, pois nele identificamos a sustentação teórica sobre a Contabilidade de Recursos Humanos, que irá proporcionar uma visão de alguns autores sobre os componentes da mesma. Ao identificarmos a sua origem, justificamos os motivos pelos quais ela foi desenvolvida e utilizada por muitas empresas norte-americanas, na solução de problemas com rotatividade de pessoal, assim como para identificar custos na contratação de funcionários.
- **CAPÍTULO 4 - Conceitos de Ativo Humano, Valor Agregado, Balanço Social e sua Aplicação na Contabilidade de Recursos Humanos.** Neste capítulo, a ênfase maior foi no sentido de identificar a evolução ocorrida nas diferentes formas de publicação de balanços por alguns países, e verificar o resultado prático obtido pelas empresas com essas publicações, o que nos ajudaria a entender quais serão os benefícios que poderemos esperar no futuro com a inclusão de novas informações nos balanços das empresas.
- **CAPÍTULO 5 - Técnicas de Mensuração.** Nele apresentamos conceitos e definições utilizados por autores renomados na área contábil, com o intuito de proporcionar uma sustentação teórica para a parte mais difícil do

entendimento desta técnica, pois ao propormos a utilização do uso da Contabilidade de Recursos Humanos como um instrumento inovador de administração de pessoal, é necessário informar como avaliar e medir o valor dos recursos humanos pelas empresas, sem o que não é possível a sua utilização. A identificação de alguns modelos sugeridos por pesquisadores desta área com certeza ajudarão na sua compreensão, por aqueles que dela venham a se utilizar.

- **CAPÍTULO 6 - Estudos de Caso Aplicados à Área de Recursos Humanos.** Neste incluímos exemplos práticos completos de estudos de casos de implantação da CRH em empresas norte-americanas que por certo ajudarão a entender todo o conteúdo teórico dos capítulos anteriores, pois apresentamos detalhadamente o resultado de três experiências efetuadas, em empresas com ramos de negócio e objetivos a alcançar distintos, demonstrando a versatilidade da Contabilidade de Recursos Humanos, quando usada com critérios e padrões bem definidos.
- No **CAPÍTULO 7**, a **Conclusão** do trabalho, sintetizamos o resultado obtido com a pesquisa, revelando os benefícios que entendemos que as empresas poderão obter da utilização da Contabilidade de Recursos Humanos, principalmente no que diz respeito ao ajuste das informações financeiras à realidade da empresa, pelos investimentos que a mesma faz em seus recursos humanos, e que são registrados como despesas, apesar de preencherem todos os requisitos exigidos para ser considerados como um ativo.

REFLEXOS DA AUSÊNCIA DE INFORMAÇÕES SOBRE RECURSOS HUMANOS NAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

O valor e as contribuições dos recursos humanos das empresas raramente são contabilizados e divulgados aos usuários de suas informações gerenciais. Desde que pesquisadores na área das Ciências Sociais, como os professores BELKAOUI e FLAMHOLTZ, começaram a enfatizar que os empregados se constituem no mais importante **ativo** de uma empresa, tornou-se claro que os relatórios sobre os investimentos em recursos humanos são muito úteis aos usuários (administradores, acionistas, pesquisadores), que necessitam de informações adequadas e atualizadas sobre um ativo cujo registro vem sendo historicamente “negligenciado” pelas empresas – **o ativo humano**.

O tratamento contábil convencional dado aos investimentos em recursos humanos consiste em registrar como **despesas** todos os gastos com formação de capital humano. Tratamentos mais profundos e precisos de ativos humanos são necessários em vez da abordagem tradicional (como despesa).

Assim, a mensuração adequada do **valor** dos recursos humanos para uma organização, que levou ao desenvolvimento da área contábil conhecida como Contabilidade de Recursos Humanos, faz-se necessária.

Evidências empíricas observadas em balanços publicados demonstram que as informações contábeis são utilizadas, estrategicamente, para criar a imagem desejada pela empresa e/ou estabelecer uma posição que lhe possibilite competir no mercado, demonstrando sua competitividade em relação a qualquer concorrente em potencial, em termos de lucratividade. Esses procedimentos nada mais são que técnicas de contabilidade, que podem ser utilizadas para demonstrar uma posição desejada.

O que pode acontecer é uma total rejeição, de parte do mercado, das informações contábeis apresentadas pelas empresas, ameaçando, nesse processo, a neutralidade, a credibilidade e a utilidade dessas informações.

Quando analisamos o tratamento convencional de se debitar os gastos com

investimentos em recursos humanos como despesa, detectamos uma clara distorção nos relatórios financeiros e uma conseqüente redução da utilidade das informações contábeis.

Para as pessoas serem consideradas como ativo das empresas, outros tratamentos contábeis, que não despesas, devem ser utilizados, enfatizando os gastos com recursos humanos como investimentos em ativos humanos.

A informação sobre valor agregado pode preencher esse papel vital, de relatar informações sobre a contribuição dos empregados nos resultados das empresas. Em adição, no contexto da avaliação de seres humanos, a declaração de valor agregado fornece informações vitais sobre remunerações de empregados que podem ser utilizadas por eles mesmos e por outros usuários interessados na relação entre atividades de recursos humanos e desempenho da empresa.

Como a finalidade principal das atividades operacionais de uma empresa é geração de riqueza, a mensuração dessa riqueza é uma preocupação contábil importante. A contabilidade convencional tem procurado sempre identificar o lucro da empresa, sem demonstrar o real valor dela.

Complementando esse ponto de vista, citamos trecho do trabalho elaborado por João Eduardo Prudêncio TINOCO, que afirma:

“(...) A informação que os contadores presentemente divulgam, no Brasil, decorrente da legislação vigente, Lei 6404, de 15.12.76, Lei das Sociedades por Ações, não é completa. Não contempla com equidade todos os usuários da informação contábil. Nestes incluem-se os assalariados. O tipo de informação que a Lei compele as empresas divulgarem aos mais diferenciados usuários está estabelecido no artigo 176 e seus parágrafos. Uma leitura bem atenta da Lei, revela-nos que, dentre as informações, as que mais interessam aos assalariados não são divulgadas. Estas são: o volume despendido pela entidade em salários, encargos sociais e outros benefícios; o número de funcionários trabalhando na entidade e sobretudo o ‘valor adicionado’ gerado pela entidade, bem como sua repartição entre os vários segmentos beneficiários, que são: os próprios assalariados, os acionistas, o estado, os investidores e a própria entidade (lucros retidos não aportados aos acionistas).”¹⁵

A prática contábil corrente (os postulados, princípios e convenções contábeis geralmente aceitos) não reconhece, ainda, os gastos na formação profissional dos recursos humanos como um investimento — em que estes gastos seriam contabilizados no ativo das empresas para posterior amortização ao longo do

¹⁵ TINOCO, J.E.P. *Balanço Social — Uma Abordagem Sócio-Econômica da Contabilidade*, Dissertação de Mestrado, USP - FEA - DCA, São Paulo, 1984. pp. 9-10.

tempo — como é prática corrente com os ativos permanentes, a despeito de alguns trabalhos teóricos e experimentais já efetuados nesse campo.

FLAMHOLTZ, também, afirma com muita propriedade que:

*“(...) relatórios financeiros preparados em concordância com “princípios contábeis geralmente aceitos” não indicam o valor de quaisquer dos ativos de uma organização; eles reportam o **custo** depreciado dos ativos como um substituto para valor. Adicionalmente, relatórios financeiros não informam aos investidores os investimentos feitos em ativos humanos por uma organização; a contabilidade convencional trata os investimentos em recursos humanos como **despesa** em vez de tratá-los como **ativos**.”*¹⁶

Assim, sob as atuais convenções contábeis, um computador seria tratado como um ativo enquanto que o investimento feito na contratação de um executivo seria tratado como uma **despesa** e debitado no resultado do período corrente. Isso é claramente uma distorção, porque nenhuma empresa faria investimentos substanciais numa pessoa a não ser que ela representasse “**capital humano**” – um ativo com benefícios futuros esperados.

Concordamos com FALCÃO, quando ele afirma que “o Contador, consciente de sua responsabilidade perante a sociedade, deve procurar demonstrar o desempenho da empresa segundo normas técnicas emanadas da teoria contábil, não devendo ficar apegado somente a textos fiscais, mas sim procurar dar-lhes a melhor interpretação para atingir o objetivo de sua profissão”¹⁷, o que vem a evidenciar a necessidade de que o contador deve buscar alternativas para que as demonstrações financeiras reflitam a realidade das operações das empresas.

Entendemos que a Contabilidade de Recursos Humanos é um instrumento que pode ajudar a melhorar a qualidade dessas informações.

2.1 Limitações das Demonstrações Financeiras sem Ativos Humanos

A prática de se contabilizar os investimentos em recursos humanos como despesa resulta em demonstrações de resultado e balanços distorcidos. Na demonstração de resultado, o número designado como lucro líquido é distorcido porque os contabilistas tratam todos os gastos gerados para contratar ou desenvolver recursos humanos durante o período como despesa, em vez de capitalizá-los e amortizá-los durante a sua vida útil esperada. O balanço é distorcido

¹⁶ FLAMHOLTZ, E.G. Op. cit., p. 31.

¹⁷ FALCÃO, Eduardo. “Divulgação em Demonstrações Financeiras de Cias. Abertas”. *Caderno de Estudos FIPECAFI n° 12*, São Paulo, USP-FEA-DCA, Setembro, 1995. p. 26.

Capítulo 2

porque o número rotulado **ativos totais** não inclui os ativos humanos da organização. Não existe, portanto, nenhuma indicação do investimento real da organização em seus recursos humanos.

A distorção da renda líquida causada pela prática contábil atual para investimentos em pessoal é ilustrada no Quadro 1¹⁸, que mostra dados de uma empresa norte-americana em que foi efetuado um trabalho de pesquisa para implantação da Contabilidade de Recursos Humanos. Esse quadro mostra como a declaração de renda da Southwestern Electronics Company seria calculada sob convenções contábeis atualmente aceitas e sob a Contabilidade de Recursos Humanos.

No exemplo do Quadro 1, constatamos que a Southwestern Electronics Company, prevendo um crescimento substancial durante a década seguinte, investiu em recrutamento, seleção e treinamento de seus técnicos.

O custo de recrutamento e seleção totalizou \$150.000 e o custo de treinamento totalizou \$350.000. Esperava-se que esses custos tivessem uma vida útil de aproximadamente dez anos. Como o Quadro 1 demonstra, a prática contábil convencional trata esses investimentos como despesas do ano corrente. A pressuposição implícita é de não se esperar que esses gastos forneçam benefícios além do período contábil corrente.

A Contabilidade de Recursos Humanos, por outro lado, capitaliza e amortiza os gastos em recursos humanos com base na vida útil esperada.

¹⁸ FLAMHOLTZ, E. G. Op. cit., p. 32.

Dentro deste sistema, o balanço da Southwestern Electronics Company apareceria como mostrado no Quadro 2¹⁹. Este demonstrativo mostra investimentos em ativos humanos, líquidos de amortização, chegando a \$450.000.

A amortização foi calculada numa base direta para uma vida útil de dez anos. A diferença entre os ativos da companhia como mostradas sob as regras da contabilidade convencional e de recursos humanos é o equivalente aos investimentos não amortizados da empresa em pessoal.

QUADRO 2 - SOUTHWESTERN ELECTRONICS COMPANY		
para o ano terminando em 31 de dezembro de 19X5		
	Contabilidade Convencional	Contabilidade de Recursos Humanos
Ativos atuais	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Ativos de vida longa:		
Fábricas e equipamentos, líquido	15.000.000	15.000.000
Patentes, líquido*	1.000.000	1.000.000
Investimento em RH, líquido*	N.D.	450.000
Ativos Totais	\$ 20.000.000	\$ 20.450.000

*Os ativos de vida longa são mostrados líquidos, sem depreciação e/ou amortização

Em períodos de diminuição de lucros, ou quando as empresas querem diminuir custos correntes, pode-se simplesmente evitar investimentos necessários em recursos humanos. Essa estratégia é análoga ao adiamento de manutenção preventiva ou investimento em pesquisa e desenvolvimento, e os resultados são similares. Assim, a prática contábil atual para recursos humanos pode levar o gerenciamento a tomar decisões míopes em relação aos investimentos em pessoal.

O gerenciamento, investindo em recursos humanos para proteger ou aumentar o futuro poder de rendimento de um negócio, na verdade, poderá demonstrar rendimentos correntes relativamente mais baixos. Portanto, pode parecer que a empresa não está indo muito bem, quando na verdade está.

Como consequência disso, pode haver conflitos entre os interesses de longo prazo da organização e os interesses a curto prazo dos administradores.

Finalmente, devemos reconhecer que o potencial de manipulação dos

¹⁹ FLAMHOLTZ, E. G. Op. cit., p. 33.

Capítulo 2

rendimentos existe não apenas se capitalizarmos os investimentos nas pessoas, mas também se deixarmos de capitalizá-los.

Como a Arthur Andersen & Co., publicou: “(...) *Gastos tais como aqueles feitos em recursos humanos, para **know-how** técnico, para atrair clientes e para obter uma vantagem competitiva por nomes de marca podem ser bastante grandes. Esses gastos, a curto prazo, podem ser aumentados ou diminuídos quase à vontade, com conseqüências enormes nos rendimentos*”.²⁰

Em resumo, verificamos então que há duas razões principais para tratar investimentos em pessoal como ativos, nos relatórios financeiros. Primeiramente, investidores atuais e em potencial necessitam de tais informações para ajudá-los a identificar o valor de uma organização e, em segundo lugar, investimentos em pessoal satisfazem os critérios para serem tratados como um ativo.

FLAMHOLTZ adiciona que, uma vez que a decisão tenha sido tomada em relação a reportar os ativos humanos, nas demonstrações financeiras, existem algumas questões contábeis a serem resolvidas:

- “Que gastos devem ser capitalizados como ativo?”
- Como esses gastos devem ser amortizados?
- Sob quais circunstâncias esse ativo deve ser debitado?
- Como os investimentos em ativos devem ser apresentados nas declarações financeiras?
- Como podemos evitar a possibilidade de que a Contabilidade de Recursos Humanos seja simplesmente outra área, na qual a administração da empresa possa manipular resultados?”.²¹

²⁰ ANDERSEN, A. & Co. *Objectives of Financial Statements for Business Enterprises*. (n.p. Arthur Andersen & Co., 1972), p. 79.

²¹ FLAMHOLTZ, E.G., Op. cit., p. 46

DEFINIÇÃO, ORIGEM, EVOLUÇÃO E IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Definição da Contabilidade de Recursos Humanos

Por que existe a necessidade de uma Contabilidade de Recursos Humanos? A resposta está na utilidade das informações sobre recursos humanos. A Contabilidade de Recursos Humanos (CRH), como o próprio nome sugere, é a parte das **Ciências Contábeis** que tem como preocupação central o **ser humano**, como sendo este o agente principal de todas as modificações que ocorrem no contexto sócio-econômico das empresas.

A CRH pode aplicar técnicas de mensuração do custo e do valor de recursos humanos, considerando-os como sendo os agentes principais de todas as formas de produção de bens e riquezas, assim como de utilização de serviços. Ela concentra-se no fornecimento de informações sobre ativos humanos.

Uma definição bastante abrangente de Contabilidade de Recursos Humanos é que ela seria “o processo de identificar, medir e classificar informações sobre recursos humanos e comunicá-las aos usuários interessados”.²²

Esta definição implica em três objetivos acadêmicos principais da Contabilidade de Recursos Humanos, que são: (1) identificação do “valor de recursos humanos”, (2) mensuração do custo e do valor das pessoas para as organizações, e (3) investigação do impacto cognitivo e comportamental de tais informações.

Verifica-se então que a Contabilidade de Recursos Humanos é um reordenamento das informações financeiras de forma a fornecer dados sobre recursos humanos que podem ser utilizados tanto pelo trabalho como pelo capital para resolver seus conflitos.

FLAMHOLTZ e John M. LACEY, em seu livro *Personnel Management, Human*

²² American Accounting Assoc. of Accounting for Human Resources, Report of the Committee on Human Resource Accounting, *The Accounting Review Supplement* to vol. 48, 1973. p. 169.

Capital Theory & Human Resource Accounting (1981), afirmam que “*existem duas áreas de conhecimento que podem fornecer esclarecimentos sobre problemas de gerenciamento de pessoal e que podem ser úteis no desenvolvimento de uma estrutura de trabalho. Um é tirado do campo das ciências econômicas, e diz respeito às implicações dos recursos direcionados à educação, treinamento e orientação dos indivíduos e o outro da contabilidade que se preocupa com a medição dos investimentos em recursos humanos e com o valor econômico das pessoas em relação a uma organização*”.²³

3.1.1 Funções da Contabilidade de Recursos Humanos

Verificamos que a Contabilidade de Recursos Humanos tem duas funções que podem ser úteis para o gerenciamento de pessoal: Contabilidade de **custo** de recursos humanos, que se preocupa com a medição dos investimentos, em recursos humanos, e a contabilidade do **valor** dos recursos humanos que se preocupa com o **valor econômico** das pessoas em relação a uma organização. Logo, a Contabilidade de Recursos Humanos preocupa-se com a medição de capital humano, e trata da medição de seus custos e do seu valor.

Constatamos que uma das funções principais da Contabilidade de Recursos Humanos é proporcionar ao gerenciamento informações para facilitar todos os aspectos de tomadas de decisões sobre pessoal, incluindo contratação, desenvolvimento, alocação, manutenção, utilização, avaliação e recompensas aos recursos humanos.

O próprio ato de mensuração influencia muitos aspectos de gerenciamento de pessoal, simplesmente, pela expressão das dimensões dos recursos humanos em termos numéricos. Adicionalmente, os números *per se* têm conteúdo informativo e influenciam decisões.

A CRH mede os custos incorridos para recrutar, selecionar, contratar, treinar e desenvolver recursos humanos, além de incluir a mensuração do valor econômico das pessoas para as organizações. Em suma, constatamos que ela envolve a contabilização de ativos humanos como recursos organizacionais, com o objetivo de atender às necessidades gerenciais, assim como financeiras, da empresa.

Devido a isso, constata-se que “*a Contabilidade de Recursos Humanos representa o próximo passo lógico no desenvolvimento de conceitos e*

²³ FLAMHOLTZ, E.G. & LACEY, *Personnel Management, Human Capital Theory & Human Resource Accounting*. Los Angeles, Institute of Industrial Relations, 1981.

*ferramentas para contribuir para o gerenciamento efetivo do ativo mais valioso de uma empresa – seu pessoal*²⁴.

3.2 Origem e Evolução da Contabilidade de Recursos Humanos

A Contabilidade de Recursos Humanos desenvolveu-se de uma tradição de gerenciamento de pessoal conhecida como “escola de recursos humanos”, baseada na premissa de que pessoas são recursos organizacionais valiosos e, portanto, devem ser gerenciados como tal.

Teóricos sobre pessoal, tais como ODIORNE,²⁵ e psicólogos organizacionais, Rensis LIKERT entre eles, têm tratado as pessoas como recursos organizacionais valiosos em seus trabalhos. LIKERT, cujo trabalho só foi reconhecido postumamente, afirmou que “todos os aspectos das atividades de uma empresa são determinados pela competência, motivação e eficácia de seu quadro total de funcionários”²⁶.

FLAMHOLTZ afirma que, desde os anos 60, vem sendo realizado, nos Estados Unidos, um número crescente de pesquisas, experiências e teorias que procuram desenvolver métodos de contabilidade para os ativos humanos de uma organização, e que essas pesquisas são o reconhecimento de que os ativos humanos têm um papel mais importante na economia atual do que no passado.

FLAMHOLTZ também afirma que, nas antigas estruturas econômicas agrícolas e industriais, onde a extensão do capital humano era significativamente menor do que atualmente, as teorias e métodos contábeis não tratavam pessoas ou investimentos em pessoas como ativos (com a exceção dos escravos, que eram vistos como propriedade).

No entanto, com a crescente importância do capital humano para a economia como um todo, assim como para as empresas em particular, pesquisas têm sido efetuadas para desenvolver conceitos e métodos de contabilidade, para reconhecer os investimentos feitos pelas empresas em pessoas como ativos.

Esse novo campo que se abriu, nas ciências contábeis, acabou sendo conhecido como **Contabilidade de Recursos Humanos**.

A importância da Contabilidade de Recursos Humanos, no paradigma de

²⁴ FLAMHOLTZ, E. G. Op. cit., preface, p. xvii.

²⁵ ODIORNE, G.S. “Personnel Policy: Issues and Practices”- Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Books, Inc., 1963.

²⁶ LIKERT, Rensis; RILE, William C. “Human Resource Accounting”. A Human Organizational Measurement Approach, *Financial Analysis Journal* (January/February, 1971). pp. 75-84.

Capítulo 3

avaliação humana, causou uma série de programas de pesquisas. Por exemplo, o programa de 1974 do Committee on Accounting, dos Estados Unidos, para avaliação de recursos humanos, era composto dos seguintes estágios²⁷ :

1. Desenvolver uma teoria de valor de recursos humanos que explique a natureza do valor das pessoas para as organizações.
2. Desenvolver conceitos, modelos e técnicas para medir o valor de pessoas em termos monetários e não-monetários.
3. Testar a validade e confiabilidade empíricas dos métodos de avaliação de recursos humanos.
4. Testar a viabilidade e operacionalizar métodos de avaliação de recursos humanos em organizações e determinar as condições sob as quais métodos diferentes são apropriados.
5. Estudar os efeitos da utilização da Contabilidade de Recursos Humanos sobre as atividades e comportamento nas organizações reais.

Não podemos afirmar categoricamente que a Contabilidade de Recursos Humanos já seja popular, mas tem havido, no entanto, algumas notáveis experiências demonstrando que algumas empresas, principalmente norte-americanas, estão prontas para fazer experiências com esta original forma de contabilidade.

Os sistemas de Contabilidade de Recursos Humanos que tem sido utilizados foram definidos como sistemas de primeira ou segunda geração, conforme relatam os professores BELKAOUI²⁸ baseados no nível de sofisticação e o tamanho da organização que os adota.

Constata-se a necessidade de uma avaliação da utilidade desses métodos e suas respectivas aplicações, seguida de um esforço em padronizá-los para assegurar a comparabilidade entre empresas. No entanto, muito há para ser feito, requerendo das empresas a vontade de demonstrar envolvimento, preocupação pelos empregados, e o desejo de produzir informações relevantes sobre o valor de seus recursos humanos.

O que é proposto pelos professores BELKAOUI é *“uma implantação cuidadosa e gradual da Contabilidade de Recursos Humanos utilizando-se várias opções de reconhecimento e avaliação.”*²⁹

Essas opções incluem demonstrações financeiras suplementares em que o balanço incluiria o registro de ativos denominado “valor dos recursos humanos”,

²⁷ MONTI-BELKAOUI, J.; RIAHI-BELKAOUI, A. Op. cit., p. 87.

²⁸ MONTI-BELKAOUI, J.; RIAHI-BELKAOUI, A. Op.cit., p. 153.

²⁹ MONTI-BELKAOUI, J., RIAHI-BELKAOUI, A. Op. cit.,Ibid., p. 154.

e a demonstração de resultados incluiria, também, uma “amortização do valor dos recursos humanos”, e o relatório de origens e aplicações de recursos incluiria “investimentos em recursos humanos”. Em adição, as notas explicativas a essas demonstrações financeiras adicionais descreveriam e justificariam os métodos de avaliação e de amortização utilizados, e identificariam o valor dos gastos que foram registrados como investimento em recursos humanos e se esses gastos foram auditados ou não.

3.3 A Importância da Contabilidade de Recursos Humanos

Verificamos que a Contabilidade de Recursos Humanos está sendo considerada, nas economias mais avançadas, como uma ferramenta extremamente útil de gestão empresarial, pois pode fornecer informações precisas e seguras para os interessados em conhecer, com mais detalhes, a saúde financeira de uma empresa.

De acordo com os professores BELKAOUI, os objetivos funcionais da Contabilidade de Recursos Humanos são:

- *Fornecer informações sobre custo-benefício para tomada de decisões gerenciais em relação à contratação, alocação, desenvolvimento e manutenção de recursos humanos de forma a atingir objetivos organizacionais em termos de custo.*
- *Permitir aos gerenciadoreis monitorar com eficácia a utilização e desempenho dos recursos humanos da empresa.*
- *Possibilitar o controle de ativos, ou seja, sua manutenção, obsolescência e depreciação.*
- *Ajudar no desenvolvimento de ferramentas gerenciais para análise das conseqüências financeiras de determinadas práticas.³⁰*

A necessidade por uma estratégia de competitividade está bem clara. É necessária uma utilização eficiente das capacidades, recursos, inter-relacionamentos e decisões para permitir que uma empresa aproveite todas as oportunidades que o mercado lhe ofereça.

Confirma-se assim que os recursos humanos, quando bem gerenciados, podem ser utilizados para garantir o sucesso de qualquer estratégia de competitividade.

Verificamos que o gerenciamento de recursos humanos, com a finalidade de atingir os objetivos estratégicos da empresa, toma uma de três medidas: (a) ajusta o estilo gerencial ou atividades de pessoal às estratégias, (b) prevê

³⁰ MONTI-BELKAOUI, J., RIAHI-BELKAOUI, A. Op. cit., p. 2.

Capítulo 3

necessidades de mão-de-obra em função dos objetivos estratégicos ou condições ambientais, ou (c) apresenta meios para integrar o gerenciamento de recursos humanos ao esforço geral de ajuste à estratégia pela estrutura.

Observamos que a estratégia para obter vantagem competitiva baseia-se em recursos humanos talentosos, eficientes e valiosos. Logo, é necessário que a estratégia de recursos humanos inclua uma mensuração do valor dos recursos humanos.

A integração eficiente da estratégia de competitividade com a estratégia de recursos humanos requer a implementação de um sistema de Contabilidade de Recursos Humanos. A seleção das práticas apropriadas de Contabilidade de Recursos Humanos é necessária para a formulação da estratégia de competitividade e levará a comportamentos que apoiam tais práticas.

Teorias modernas como as de sociedades de terceira onda³¹, “com seu pesado apoio em tecnologia de informação, exigem mudanças fundamentais em práticas de contabilidade, informações e gerenciamento contábeis. Observem as mudanças, na nova tecnologia usada na contabilidade, que requerem uma expansão nas informações, para atender multi-usuários, e na emissão dos relatórios contábeis de forma ‘on-line’.”

Mudanças importantes são (a) mudança de enfoque, em relação aos trabalhadores, de operários/gerentes para usuário de informação; (b) nas comunicações, com utilização de papel para sistemas informatizados integrados de informações; e (c) valor, de tangíveis para intangíveis.

FLAMHOLTZ afirma que a “*Contabilidade de Recursos Humanos é planejada com uma estrutura e um conjunto de ferramentas para profissionais de recursos humanos e do gerenciamento, constituindo-se no passo lógico seguinte para as empresas preocupadas com o valor de seus recursos humanos, diferentemente da abordagem tradicional do ‘especialista em pessoal’*”.

“*A Contabilidade de Recursos Humanos pode ser vista como um paradigma (uma maneira de ver as decisões e questões relacionadas com recursos humanos) e um conjunto de técnicas para medir as resultantes das estratégias de gerenciamento de recursos humanos sobre a variação do custo e do valor das pessoas enquanto recursos organizacionais.*”³²

Constatamos que a Contabilidade de Recursos Humanos fornece condições

³¹ Essa terminologia foi criada por Alvin e Heidi TOFFLER, em seu livro *A Terceira Onda* (1992, p.17), para definir sociedades nas quais a atividade econômica principal baseia-se, principalmente, em serviços. (Monti e Riahi-Belkaoui, apud. p. 5.)

³² FLAMHOLTZ. E.G., Op. cit. pp. 7,8.

para analisar os efeitos das tomadas de decisão (por exemplo, demissões) sobre o quadro de pessoal e explicar suas conseqüências para a administração. Dessa forma, o profissional de recursos humanos pode ajudar a administração a analisar as conseqüências a longo prazo, assim como os custos, de certas decisões.

Também constatamos que a outra grande dimensão da Contabilidade de Recursos Humanos envolve sua utilização para medir os custos e valor dos recursos humanos das empresas.

Portanto, verifica-se que um papel importante da Contabilidade de Recursos Humanos é fornecer informações numéricas como base para decisões gerenciais, pois a administração — consciente ou inconscientemente — tende a considerar as pessoas como despesas a serem minimizadas em vez de ativos a serem potencializados.

3.3.1 Estágios de Desenvolvimento da Contabilidade de Recursos Humanos

Pesquisando o livro do prof. FLAMHOLTZ, identificamos parte da história do início da Contabilidade de Recursos Humanos e, apesar dela ser uma área relativamente nova, descobrimos que o seu desenvolvimento já passou por vários estágios distintos. O primeiro estágio de desenvolvimento, de 1960 a 1966, foi marcado pelo interesse e pela derivação de conceitos básicos de CRH e de teorias afins.

O ímpeto inicial para o desenvolvimento da CRH veio de uma variedade de fontes, incluindo a **teoria econômica** de capital humano, preocupação dos psicólogos organizacionais com a eficácia da liderança, a nova perspectiva em relação aos recursos humanos, e uma preocupação com os ativos humanos como componentes do **goodwill** corporativo.

O segundo estágio do desenvolvimento da CRH foi um período de pesquisas acadêmicas básicas para desenvolver modelos para a mensuração do **custo** (histórico e custo de reposição) e **valor** (monetário e não-monetário) dos recursos humanos, assim como avaliar sua validade.

Era também uma época de pesquisas projetadas para formular as utilizações potenciais e atuais da CRH como uma ferramenta para profissionais de recursos humanos, gerentes de linha e usuários externos de informações financeiras empresariais. Esse estágio, que ocorreu entre 1966 e 1971, também incluiu algumas aplicações experimentais da CRH em organizações reais.

Um dos primeiros estudos em Contabilidade de Recursos Humanos durante esse estágio foi conduzido por Roger HERMANSON³³, que era na época candidato

³³ HERMANSON, Roger H. "Accounting For Human Assets". East Lansing, Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, 1964. Occasional Paper n. 14

a doutorado na Michigan State University, entidade que liderava as pesquisas em CRH. Em suas pesquisas, ele tratou da problemática de medir o valor dos ativos humanos considerando-o como um elemento do **goodwill**.

Em 1967, uma equipe de pesquisadores que incluía LIKERT, William C. PYLE, R. Lee BRUMMET e FLAMHOLTZ, elaborou uma série de projetos com o objetivo de desenvolver conceitos e métodos de contabilidade para recursos humanos.

O terceiro estágio do desenvolvimento da CRH, de 1971 a 1976, foi um período de crescimento rápido do interesse na Contabilidade de Recursos Humanos. Envolveu uma grande quantidade de pesquisas acadêmicas no Ocidente, na Austrália e no Japão. Era uma época de tentativas crescentes em aplicar a CRH em organizações comerciais. A maioria delas foi conduzida por empreendimentos relativamente pequenos, tais como a R.G. Barry Corporation e Lester Witte & Company, nos Estados Unidos.

Sob a direção de PYLE, então também doutorando, uma pesquisa foi conduzida para mensurar os custos históricos de recursos humanos na R.G. Barry Corporation, um fabricante de tecidos de porte relativamente pequeno, com sede em Columbus, Ohio.

As pesquisas efetuadas na R.G. Barry durante o segundo estágio de desenvolvimento da CRH envolveram uma das primeiras tentativas de desenvolver um sistema de contabilidade para custo histórico de recursos humanos.

Durante o terceiro estágio, a experiência na R.G. Barry recebeu um reconhecimento considerável porque, pelo menos por alguns anos, a companhia publicou relatórios financeiros *pro forma* que incluíam ativos humanos. Isso estimulou um interesse crescente pela Contabilidade de Recursos Humanos.

Infelizmente, a publicação daqueles relatórios financeiros também teve um efeito colateral negativo: eles levaram à equivocada impressão de que a Contabilidade de Recursos Humanos estava preocupada apenas com o tratamento das pessoas como “objetos financeiros”.

Apesar do fato de que a elaboração de demonstrações financeiras que incluíssem recursos humanos ser indubitavelmente uma parte da Contabilidade de Recursos Humanos, ela não era nem de longe a mais significativa. Precisamente por ela ser dramática e inovadora, “colocar pessoas na folha de balanço” tornou-se a imagem dominante da CRH para muitas pessoas.

As pesquisas, durante o estágio três, também envolveram avaliações do impacto potencial das informações de Contabilidade de Recursos Humanos, nas decisões de profissionais de recursos humanos, gerentes e investidores. Elas também envolveram o desenvolvimento contínuo de conceitos e modelos para medir e contabilizar o custo e o valor dos recursos humanos. Esse estágio foi

caracterizado por uma quantidade considerável de pesquisas publicadas tratando da CRH, assim como de uma grande variedade de seminários acadêmicos.

Durante o terceiro estágio, a American Accounting Association estabeleceu comitês sobre a Contabilidade de Recursos Humanos nos biênios 1971-1972 e 1972-1973. Estes comitês publicaram relatórios sobre o desenvolvimento da Contabilidade de Recursos Humanos. Também durante esse estágio (em 1974), a primeira edição do livro de FLAMHOLTZ foi publicada, apresentando os desdobramentos até então da Contabilidade de Recursos Humanos.

O quarto estágio na evolução da CRH, de 1976 a 1980, foi um período em que o interesse nela declinou, tanto no meio acadêmico quanto no mundo empresarial. Uma das razões desse desinteresse foi que a maior parte das pesquisas preliminares (mais fáceis de serem efetuadas) tinha sido concluída; as pesquisas restantes requeridas para desenvolver a CRH eram mais complexas, podendo ser finalizadas apenas por alguns poucos acadêmicos, e requeriam a cooperação das organizações interessadas em servirem como locais de teste para estudos de pesquisa aplicada. Já que relativamente poucos indivíduos tinham a capacidade requerida para executar tais pesquisas ou as qualificações necessárias para obter a participação empresarial, poucos estudos significativos foram executados.

Durante esse período, o interesse corporativo foi desviado para outras questões mais prementes. Além disso, essas pesquisas envolviam a aplicação da CRH em organizações, e o custo de subsidiar tais pesquisas era significativo, enquanto os benefícios ou eram incertos ou acumulavam-se no campo de pesquisa em geral, mas não necessariamente para a empresa patrocinadora.

Foi nesse momento que a CRH pareceu ter sido uma idéia promissora mas que não teria maior desenvolvimento. No entanto, megatendências significativas no meio-ambiente mudaram tudo aquilo em poucos anos.

O estágio cinco, que é o estágio atual do desenvolvimento da CRH (de 1980 até o presente), envolveu o ressurgimento do interesse na teoria e prática da Contabilidade de Recursos Humanos. Apesar do interesse pela CRH ter claramente diminuído entre 1976 e 1980, ele nunca desapareceu por completo.

Os primeiros impulsos de renovação ocorreram durante 1980, e desde então tem sido verificado, principalmente nos Estados Unidos, um número crescente de novos estudos tratando do desenvolvimento e aplicação da CRH, além de um número crescente (ainda que relativamente reduzido) de tentativas de aplicar a Contabilidade de Recursos Humanos em empreendimentos de grande porte.

Um dos eventos mais significativos que serviu como catalisador da renovação

do interesse pela CRH foi uma decisão tomada pelo U. S. Office of Naval Research³⁴ (ONR), nos Estados Unidos, em patrocinar um projeto de pesquisa tratando da viabilidade da aplicação da CRH às questões de gerenciamento de recursos humanos navais. Esse estudo foi conduzido por FLAMHOLTZ.

Ao incumbir-se do estudo, o comitê de mão-de-obra do U.S. Office of Naval Research confirmou que ele também via, como parte de sua missão, apoiar pesquisas promissoras que poderiam ser caras demais para as companhias do setor privado. Esse foi o primeiro projeto de alcance significativo desenvolvido por uma instituição norte-americana de grande porte, quer seja no setor privado ou no setor público, na área da Contabilidade de Recursos Humanos.

Concomitantemente, aconteceram outros fatos que também aceleraram o interesse pela CRH. Primeiramente, começou a existir uma preocupação crescente, nos Estados Unidos, com o aumento de produtividade, e especialmente, com a contribuição em potencial dos recursos humanos para tal aumento.

Profissionais de recursos humanos e gerentes de linha, assim como acadêmicos, começaram a investigar uma variedade de possíveis meios para aumentar a produtividade dos empregados, incluindo a Contabilidade de Recursos Humanos.

Outra grande influência sobre a renovação do interesse na CRH foi a preocupação crescente com os japoneses, como competidores de peso no plano mundial, e a conscientização de que as organizações japonesas estavam administrando seu pessoal de forma diferente das americanas.

Mais especificamente, as organizações japonesas, como a Nippon Steel e Mitsubishi, seguiam práticas de emprego vitalício, sem demissões, e viam seus empregados como ativos, enquanto suas equivalentes U.S. Steel e General Motors freqüentemente recorriam a demissões e viam seu pessoal como **custos**.

O conhecimento de que a Contabilidade de Recursos Humanos era baseada na idéia de que pessoas são **recursos** e não **custos**, e que as organizações japonesas, empregando essa filosofia, pareciam ter uma força de trabalho com uma motivação e fidelidade corporativa maiores, convenceram alguns profissionais de recursos humanos a aprofundar os estudos em CRH.

O último, e talvez decisivo, fator na renovação do interesse pela CRH foi o reconhecimento de que a economia norte-americana tinha sofrido uma transformação fundamental — de uma economia industrial para uma economia de serviços de alta tecnologia — na qual o **capital humano** é um **recurso importante**.

No entanto, até 1983, houve poucas tentativas de estabelecer programas integrados, *on-line*, de Contabilidade de Recursos Humanos. Tal sistema

³⁴ ONR (Escritório de Pesquisas Navais) é uma entidade da Marinha norte-americana.

integrado de Contabilidade de Recursos Humanos possuiria a capacidade de mensurar e contabilizar o custo de reposição e o valor econômico dos recursos humanos.

No final de 1983, o grupo de contabilidade e auditoria da Touche Ross & Co., nos Estados Unidos, encarregou-se de um exercício de planejamento estratégico para o futuro desenvolvimento do grupo. Como parte desse processo, o grupo observou tendências futuras na economia e concluiu que havia uma grande e contínua transformação de uma economia baseada em produção de bens para uma baseada em prestação de serviços.

O grupo de planejamento reconheceu que a característica principal desse modelo econômico emergente era o capital humano, ou ativos humanos, assim como a característica principal da estrutura econômica anterior havia sido capital físico, tais como fábricas, equipamentos e estoques. O grupo estava ciente de que os sistemas de contabilidade em utilização estavam conectados à estrutura econômica mais antiga, não fornecendo, assim, muitas informações sobre o custo e valor das pessoas para uma empresa.

Ao analisar as implicações dessa tendência, o grupo concluiu que (1) as organizações precisariam de informações sobre seus recursos humanos de forma crescente e (2) os sistemas de informações atuais não atendiam adequadamente essa necessidade.

O grupo de planejamento também já sabia da existência da Contabilidade de Recursos Humanos. Na verdade, um dos escritórios da empresa no Canadá havia experimentado sua utilização cerca de quatro anos antes.

Eles concluíram que, apesar da Contabilidade de Recursos Humanos não ter se firmado como um campo de atuação, em seu período anterior de desenvolvimento, ela emergiria como resultado das tendências atuais na economia. No CAPÍTULO 6 apresentamos detalhes do experimento efetuado pela Touche Ross & Co.

CONCEITOS DE ATIVO HUMANO, VALOR AGREGADO, BALANÇO SOCIAL E SUA APLICAÇÃO NA CONTABILIDADE DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Conceitos de Ativo Humano e Valor Humano

“Pessoas não são ativos, os serviços que espera-se que elas forneçam a uma organização representam os ativos”.

Janice e Ahmed BELKAOUI.

Segundo FLAMHOLTZ, “o critério essencial para determinar se um gasto é um **ativo** ou uma **despesa** relaciona-se à noção de **potencial de serviços futuros**.”³⁵ Portanto, entendemos que os gastos com recursos humanos, quando são **sacrifícios** incorridos pela empresa na obtenção de serviços com o objetivo de obter benefícios futuros, podem ser classificados como ativos, e esses gastos devem ser tratados como despesas nos períodos em que resultam benefícios. Se tais benefícios referem-se a um **tempo futuro** eles devem ser tratados como **ativos**.

Vimos que o conceito de **valor humano** pode ser derivado da teoria geral de valor econômico. Enquanto ativos físicos, pode-se atribuir valores a indivíduos, ou grupos de indivíduos, por causa de sua habilidade em prestar futuros serviços. Alinhado ao pensamento econômico que associa o **valor** de um objeto à sua habilidade em prestar **benefícios**, o valor do indivíduo ou grupo é comumente definido como o valor presente dos serviços prestados à organização através da vida útil esperada do indivíduo ou grupo.

Como então determinamos o **valor** de um ativo humano? “*Para medir o valor de recursos humanos, dispomos de uma estrutura teórica, ou teoria de valor de recursos humanos, para explicar a natureza e determinantes do **valor** das pessoas para uma organização.*”³⁶

³⁵ FLAMHOLTZ, E.G. Op. cit., p. 292.

³⁶ MONTI-BELKAOUI, J.; RIAHI-BELKAOUI, R. Op.cit., p. 11.

Os professores BELKAOUI (1995) examinaram o modelo proposto por FLAMHOLTZ³⁷ e verificaram que a medida do valor de uma pessoa é o seu valor realizável, esperado para uma organização formal. Esse modelo sugere que tal medida de valor individual resulta da interação de duas variáveis: (1) o valor condicional do indivíduo e (2) a probabilidade de que o indivíduo manter-se-á como membro da organização.

Valor condicional é a quantia que a organização potencialmente obterá a partir dos serviços de uma pessoa. É uma variável multidimensional, incluindo três fatores: produtividade, transferibilidade e promovibilidade:

- **Produtividade** refere-se a um conjunto de serviços que se espera que um indivíduo forneça enquanto ocupar sua posição atual. A produtividade pode ser medida por indicadores de desempenho.
- **Transferibilidade** é o conjunto de serviços que se espera que um indivíduo possa fornecer quando de sua transferência para outra área, no mesmo nível, na estrutura organizacional.
- **Promovibilidade** representa o conjunto de serviços que se espera que o indivíduo forneça, se e quando, ocupar posições de nível mais alto.

Os professores BELKAOUI observam: “*Verifica-se que um indivíduo traz certos atributos para uma organização: habilidades cognitivas, tais como **inteligência, e traços de personalidade**, além da **necessidade de realização pessoal**. Esses atributos individuais são a fonte de determinantes de valor relacionado ao trabalho: as habilidades da pessoa, nível de motivação e atitudes. No entanto, o indivíduo não é **valioso** para a empresa abstratamente; ele é valioso em relação à área de responsabilidade na estrutura organizacional que ele poderá ou irá potencialmente ocupar.*

*“Atributos organizacionais de estrutura e estilo gerencial determinam as responsabilidades e benefícios existentes dentro da organização. Essas determinantes organizacionais interagem com as determinantes individuais para produzir os elementos de valor condicional (produtividade, promovibilidade e transferibilidade) e a satisfação da pessoa com a organização. Satisfação, mais a última variável (valor condicional), produzem o elemento final do **valor realizável** esperado da pessoa.”³⁸*

Outro modelo pesquisado pelos referidos professores é o proposto por LIKERT e BOWERS³⁹ que examinam as determinantes do valor de um grupo. Esse modelo,

³⁷ FLAMHOLTZ, E.P. Op. cit., p. 33.

³⁸ MONTI-BELKAOUI, J.; RIAHI-BELKAOUI, A. Op.cit., pp. 11-13.

³⁹ Ibid., p. 14.

que representa a capacidade produtiva da organização humana de qualquer empreendimento ou unidade dentro dela, consiste nos inter-relacionamentos entre três variáveis – **causal**, **interferente** e **resultado final** – que influenciam a **eficácia** da organização de uma empresa:

- Variáveis **causais** são variáveis independentes que podem ser alteradas diretamente pela organização e que, por sua vez, determinam o curso dos desdobramentos dentro dessa organização. Essas variáveis constituem-se apenas das que são controláveis pela organização. Condições de mercado, por exemplo, apesar de formarem uma variável independente, **não** são vistas como causais já que elas não são controláveis pela administração de um empreendimento específico. Variáveis causais incluem a estrutura da organização e políticas de gerenciamento, estratégias de negócios e liderança, habilidades e comportamento.
- As variáveis **interferentes** refletem o estado interno, saúde e capacidade de desempenho da organização, ou seja, a lealdade, as atitudes, motivações, metas de desempenho e conscientização dos membros de sua capacidade de ações efetivas.
- As variáveis de **resultado final** são as variáveis dependentes que refletem os objetivos alcançados pela organização, tais como produtividade, diminuição de custos, crescimento, parcela de participação no mercado, etc.

Análises e comparações podem ser efetuadas, verificando-se o comportamento da empresa quanto a esse segmento extremamente valioso que são os trabalhadores, pois os outros ativos da empresa são inanimados e inúteis sem o trabalho humano.

Segundo a professora Eunice KWASNICKA, da Universidade de São Paulo, quanto a levar-se em consideração ou não os empregados de uma empresa como **capital**, *“para manter um crescimento econômico, em unidade de capital, dependerá de como a força de trabalho será efetivamente usada. Considerar as pessoas como parte do capital da empresa dará uma base de investimento mais compreensivo e balanceado e poderá dar maior suporte ao administrador de pessoal para justificar as suas despesas.”*⁴⁰

Recorremos, novamente, a FLAMHOLTZ, que afirma:

*“(...) a característica distintiva da economia emergente é uma ênfase crescente no **capital humano** – o conhecimento, especialização e experiência*

⁴⁰ KWASNICKA, E. L. “Contabilização de Recursos Humanos, o Estado da Arte”, *Revista de Administração da USP*, vol.13, Out-Dez/1978.

das pessoas – em vez de no **capital físico**. Um dado evidenciado é o custo de se desenvolver capital humano; investimentos significativos são exigidos pelos indivíduos e as organizações que os empregam.⁴¹

Organizações gastam dinheiro para **recrutar, selecionar, contratar e treinar empregados**, e esse gasto representa um investimento em pessoas, e muitas vezes elas gastam mais investindo em **pessoas** do que em **equipamentos**.

Constatamos que há três critérios para a existência de um **ativo**: possuir potencial de **serviços futuros**, ser mensurável em **termos monetários**, e estar sujeito à **propriedade** ou **controle** da entidade contábil. O critério principal é o potencial de serviços futuros: se não se espera que um objeto preste serviços futuros, então ele não pode ser um **ativo**.

Verificamos que o objeto deve ser mensurável em termos monetários, o denominador comum dos **relatórios financeiros**. Assim, um objeto pode possuir um potencial de serviços futuros, mas, a não ser que seus serviços futuros possam ser medidos em **termos monetários**, não podemos tratá-lo como um ativo. De fato, essa discussão foi iniciada por W.A. Paton já em 1922, em seu clássico trabalho *Accounting Theory*, quando afirmou que “*pessoas não poderiam ser tratadas como ativo*”.⁴²

Assim, num empreendimento comercial, um pessoal bem organizado e leal é o seu **ativo** mais importante, mas que atualmente parece ainda não haver nenhuma maneira eficiente de medir tais fatores em termos monetários; portanto, estudos mais aprofundados devem ser feitos nesta área para estes poderem ser reconhecidos como ativos econômicos específicos.

Mas, concordantemente, devemos admitir que há uma **limitação** séria do balanço convencional em ser aceito e reconhecido como uma demonstração da condição financeira das empresas, se ele não contemplar esse aspecto. Se algo possui potencial de serviços futuros, mas seus serviços não podem ser medidos em **termos monetários**, poderemos vê-lo como um “recurso” mas não como um **ativo**.

Verificamos que o recurso deve estar sujeito ou à **propriedade** ou ao **controle** da entidade. O elemento-chave deste critério é a noção de controle. De acordo com FLAMHOLTZ, “*a entidade deve ter o direito à oportunidade de obter alguns ou todos os futuros serviços das pessoas ou dos seus bens. Normalmente, o direito à oportunidade de obter os serviços futuros é baseado na propriedade; ou seja, a empresa possui determinados bens e tem um direito legal de utilizá-los*”.⁴³

⁴¹ FLAMHOLTZ, E.G. Op. cit., preface, p. ix.

⁴² PATON, W.A. *Accounting Theory*. New York, Ronald Press, 1922 - pp. 486-487.

⁴³ FLAMHOLTZ, E.G. Op.cit., p. 36.

Sendo assim, qualquer elemento que satisfaça os três critérios, na seqüência mencionados, deve ser considerado como um ativo. Se os investimentos possuem potencial de serviços futuros, se são mensuráveis em termos monetários, e se estão sujeitos ao controle da organização (pelo menos em uma base probabilística), então eles são **ativos**.

Entretanto, segundo Flamholtz, *“existe outro critério essencial para determinar se um gasto é um ativo ou uma despesa: relaciona-se à noção de potencial futuro de serviços; esse é o sine qua non de todos os ativos”*⁴⁴.

Portanto, pode-se afirmar que não são as próprias pessoas os **ativos humanos** de uma organização, mas os investimentos em pessoas. Se esses investimentos satisfizerem os critérios principais para sua classificação como **ativos**, eles devem ser tratados como tais nas demonstrações financeiras.

Verificamos, também, que o **valor humano** é derivado da teoria geral de valor econômico, e como todos os recursos, as pessoas possuem valor porque elas são capazes de produzir serviços futuros.

Em princípio, pode-se definir o valor das pessoas, assim como de todos os outros recursos, como o valor atual de seus futuros serviços, e que o conceito de valor de recursos humanos pode ser estendido a indivíduos, grupos e à organização humana como um todo.

Assim, o valor de um indivíduo para uma organização pode ser definido como o valor atual do conjunto de serviços futuros que se espera que ele preste durante o período de tempo que ele permanecer na organização. Similarmente, o valor de um grupo para uma organização pode ser definido como o valor atual de seus futuros serviços. Enfim, o valor da organização humana como um todo é o **valor atual** de seus serviços futuros.

Logo, **valor** em Contabilidade de Recursos Humanos é definido como o valor atual de serviços futuros e, portanto, o valor dos recursos humanos é o valor atual dos serviços futuros que espera-se que as pessoas prestem.

Uma outra forma identificada de medir o valor de uma pessoa é o seu valor realizável, que é composto de duas variáveis: **valor condicional** (valor potencial) e a **probabilidade** de que a pessoa permanecerá na companhia durante sua vida útil de serviço.

Como já foi afirmado neste capítulo, o valor condicional de uma pessoa depende de sua promovibilidade, transferibilidade e produtividade. Estas, por sua vez, dependem da habilidade e nível no qual o indivíduo efetivamente realiza todo o seu potencial.

⁴⁴ Ibid., p. 37.

As determinantes organizacionais do valor condicional de uma pessoa incluem o grau em que sua responsabilidade corresponde às habilidades e metas pessoais e o sistema de benefícios utilizado pela companhia. A probabilidade de uma pessoa permanecer numa organização está diretamente relacionada ao seu grau de satisfação no trabalho.

O modelo de LIKERT e BOWERS, mencionado anteriormente, foi utilizado para representar as variáveis que afetam o valor de um grupo para uma organização. Variáveis causais (aquelas controláveis pela organização) e variáveis interferentes (refletindo as capacidades da organização) determinam as variáveis resultantes finais da companhia.

As variáveis causais incluem o comportamento gerencial e a estrutura organizacional. As variáveis interferentes incluem administração de grupos, liderança, clima organizacional e grau de satisfação dos subordinados. O resultado final é a maximização da eficiência da empresa.

Cada um desses modelos identifica as variáveis que determinam o valor das pessoas para as organizações. Essas variáveis devem ser levadas em consideração na mensuração do valor das pessoas como recursos organizacionais.

Resumindo, os serviços que as pessoas prestam a uma companhia dependem do conjunto de posições atuais e potenciais que elas podem ocupar, dentro de uma hierarquia organizacional, assim como a probabilidade de que elas venham realmente a ocupar essas posições.

Pelo menos em parte, verificamos que a Contabilidade de Recursos Humanos é o reconhecimento que as especializações, experiência e conhecimento que as pessoas possuem são ativos que podem ser denominados **capital humano**.

Esse conceito é a base da teoria econômica de capital humano. Theodore SCHULTZ, que recebeu um Prêmio Nobel pelo seu trabalho, afirmou que “os trabalhadores tornaram-se capitalistas não pela difusão da propriedade de ações corporativas como o folclore poderia fazer acreditar, mas pela aquisição de conhecimentos e especializações que têm valor econômico”⁴⁵.

Numa crítica da história do desenvolvimento da teoria econômica do capital humano, KIKER (1968, p. 481)⁴⁶ citado por FLAMHOLTZ, menciona que entre os primeiros economistas que reconheceram que o capital humano existe estavam PETTY, SAY, SENIOR, LIST, VON THUNON, ROSCHER, WALRAS, FISCHER e Adam SMITH. Os métodos utilizados pelos economistas para medir capital humano eram baseados em procedimentos de custo-de-produção e de rendimentos capitalizados.

⁴⁵ FLAMHOLTZ, E.G. Op. cit., preface, p. xi.

⁴⁶ Ibid., p. 38.

4.2 Conceito de Valor Agregado

É importante incluímos, neste trabalho, uma rápida análise de valor agregado (ou valor adicionado), por também se tratar de uma técnica de medir o crescimento da riqueza, em seu conceito mais amplo, incluindo-se neste contexto seus principais agentes: os **ativos humanos**.

Os professores BELKAOUI definem que “*valor agregado é o aumento na riqueza gerada pela utilização produtiva dos recursos da empresa, antes de sua destinação a acionistas, investidores, trabalhadores e ao governo*”⁴⁷.

Atualmente, verifica-se que há uma tendência, nas grandes empresas, de utilizar o valor agregado como medida de geração de riqueza, em substituição ao conceito tradicional de comparar receitas e despesas para identificar o seu lucro. O conceito de valor agregado integra-se perfeitamente às novas técnicas preconizadas pela Contabilidade de Recursos Humanos.

O valor agregado por uma empresa, ou seja, o valor criado pelas atividades da empresa e seus empregados, conforme verificamos, pode ser medido pela diferença entre o valor de mercado das mercadorias que foram produzidas pela empresa e o custo dessas mercadorias e materiais comprados de outros produtores.

Essa medida excluirá as contribuições feitas por outros produtores no valor total da produção da empresa, de forma que ele seja essencialmente igual ao valor de mercado criado por essa empresa.

A medida de valor agregado avalia a contribuição líquida feita por setor ao valor total da produção. Pela somatória de todas as contribuições, portanto, é possível chegar a um total para a companhia inteira, o que representará o valor de mercado da produção.

Parece ser evidente que a melhor medida de retorno não é o lucro — que é um retorno parcial — mas o valor agregado, que é o retorno total para todos os acionistas, e que a responsabilidade da empresa não está limitada aos acionistas, mas estende-se ao esforço integrado da equipe de trabalhadores, investidores, acionistas e governo.

O governo, como representante da sociedade e dos trabalhadores, consome — através de impostos — uma parte significativa dos resultados das atividades operacionais das empresas, reduzindo, nesse processo, a participação dos acionistas e, conseqüentemente, o lucro. Para satisfazer as novas exigências de governos e trabalhadores, a contabilidade tradicional pode ser substituída e/ou complementada por informações sobre o valor agregado.

⁴⁷ BELKAOUI, J., RIACH-BELKAOUI, A. Op. cit., p. 70.

Capítulo 4

Pergunta-se, então: É o valor agregado um fator determinante no processo de mudança social, um anunciador das mudanças sociais, ou uma consequência das mudanças sociais? MORLEY distinguiu três diferentes visões sobre isso:

- *há uma mudança do centro de poder, dos detentores de capital para os trabalhadores e governo.*
- *pode-se reportar o valor agregado de modo a alertar a comunidade de negócios para essa mudança, esperando que ela possa ser revertida.*
- *pode-se reportá-lo na esperança de que ele auxilie os gerentes a tomarem decisões sensatas.*⁴⁸

Os professores BELKAOUI consideram que essas três atitudes podem explicar por que entusiastas do valor agregado podem ser encontrados em ambos os lados, tanto do lado de representantes dos empresários como do lado dos órgãos de governo, e que o entusiasmo pelo valor agregado é parcialmente uma reação ao fato de “lucro” ser uma palavra ofensiva para muitos trabalhadores. Nas fileiras dos seus entusiastas, pode-se encontrar aqueles que acreditam sinceramente que uma força de trabalho melhor preparada merece a dignidade de ser reconhecida, explicitamente, como participante responsável, no processo de geração do valor agregado.

Pode-se também encontrar aqueles que utilizam o valor agregado como forma de tirar a ênfase emocional da palavra “lucro”, apesar de não pretenderem nenhuma mudança, na atitude ou comportamento do gerenciamento, em relação à força de trabalho.

O conceito de valor agregado não é novidade alguma. Já há referências a ele, feitas pelo Tesouro dos Estados Unidos, no Séc. XVIII. O que se seguiu desde então foi um debate constante, se sua utilidade e méritos justificam sua inclusão nas práticas de contabilidade financeira.

Foi o incremento da taxaço do valor agregado, na maioria dos países europeus, que trouxe os relatórios sobre ele novamente à ribalta, apesar dessa taxaço não exigir a confecção de uma declaração de valor agregado.

A maneira mais simples e imediata de colocar o lucro em sua perspectiva mais apropriada, *vis-à-vis* com o empreendimento inteiro, como um esforço coletivo de capital, gerenciamento e empregados, é pela apresentação de uma declaração de valor agregado (ou seja, valor das vendas menos materiais e serviços utilizados).

Pode-se afirmar, assim, que valor agregado é a riqueza que a entidade declarante foi capaz de gerar pelos seu próprio esforço e de seus empregados. Essa declaração

⁴⁸ MORLEY, M. F., *The Value Added Statement*. London: Gee and Co., 1978, p. 19, citado por MONTI-BELKAOUI, J., RIAHI-BELKAOUI A. *Op.cit.*, p. 71.

mostraria como ele foi utilizado para remunerar os que contribuíram para sua criação. Ela acrescenta detalhes à contabilidade de lucros e perdas e, no devido tempo, pode vir a ser considerada como uma forma preferencial de medir o desempenho.

Outro fator interessante é que a declaração de valor agregado fornece parâmetros para ajudar na mensuração de desempenho e de atividade. O valor agregado pode ser um indicador do rendimento líquido da empresa; e pela identificação de outros dados importantes (por exemplo, o capital empregado e o custo dos empregados), indicadores significativos de desempenho podem ser obtidos.

O valor agregado líquido, como uma medida de riqueza total gerada, parece ser uma medida ideal de desempenho. Portanto, o valor agregado representa o retorno total da empresa. Além disso, o relatório sobre valor agregado deve diminuir a tendência dos empregados de verem o gerenciamento como um adversário.

Valor agregado é, portanto, uma medida contábil de identificação do retorno total imprescindível aos interessados em uma empresa (acionistas, credores, empregados e órgãos governamentais de fiscalização), e é considerado uma inovação importante, digna de inclusão nos relatórios anuais.

A diferença entre o valor das vendas e o custo de aquisição e utilização de bens e serviços intermediários representa o valor adicionado pela empresa.

O valor agregado bruto — VAB — significa que, para exercer sua atividade, toda empresa deve procurar no mercado bens e serviços. Ela utiliza os equipamentos, seus capitais, o trabalho de seus assalariados para produzir outros bens e serviços que, por sua vez, também serão vendidos.

Assim,

$$\text{Vendas} - \text{Compras} = \text{Valor Agregado Bruto (VAB)}$$

A forma de identificar recursos que agregam valor, segundo TINOCO, é com o conhecimento do “valor adicionado que é um conceito utilizado em macroeconomia, que é explicitado porém, pela contabilidade. (...) Este conceito, extremamente valioso, explicita, analisa, compara e mostra a evolução da renda gerada por uma entidade a seus segmentos beneficiários, que são:

- *os trabalhadores, que recebem salários;*
- *os acionistas, que auferem dividendos;*
- *os rentistas, que auferem juros por empréstimos;*
- *o Estado que se apropria de impostos; e*
- *a própria empresa, por lucros não distribuídos”.*⁴⁹

⁴⁹ TINOCO, J.E.P. *Balanço Social - Uma abordagem Sócio-Econômica da Contabilidade*. São Paulo, Dissertação de Mestrado USP-FEA-DCA, 1984. p. 109.

Pelo exposto, verifica-se que enquanto a contabilidade torna-se mais e mais ativa e explicitamente reconhecida como um instrumento de gerenciamento social e de mudanças, o relatório sobre valor agregado e/ou valor adicionado irá se constituir num exemplo do entrelaçamento da contabilidade e do social, porque, diferentemente dos relatórios convencionais, ele revela algo sobre o caráter social da empresa.

A mensagem clara expressa pelo relatório sobre valor agregado é de que a riqueza criada na produção é o resultado do esforço combinado de uma equipe de membros cooperativos, incluindo os empregados.

Portanto, pode-se afirmar seguramente que o relatório sobre valor agregado é uma forma clara de avaliação humana.

4.3 Conceitos de Balanço Social

De acordo com TINOCO, *“O Balanço Social é um instrumento de gestão e de informação que visa reportar da forma mais transparente possível, vale dizer, evidenciação plena — ‘full disclosure’ — informações econômicas, financeiras e sociais de desempenho das entidades, aos mais diferenciados usuários da informação, dentre estes usuários os trabalhadores.”*⁵⁰

Mais adiante em seu trabalho, TINOCO afirma que balanço social também é:

“(…) uma necessidade de gestão e resposta a uma demanda de informação e tem duplo objetivo:

“- no plano legal, fornece um quadro de indicadores a um grupo social, que após ter sido um simples fator de produção, se encontra promovido como parceiro dos dirigentes da empresa;

“- no plano de funcionamento da empresa, serve de instrumento de orientação da mesma forma que os relatórios financeiros. Os trabalhadores encontram-se assim associados à elaboração e à execução de uma política que os liga ao principal dirigente.

“(…) Os salários são a contrapartida aos trabalhadores na geração do valor adicionado das empresas. Importa divulgar ambos.

*“(…) Análise importante é o acompanhamento dos salários em relação aos outros segmentos formadores do valor adicionado, bem como dos salários em relação à receita bruta das empresas, ao longo, digamos, dos últimos três anos.”*⁵¹

⁵⁰ TINOCO, J.E.P. Op.cit. p. 108.

⁵¹ TINOCO, J.E.P. Op.cit., pp. 33 e 80

Verifica-se, então, que o balanço social é um instrumento de gestão e de informação que visa reportar informações de cunho econômico e social, o que aconteceu e acontece numa entidade, aos mais diferenciados usuários, dentre estes os assalariados.

Percebe-se que o balanço social deve ser transparente, na exposição das informações financeiras, econômicas e sociais. Isso implica em responsabilidade e dever de comunicar com exatidão e diligência os dados de sua atividade, de modo que a sociedade e os núcleos distintos que se relacionam com a entidade possam avaliá-la, compreendê-la e, se o entenderem oportuno, criticá-la. Ele presta contas aos trabalhadores do desempenho econômico e social da empresa.

Mas qual é a vantagem que os trabalhadores e as empresas podem extrair da informação, sobre os investimentos com formação de pessoal, que seja reportada no balanço social? É a possibilidade de criar mais valor. Como sabemos, só o trabalho cria valor. Quanto mais treinado for o trabalhador, maior será o valor criado por ele.

Finalizando, FLAMHOLTZ afirma que há uma expectativa crescente de que as organizações comerciais cheguem a padrões de responsabilidade corporativa estabelecidos culturalmente e pelo governo, em relação ao meio-ambiente, consumismo, emprego de minorias, direitos femininos e satisfação dos empregados.

Se as tendências atuais persistirem, é provável que as empresas comerciais sejam crescentemente dirigidas a metas sociais tanto quanto a financeiras. Pedir-se-á a elas que demonstrem a extensão de suas contribuições sociais. Elas também poderão ficar sob o escrutínio de uma auditoria social para calcular os custos, assim como os benefícios, de suas atividades.

Portanto, acreditamos que a inclusão dos valores relacionados aos investimentos, na área de recursos humanos das empresas, fará com que o balanço social reflita de forma clara a real posição da empresa, pois identificará também os investimentos feitos na área de recursos humanos.

TÉCNICAS DE MENSURAÇÃO

Tradicionalmente, mensuração tem sido vista como “...a designação de numerais a objetos ou eventos de acordo com regras,” (STEVENS, 1946); ou “o processo de designação de números para representar qualidades” (CAMPBELL, 1957). Essa visão de medição é uma diminuição de seu papel nas ciências em que ela cumpre uma função muito mais representativa.

Em organizações, a mensuração não está restrita a esse papel representativo; ela também tem dimensões sociais e psicológicas. A contabilidade, por exemplo, tem como função não apenas representar as propriedades de riqueza e renda mas, mais apropriadamente, de também preencher um conjunto de funções que às vezes entram em conflito. Ela deve fornecer uma base para controle, avaliação de desempenho e motivação, assim como fornecer informações para tomadas de decisão.

No entanto, as constatações feitas por FLAMHOLTZ o levaram a advertir que mensurações do valor esperado de pessoal não estão disponíveis no momento. Logo, se não é possível desenvolver técnicas de mensuração válidas e confiáveis para os custos de recursos humanos, estes devem ser tratados como ativos para evitar distorções no rendimento líquido.

5.1 Conceitos Básicos de Custo, Despesa e Valor

5.1.1 Conceitos de Custo

A contabilidade utiliza o conceito de custo nas mais diversas formas. Referências são feitas ao custo histórico, de desembolso, de reposição, atual, direto, indireto, padrão, fixo, variável, de oportunidade, para citar algumas das maneiras mais comuns nas quais o termo custo é utilizado.

Definindo formalmente, “*custo é um sacrifício incorrido para obter algum benefício ou serviço previsto. Um custo pode ser incorrido na aquisição de bens*”

físicos ou benefícios intangíveis. Conceitualmente, todos os custos têm componentes de despesa e de ativo. Convencionalmente definida, uma despesa é a porção de um custo que foi consumida durante o período contábil atual."⁵²

Como vimos anteriormente, o conceito de "valor humano" é derivado da teoria econômica geral e, como todos os recursos, pessoas possuem um valor porque elas são capazes de prestar serviços futuros. Dessa forma, o valor dos recursos humanos pode ser definido como o valor atual (descontado) de seus serviços futuros esperados. Segundo FLAMHOLTZ, esse conceito de valor de recursos humanos pode ser aplicado a indivíduos, grupos e ao quadro total de pessoal da organização.

*"No desenvolvimento da Contabilidade de Recursos Humanos, medidas tanto monetárias como não-monetárias do valor das pessoas foram propostas. Medidas monetárias são necessárias porque dinheiro é o denominador comum de decisões de negócios, e medidas não-monetárias porque elas são algumas vezes mais apropriadas que medidas monetárias e porque elas servem de substitutas quando medidas monetárias não estão disponíveis."*⁵³

Para definirmos mais claramente as diversas formas de **custos** conhecidas e comumente utilizadas, vamos identificar algumas e, na seqüência, verificar a sua utilidade no estudo da Contabilidade de Recursos Humanos; e para isto, pesquisamos a tese de Reinaldo GUERREIRO⁵⁴, que resume alguns conceitos de custo e sua terminologia, que reproduzimos, para nos permitir comparar com as diversas formas de custos e despesas existentes na área de recursos humanos.

- **Custeio direto:** *sistemática de apropriação de custos que atribui aos produtos somente os custos variáveis, considerando os custos fixos como despesas.*
- **Custeio por absorção:** *sistemática de apropriação de custos que atribui aos produtos todos os custos, fixos e variáveis.*
- **Custo:** *valor dos bens e serviços consumidos no processo de produção de outros bens e serviços.*
- **Custo corrente:** *valor dos bens e serviços validado pelo mercado em determinada data.*
- **Custo de matéria-prima:** *valor dos materiais diretos utilizados na fabricação do produto, ou seja, materiais que são identificados objetivamente com o*

⁵² FLAMHOLTZ, E. G., LACEY, John M. *Personel Management, Human Capital Theory and HumanResource Accounting*. Los Angeles, Institute of Industrial Relations, 1981. p. 30.

⁵³ FLAMHOLTZ, E. G., LACEY, J. M. Op. cit., p. 31.

⁵⁴ GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição a Teoria da Comunicação da Contabilidade*. São Paulo, Tese de Doutorado, USP-FEA-DCA, 1989. pp. 34-35.

produto fabricado, sem necessidade de emprego de critério subjetivo de atribuição.

- **Custo direto:** custo que se identifica objetivamente com o bem ou serviço produzido, sem necessidade de utilização de critério subjetivo de atribuição.
- **Custo fixo:** custo cujo comportamento independe do volume de produção.
- **Custo histórico:** custo efetivamente incorrido, determinado de forma objetiva, através de documentos ou de outras evidências objetivas da transação.
- **Custo operacional:** corresponde ao custo com mão-de-obra quando variável mais os custos indiretos de fabricação variáveis.
- **Custo padrão:** custo cuidadosamente pré-determinado, utilizado como base para medição da eficiência.
- **Custo variável:** custo que varia direta e proporcionalmente em função das alterações do volume de produção. Compreende o custo de matéria-prima e o custo operacional.

5.1.2 Conceito de Gasto

Abordemos, agora, o conceito de **gasto**, para identificarmos as diferenças existentes entre custo e despesa e obter uma clara visão a respeito. **Gasto** é tudo aquilo que é consumido durante o processo de produção de um bem ou de um serviço. Os gastos dividem-se em duas categorias básicas: **custo** e **despesa**. O conceito básico de custo já foi apresentado.

Despesa, segundo IUDÍCIBUS, “em sentido restrito, representa a utilização ou o consumo de bens e serviços no processo de produzir receitas”.⁵⁵

5.1.3 Conceito de Valor

Quando se trata de medidas de valor, o enfoque é bastante diferente daquele de custos. “A medição de custos envolve a definição dos custos e a acumulação deles. Isso representa um processo histórico. O valor é orientado para o futuro, não para o passado. Assim, uma técnica para medir valor requer projeções e é, por sua vez, inerentemente incerta”.⁵⁶

Buscando informações sobre **valor**, verificamos que FLAMHOLTZ afirma:“(…) Apesar de suas muitas aplicações, o conceito de valor tem essencialmente dois sentidos diferentes. Ele expressa a utilidade de um recurso em particular e

⁵⁵ IUDÍCIBUS, S., Op. cit., p. 119.

⁵⁶ Ibid., p. 30.

o poder de comprar mercadorias as quais a posse daqueles recursos facilita. Em outras palavras, um tipo de valor é a **utilidade** e o outro é o **poder de compra**. O primeiro é denominado valor em uso ou valor de uso, e o último é denominado valor em troca ou valor de troca.

“Todas as teorias econômicas de valor são baseadas explicitamente na premissa de que o atributo determinando se, e a que extensão, um objeto possui valor é a habilidade percebida de ter utilidade econômica, benefícios ou serviços futuros.

“Se um objeto não é capaz de produzir serviços econômicos futuros, ele não tem valor. Nesses termos, o valor de um objeto é definido tipicamente como o valor atual dos serviços que se prevê que ele forneça no futuro”.⁵⁷

Similarmente, Irving FISHER (1971), propôs que: *“Ninguém contestará que o comprador de qualquer artigo de capital valoriza-lo-á pelos serviços que ele espera desse artigo, que é a margem de sua compra; o preço que ele pagará é o equivalente, para ele, desses serviços esperados, ou, em outras palavras, é o valor atual, seu valor descontado, ou valor capitalizado”.⁵⁸*

Ainda segundo FLAMHOLTZ: *“(...) Se um objeto não é capaz de produzir serviços econômicos futuros, **ele não tem valor**. Nesses termos, o valor de um objeto é tipicamente definido como o **valor atual** dos serviços que prevê-se que ele forneça no **futuro**”.⁵⁹*

5.2 Conceitos de Custo de Recursos Humanos

Constatamos que a noção de custo de recursos humanos é derivada do conceito geral de custo, portanto, custos de recursos humanos são os sacrifícios incorridos para contratar ou substituir pessoas. Verificamos que podem ser compostos de custos de desembolso e de oportunidade; e podem ser diretos e indiretos. Em adição, verificamos que é possível contabilizar o custo padrão de recursos humanos assim como o custo real, e que os conceitos contábeis convencionais de custo de aquisição e de reposição também têm contrapartidas na Contabilidade de Recursos Humanos.

5.2.1 Custo Original dos Recursos Humanos

Verificamos que o **custo original** dos recursos humanos refere-se ao sacrifício

⁵⁷ FLAMHOLTZ, E.G. Op. cit., p. 172.

⁵⁸ FISHER, I. Apud FLAMHOLTZ, E. G., Op. cit., p. 172.

⁵⁹ FLAMHOLTZ, E.G. Op. cit., p. 171.

que foi incorrido para selecionar, contratar e desenvolver pessoas. Essa noção é idêntica ao conceito de custo original para outros ativos. Por exemplo, o custo original de fábrica e equipamentos é o sacrifício incorrido para adquirir esses recursos.

Constatamos que o custo original de recursos humanos inclui custos de recrutamento, seleção, contratação, colocação, orientação e treinamento no serviço, e que alguns desses itens são custos diretos enquanto outros são indiretos. Por exemplo, o custo do salário de um estagiário é um custo direto de treinamento, enquanto que a utilização do tempo de um supervisor durante o treinamento é um custo indireto de treinamento.

A necessidade de coletar esses custos influenciará seus componentes. Para finalidades gerenciais, é desejável incluir os custos de oportunidade incorridos no custo original de recursos humanos.

No entanto, pelo fato de muitas vezes existirem dificuldades envolvidas na mensuração dos custos de oportunidade, pode não ser viável obter estimativas claras. Para atender a relatórios externos, esse método tornaria a contabilidade de custos de recursos humanos consistente com a contabilização de outros custos.

5.2.2 Custo de Reposição de Recursos Humanos

Verificamos que o **custo de reposição** de recursos humanos refere-se ao sacrifício que teria sido incorrido hoje para substituir os recursos humanos atualmente empregados. Por exemplo, se um indivíduo deixasse uma organização, custos seriam gerados para recrutar, selecionar e treinar um substituto.

O custo de reposição de recursos humanos inclui os custos atribuíveis à rotatividade de um empregado atual, assim como os **custos** de contratar e desenvolver um substituto. Ele inclui custos diretos e indiretos. Já que os custos de reposição são utilizados pela administração, eles devem incluir componentes de custo de oportunidade e de despesa.

Essa perspectiva sugere que há uma noção dupla de custo de reposição: posicional e pessoal. Nesse contexto, **custo de reposição posicional** refere-se ao sacrifício que teria que ser incorrido hoje para substituir uma pessoa atualmente empregada por um substituto capaz de fornecer um conjunto equivalente de serviços – na mesma posição. Ele refere-se ao custo de substituir o conjunto de serviços requerido de qualquer funcionário numa posição específica.

Constatamos que o **custo de reposição pessoal** refere-se ao sacrifício que teria que ser incorrido hoje para substituir uma pessoa atualmente empregada por um substituto capaz de prestar um conjunto de serviços equivalente em **todas** as posições que o anterior pudesse vir a ocupar. É o custo de substituir

um conjunto de serviços fornecido por uma pessoa por um conjunto equivalente a ser fornecido por outra.

Até agora, não localizamos nenhuma pesquisa sobre o custo de reposição de grupos. Em vez disso, verificamos que as pesquisas têm se concentrado nos indivíduos como unidade básica de análise.

5.3 Métodos e Modelos de Mensuração de Custos

5.3.1 Mensuração do Custo Original dos Recursos Humanos

Como foi definido anteriormente, **custo original** de recursos humanos é o sacrifício que é incorrido para adquirir e desenvolver pessoas.

A ilustração do Quadro 3 apresenta um modelo para a mensuração dos custos originais (históricos) dos recursos humanos. Ela identifica os dois elementos básicos do custo original: custos de contratação e custos de aprendizado. Cada um desses elementos tem componentes de custo direto e indireto.

As definições dadas por Flamholtz sobre os custos identificados em seu modelo são:

- **Custos de contratação.** Esses custos referem-se ao sacrifício que deve ser incorrido para “contratar” um novo responsável pela posição. Eles incluem todos os custos diretos de treinamento, seleção, contratação e colocação, assim como certos custos indiretos.
- **Custos de recrutamento** são os custos incorridos para identificar fontes de recursos humanos, incluindo aquelas dentro e fora de uma organização. Eles também são incorridos para atrair possíveis futuros empregados de uma organização. Os componentes principais do custo de recrutamento externo são: propaganda, recrutamento de estagiários em universidades, taxas de agências de emprego, despesas de entretenimento, viagens, e despesas administrativas. Dependendo da companhia, outros custos podem ser significativos e dignos de serem classificados separadamente. Uma questão importante envolvida na contabilidade para custos de recrutamento é como tratar os custos atribuíveis às pessoas que não são contratadas. Esses custos devem ser tratados como custos de recrutar as pessoas realmente contratadas; ou seja, eles devem ser alocados à pessoa contratada.
- **Custos de seleção** são custos incorridos para determinar a quem deve ser oferecido o emprego. Eles incluem todos os custos incorridos na seleção de pessoas para serem membros de uma organização. Os principais componentes dos custos de seleção são entrevistas, testes e os custos

administrativos de processamento das informações relativas aos candidatos. A magnitude desses custos variará diretamente em relação ao nível organizacional da posição a ser preenchida.

- **Custos de contratação e colocação** são custos incorridos para **trazer** um indivíduo para uma organização e colocá-lo no serviço. Custos de contratação incluem ajuda de custo a mudanças, viagens e outros custos relacionados. Custos de colocação incluem uma variedade de custos administrativos incorridos para colocar um indivíduo no serviço. Na prática, pode ser desejável tratar esses custos como uma classificação única – tomados juntamente, sua finalidade é trazer um indivíduo para a organização e numa posição. A grandeza desses custos também variará em relação aos níveis de posição na organização.
- **Custos de aprendizado** referem-se ao sacrifício que deve ser incorrido para treinar uma pessoa e trazê-la ao nível de desempenho normalmente esperado de um indivíduo numa dada posição. Os custos de aprendizado são definidos operacionalmente como o custo diferencial incorrido até que um indivíduo alcance o nível de produtividade normalmente esperado em uma dada posição.

Os custos de aprendizado incluem custos diretos e indiretos incorridos na orientação, treinamentos formal e no trabalho. Os custos diretos envolvem os gastos de programas de treinamento formal, incluindo os salários do treinando e do instrutor. Os custos indiretos incorridos durante o período de aprendizado podem incluir o custo de oportunidade do desempenho perdido de outros em relação ao treinando, o que pode resultar na diminuição da produtividade durante seu treinamento.

- **Custos de treinamento e orientação formais** são associados ao doutrinamento e treinamento formais. A orientação pode envolver a familiarização com as políticas de pessoal, produtos da companhia, instalações e assim por diante. O treinamento formal pode variar da instrução mais simples requerida de mostrar a uma pessoa como fazer um trabalho repetitivo a programas altamente especializados durando semanas, meses e, às vezes, até anos.
- **Custos de treinamento no trabalho** são gerados durante o treinamento de um indivíduo no próprio local de trabalho em vez da utilização de programas formais de treinamento. O treinamento no trabalho é utilizado não apenas para trabalhadores em linhas de produção, mas também para outros profissionais, como engenheiros e contadores. O custo direto principal de tal treinamento é o custo do salário do treinando pelo período em que ele é improdutivo.

- **Tempo do instrutor** é o **custo** dos salários dos responsáveis pelo treinamento durante o período do mesmo. O tempo que eles gastam em treinamento deve ser tratado como um **custo de treinamento**.
- **Produtividade perdida durante o treinamento** é o custo do desempenho perdido de outras pessoas que não o treinando durante o período de treinamento. Até que um indivíduo alcance o nível normal de produtividade esperada de alguém em sua posição, outros podem ser afetados.

5.3.2 Mensuração do Custo de Reposição de Recursos Humanos

O conceito de custo de reposição de recursos humanos foi visto aqui como o sacrifício que teria que ser incorrido hoje para substituir recursos humanos empregados atualmente. Também foi observado que há uma noção dupla de custo de reposição: posicional e pessoal.

Constatamos, também, que existem três elementos básicos de custo de reposição posicional: custos de contratação, custos de aprendizado e custos de desligamento. Os dois primeiros desses custos já foram discutidos anteriormente; o terceiro é examinado aqui (ver Quadro 4).

O conceito dos custos utilizados no modelo de FLAMHOLTZ implica:

- **Custos de desligamento** são os custos incorridos como resultado de um titular de determinado cargo deixar uma empresa. Eles podem incluir componentes diretos e indiretos. Durante o período de procura por um substituto, uma empresa pode incorrer num custo indireto de demitir o titular de um determinado cargo porque os objetivos não estão sendo atingidos. Se o desempenho em uma posição tem impacto sobre o desempenho de outras posições, os titulares das últimas podem ter um desempenho menos eficiente quando a primeira está vaga. Outro elemento de custos de demissão é o **custo de produtividade perdida** anterior à saída de um indivíduo da organização, presumindo-se que há uma tendência de diminuição no desempenho em tal tempo.
- **Custo de reposição de pessoal** refere-se ao ato de substituir uma pessoa por outra funcionalmente equivalente.

Em princípio, o conceito de reposição de pessoal pode ser estendido a indivíduos, grupos e até mesmo ao quadro geral da empresa. Por exemplo, pode-se substituir o gerente geral de uma concessionária de veículos ou pode-se substituir uma unidade organizacional inteira, tal como uma equipe de engenheiros aeroespaciais.

5.3.3 Método de Custo Histórico de Contratação de Recursos Humanos

No modelo sugerido por FLAMHOLTZ, o método de custo histórico, ou de contratação, consiste em capitalizar todos os custos associados ao recrutamento, seleção, contratação e treinamento e, então, amortizar esses custos dentro da vida útil projetada do ativo.

Verificamos existirem várias limitações, na utilização dessas medidas. Primeiramente, o valor econômico de um ativo humano não corresponde necessariamente a seu custo histórico. Em segundo lugar, qualquer valorização ou amortização pode ser subjetiva, sem relação alguma com qualquer aumento ou diminuição na produtividade dos ativos humanos. E, em terceiro lugar, os custos associados ao recrutamento, seleção, contratação, treinamento, colocação e desenvolvimento de empregados podem diferir de um indivíduo para outro dentro de uma empresa, logo, o custo histórico não resulta em valores comparáveis de recursos humanos.

5.3.4 Método de Custo de Reposição de Recursos Humanos

O custo de reposição de recursos humanos consiste na estimativa dos gastos para substituir os recursos humanos existentes em uma empresa. Tais custos incluem todos os dispêndios referentes a recrutar, selecionar, treinar, colocar e desenvolver novos empregados a fim de alcançar o nível de competência dos empregados existentes.

A vantagem principal do método de custo de reposição é que ele é um bom substituto para o valor econômico do ativo no sentido de que as condições do mercado são essenciais para se chegar a um número definitivo.

Entretanto, existem limitações ao uso do custo de reposição. Esse método tem sido considerado subjetivo. Como foi observado por LIKERT e BOWERS, os administradores que forem solicitados a fazer uma estimativa dos custos da reposição de seu quadro de pessoal podem ter dificuldades e administradores diferentes podem chegar a estimativas diferentes. As estimativas variaram de duas a dez vezes a folha de pagamentos.

Nenhuma limitação é observada por HEKIMIAN e JONES, como pode se inferir do seguinte: (...) *“A administração pode ter algum ativo em particular que esteja relutante em repor ao custo atual, mas quer manter em utilização porque o ativo tem um valor maior que seu valor de sucata”*.⁶⁰

⁶⁰ HEKIMIAN, J. S & JONES, V.G. “Put People on your Balance Sheet”, *Harvard Business Review* (January-February) 1967. p. 108.

Capítulo 5

Pode não existir uma reposição similar para um certo ativo existente. Essa situação é causada ou por uma tecnologia em transformação, onde um ativo tem que ser repostado por um “novo modelo”, ou pelo simples fato de que o ativo foi feito sob encomenda.

Um sistema apropriado de avaliação deve incluir uma metodologia própria para essas circunstâncias.

5.3.5 Modelo de Oportunidade de Custo para Recursos Humanos

HEKIMIAN e JONES⁶¹ propuseram o método de oportunidade de custo para superar as limitações do método de custo de reposição. Eles sugeriram que o valor dos recursos humanos seja estabelecido através de um processo de licitação dentro da empresa, baseado no conceito de “custo de oportunidade”. Sob este método, os responsáveis pelas áreas fazem uma espécie de licitação para recrutar os empregados de que necessitam. Os empregados são selecionados internamente e incluem apenas aqueles que foram objeto de requisição. Em outras palavras, os empregados não selecionados não são incluídos na base de ativos humanos da organização. Esse método fornece uma alocação ideal e de maior viabilidade.

Identificamos várias limitações para a utilização do método de oportunidade de custos. Primeiramente, somente a inclusão dos empregados selecionados na base de ativos pode ser interpretada como “discriminatória” pelos outros empregados. Em segundo lugar, as divisões menos rentáveis podem ser punidas pela sua inabilidade. Em terceiro lugar, o método pode ser avaliado como artificial por aqueles que não o aceitarem.

5.3.6 Método de Fluxo Descontado de Salário

Dada a incerteza e a dificuldade associadas à determinação do valor de capital humano, LEV e SCHWARTZ⁶² sugeriram a utilização da compensação futura de uma pessoa como um substituto de seu valor. Concordamos com a afirmação deles de que o valor do capital humano de uma pessoa de idade “ r ” é o valor presente de seus futuros rendimentos, caso ela permaneça no emprego.

Entendemos que a limitação principal do modelo de compensação é a subje-

⁶¹ Ibid, p. 108.

⁶² LEV Baruch; SCHWARTZ, Aba. “On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements”, *The Accounting Review*, January 1976, 46, pp. 103-122.

tividade associada à determinação do nível de salário futuro, o nível de emprego esperado dentro da empresa, e a taxa de desconto.

FRIEDMAN e LEV⁶³ sugeriram a “*utilização de uma medida substituta para o investimento de uma empresa em recursos humanos que depende do modelo de compensação, e baseia-se nos relacionamentos empresa versus salário de mercado. Basicamente, as diferenças entre a estrutura de salários de uma empresa e o salário médio de mercado são seguramente causadas pela política de pessoal da própria empresa, extensão de treinamento e sistemas de remuneração indireta*”.

Os mesmos autores enfatizam que o investimento da empresa em recursos humanos é medido por um “valor interno de recursos humanos” (ou o valor descontado dos salários reais a serem pagos aos atuais empregados sobre sua vida de serviço esperada) e um “valor externo de recursos humanos” (ou valor descontado de salários hipotéticos baseado na média de salários de mercado). O seguinte resultado é previsto:

Uma diferença positiva indicará o valor descontado de economia de salários (relativa ao mercado) resultante das políticas de pessoal da empresa (investimento em recursos humanos), enquanto uma diferença negativa indicará o valor descontado de salários descapitalizados resultantes de compensação, treinamento, etc., abaixo da média. Assim, as políticas específicas de contratar, desenvolver e manter a força de trabalho, se afetar a escala de salários, refletir-se-ia pela medida substituta proposta.

5.3.7 Método de Futuros Salários Descontados Ajustados

HERMANSON⁶⁴ propôs a utilização de um valor de compensação ajustado para identificar o valor de um indivíduo para uma empresa. Os futuros salários descontados são ajustados por um “fator de eficiência” pretendido para medir a eficácia relativa do capital humano de uma dada empresa.

Esse fator de eficiência é medido por uma razão do retorno sobre o investimento dessa empresa a todas as outras empresas no mercado por um dado período de tempo.

A justificativa para essa razão está na sua constatação de que “as diferenças em lucratividade devem-se a diferenças em desempenho do ativo humano. Assim, é necessário ajustar o valor de compensação pelo fator de eficiência”.

⁶³ FRIEDMAN, Abraham; LEV, Baruch. “A Surrogate Measure for the Firm’s Investment in Human Resources”, *Journal of Accounting Research* (Fall 1974), p. 235.

⁶⁴ HERMANSON, R.H., Op. cit., Paper n. 14.

5.3.8 Métodos de Valor Futuro Descontado e *Goodwill*

O método de valor futuro descontado foi proposto por BRUMMET, FLAMHOLTZ E PYLE.⁶⁵ Eles sugerem a previsão do valor presente dos rendimentos de uma empresa, a uma taxa normal de retorno e alocação de uma porção desse valor econômico da empresa, para os recursos humanos baseado em sua contribuição relativa.

O método de “Goodwill” não comprado, por outro lado, foi proposto por HERMANSON.⁶⁶ Ele sugere o desconto do excesso acima dos ganhos normais esperados, baseado numa comparação de empresas dentro de um setor econômico, e a alocação desse valor em ativos não identificados incluindo recursos humanos.

5.4 Medidas Monetárias e Não-Monetárias de Ativo Humano

5.4.1 Medidas Não-Monetárias

Verificamos que várias medidas não-monetárias de ativos humanos podem ser utilizadas, tais como um inventário simples das habilidades e capacidades das pessoas, a utilização de classificações e posições de desempenho individual, e análises de atitudes.

A medida de valor humano utilizada mais freqüentemente é derivada do modelo de LIKERT e BOWERS⁶⁷ com variáveis que determinam a eficácia dos ativos humanos de uma empresa. Um questionário baseado no modelo teórico chamado “pesquisa de organizações” para medir o “clima organizacional” foi por eles projetado. Os resultados de tal questionário servem como uma avaliação não-monetária dos ativos humanos pela percepção dos empregados da atmosfera de trabalho na empresa. Abordagens comportamentais e econômicas combinadas foram propostas.

Um primeiro exemplo é fornecido pelas “atitudes dolarizadas” de MYERS e FLOWERS.⁶⁸ Eles apresentaram uma fórmula para converter resultados baseados em atitude, em retorno financeiro sobre o investimento em folha de pagamento, expressos em termos de lucros, ponto-de-equilíbrio ou prejuízo.

Um segundo exemplo é fornecido pela abordagem de “resultados econômico-

⁶⁵ FLAMHOLTZ, E. G. Op. cit.

⁶⁶ HERMANSON. Op. cit., Paper n. 14.

⁶⁷ LIKERT; BOWERS. Op. Cit.

⁶⁸ MYERS, M. Scott; FLOWERS, V. S. “A Framework for Measuring Human Assets”. Califórnia: Management Review (Summer), 1974) pp. 5-16.

comportamentais” de MACY e MIRVIS, que sugerem três critérios a serem utilizados, a saber:

1. *“Os comportamentos devem ser analisados em função do grau de intensidade em que são afetados pela estrutura de trabalho.*
2. *“O comportamento deve ser mensurável e conversível em custos significativos para a organização.*
3. *“As medidas e custos para cada comportamento devem ser mutuamente exclusivos”.*⁶⁹

Espera-se, então, que esses comportamentos produzam resultados de desempenho mensuráveis e custeáveis em termos econômicos.

Dois conjuntos de comportamentos são identificados: aqueles refletindo a participação dos empregados em termos de participação e comparecimento no trabalho, e aqueles refletindo o desempenho no trabalho.

Os comportamentos refletindo participação incluem absenteísmo, rotatividade, greves e atraso.

Os comportamentos refletindo o desempenho no trabalho incluem produção sob padrão, qualidade sob padrão, motivos de reclamações, acidentes, tempo ocioso e de reparos de máquinas não planejados e utilização de material e diminuição do estoque.

5.4.2 Mensuração Monetária do Valor Humano

Vários métodos para medir o valor monetário dos recursos humanos têm sido propostos. Alguns têm a intenção de medir o valor humano diretamente, enquanto outros são propostos como medidas substitutas.

BRUMMET, FLAMHOLTZ e PYLE sugeriram uma abordagem direta para medir o valor de um grupo. Seu método envolve a previsão dos rendimentos futuros de uma empresa, descontá-los para determinar o valor presente da empresa e então alocar uma porção aos recursos humanos baseados em sua contribuição relativa.

Eles sugeriram o *“uso de medições de mudanças nas variáveis no modelo de LIKERT para prever mudanças nos rendimentos futuros atribuíveis a recursos humanos. Essa abordagem baseia-se no argumento de LIKERT de que mudanças em variáveis causais produzem (com uma certa defasagem de tempo) mudanças em resultados finais, tais como rendimentos. Alguma evidência desses*

⁶⁹ MIRVIS, P. H., MACY, B. A. “Human Resource Accounting - A Measurement Perspective”, *Academy of Management Review*, (Abril) 1976. pp. 74-83.

Capítulo 5

*relacionamentos sob a forma de hipótese foi fornecida por TAYLOR e BOWERS (1972), que descobriram um elo entre as variáveis causal, interferente e medidas de desempenho econômico.*⁷⁰

HERMANSON propôs duas técnicas possíveis para desenvolver medidas substitutas do valor monetário de recursos humanos: o *método de espírito de cooperação derivado de motivação pessoal* e o *método de valor atual ajustado*.⁷¹

O primeiro envolve a previsão de rendimentos futuros e o investimento de qualquer excedente dos rendimentos normais esperados por uma empresa em seus próprios recursos humanos. Essa abordagem é baseada na premissa de que os recursos humanos são responsáveis por diferenças nos rendimentos das empresas.

O segundo método é rotulado de “método de futuros salários descontados e ajustados”. Ele envolve a utilização do valor atual do fluxo de pagamentos futuros de salários aos empregados, ajustado por um fator de eficiência no desempenho, como uma medida substituta do valor de recursos humanos.

5.5 Modelo Estocástico de Valorização de Recompensas

Baseado nos conceitos precedentes, verificamos que um método que foi proposto para mensurar o valor de uma pessoa para uma organização é denominado de **modelo de recompensas estocásticas**. Aqui descrevemos o modelo formal e explicamos como ele pode ser utilizado para medir o valor condicional e realizável esperado de um indivíduo para uma organização.

5.5.1 Elementos do Modelo

Podemos medir os valores condicional e realizável esperados de um indivíduo para uma organização por meio de um modelo de valorização de recompensas estocásticas. Para fazer isso, devemos:

1. Definir o conjunto de níveis e funções mutuamente excludentes que um indivíduo pode ocupar na organização.
2. Determinar o valor de cada nível para a organização.
3. Estimar o tempo de permanência esperada de uma pessoa na organização.
4. Estimar a probabilidade de que uma pessoa ocupará cada nível possível em tempos futuros especificados.

⁷⁰ BRUMMET, L. R.; FLAMHOLTZ, E. G.; PYLE, W. C. “Human Resource Measurement: A Challenge for Accountants”. *The Accounting Review*, (April), 1978, pp. 217-224.

⁷¹ HERMANSON, R.H., Op. cit., paper nº 14.

5. Descontar os fluxos de caixa futuros para determinar seu valor atual.

O primeiro passo é definir os níveis do sistema. Os níveis devem incluir os vários papéis organizacionais e a probabilidade de ocorrer um desligamento, portanto, devemos identificar cada um desses **níveis de serviço**.

Isso implica que esperamos derivar uma quantidade especificada de serviços quando um indivíduo ocupa um nível de serviço em particular por um dado período de tempo.

O segundo passo é determinar o valor que a organização obtém quando um indivíduo ocupa cada nível de serviço por um período de tempo especificado. Chamamos esses valores de **valores de nível de serviço**.

O terceiro passo é estimar a permanência futura de uma pessoa na organização — esse é o período de avaliação. E o quarto passo é estimar a probabilidade de uma pessoa ocupar cada nível possível em tempos futuros especificados.

Por exemplo, qual é a probabilidade de que uma pessoa, que é atualmente um supervisor de primeira linha em marketing, ainda o seja ao fim de um ano? Qual é a probabilidade de que ele será um supervisor de primeira linha na produção? Qual é a probabilidade de que será um gerente intermediário? Qual é a probabilidade de que deixará a empresa?

Finalmente, devemos determinar o valor atual dos benefícios futuros esperados.

Para aplicar este modelo numa organização real é necessário definir um conjunto de níveis de serviço, obter uma medida do valor de cada nível, e estimar a vida útil esperada de um indivíduo e as probabilidades de que o indivíduo ocupará cada nível de serviço em cada área de sua vida útil esperada.

O problema básico envolto na aplicação desse modelo em organizações reais é a dificuldade de se obter dados confiáveis do valor de um nível de serviço, a permanência esperada de uma pessoa, e as probabilidades de ela ocupar níveis em tempos específicos. Os problemas de medir cada um desses elementos do modelo são discutidos a seguir.

5.5.2 Mensuração dos Valores dos Níveis de Serviço

FLAMHOLTZ considera como medida apropriada para identificar o valor de um indivíduo, quando este ocupa um nível de serviço específico por um período de tempo, um método que calcule o seu rendimento futuro descontado gerado para a empresa. Em princípio, isso pode ser medido ou pelo método preço-quantidade ou pelo método de rendimentos.

O método **preço-quantidade** envolve a determinação do produto, do custo por unidade de serviços humanos e a quantidade de serviços esperados. Por

exemplo, numa empresa de auditoria, podemos obter mensurações das “horas debitáveis líquidas” de uma pessoa para os clientes e sua taxa de faturamento aplicável. Essa é uma medida da contribuição bruta para o lucro que o indivíduo faz. (Devemos, naturalmente, deduzir os pagamentos de salário do indivíduo para obter uma mensuração de sua contribuição líquida).

O método de **rendimentos** envolve a previsão dos rendimentos esperados de uma empresa e alocá-los entre os recursos humanos, ou seja, entre pessoas especificadas.

Em organizações com utilização intensiva de capital humano (aquelas baseadas em prestação de serviços tais como empresas aéreas, de auditoria contábil, companhias de seguro e corretoras de seguro), os problemas de mensurar os valores dos níveis de serviço são relativamente pequenos.

No entanto, existem muitas organizações nas quais é bem difícil, se não impossível, obter uma medida de um valor de nível de serviço pelos métodos de preço-quantidade ou de rendimento. Nessas companhias, podemos utilizar uma medida substituta ou aproximada do valor de um nível de serviço tal como compensação.

Como uma abordagem alternativa, podemos utilizar preços de transferência como meio de desenvolver os valores de níveis de serviços. Um **preço de transferência** é um preço projetado internamente pela troca de mercadorias ou serviços dentro de uma organização.

5.5.3 Mensuração da Vida Útil Esperada

O modelo utiliza um período de avaliação igual à vida útil esperada de uma pessoa. A vida útil é influenciada por muitos fatores, inclusive a expectativa de vida natural de cada indivíduo, sua saúde e estado emocional, as políticas de aposentadoria da organização, e a mobilidade interorganizacional da pessoa. Já que esses fatores não podem ser conhecidos com certeza, devemos mensurar probabilisticamente a vida útil do indivíduo. Aludimos, portanto, à **vida útil esperada**, significando a expectativa matemática de vida útil.

Verificamos que há duas maneiras de mensurar a vida útil esperada de um indivíduo: utilizando-se a experiência histórica para desenvolver previsões atuárias e através de previsões subjetivas de probabilidades futuras.

5.5.4 Mensuração das Probabilidades de Mobilidade

Verificamos que uma necessidade vital, requerida para aplicar o modelo de valorização de recompensas estocásticas, é a probabilidade de mobilidade e de mudanças dos recursos humanos. Essas probabilidades podem ser medidas

ou derivadas através de dois métodos: previsão atuarial e previsão subjetiva.

O método atuarial, baseado na utilização das matrizes de transição de Markov, envolve o cálculo das probabilidades de mobilidade que, de acordo com FLAMHOLTZ, consiste em três estágios:

- **Estágio 1:** A empresa deve compilar um banco de dados das contratações de pessoal, transferências, promoções e saídas para todos os empregados.
- **Estágio 2:** Os dados devem ser agregados para determinar as mudanças de um lado para outro.
- **Estágio 3:** As probabilidades de mobilidade ou mudança podem então ser derivadas do registro de frequência das mudanças de um nível para outro.

Há várias bases alternativas citadas por FLAMHOLTZ para mensurações monetárias do valor de um indivíduo para uma organização formal: custo original, custo de reposição e custo de oportunidade.

- **Custo Original.** As vantagens básicas de se utilizar o custo original como uma medida substituta do valor de um indivíduo são: consistência com a prática contábil convencional de custo como um substituto implícito de valor, e a aparente viabilidade de se medir os custos realmente incorridos na contratação de pessoas. A limitação básica é que, exceto no momento da contratação, o custo incorrido para obter um recurso pode não ter nenhuma relação significativa com o seu valor hoje.
- **Custo de Reposição e Custo Atual.** A necessidade de uma medida substituta do valor de um indivíduo é derivada da necessidade de alternativas, nas decisões de investimentos em recursos humanos, e na avaliação da utilização dos recursos humanos. Para essas utilizações, custos de reposição e custo atual têm uma relevância maior porque eles estão, por definição, relacionados mais intimamente à avaliação atual do valor econômico de mercado de um ativo.

De fato, CHAMBERS foi além do argumento de que custos atuais são uma medida substituta de valor. Sugeriu que o custo atual é a estimativa do valor econômico de mercado, quando afirmou que: “*O preço atualmente regulamentando as mercadorias do produtor é a avaliação de mercado do valor atual dos fluxos de renda esperados de sua utilização no nível atual de preços, para todos os usuários potenciais de tais mercadorias*”⁷². Ele argumentou que, excluindo imperfeições no mercado, o custo atual e de valor serão iguais.

⁷² CHAMBERS, Raymond J. *Toward a General Theory of Accounting*. Melbourne, Australian Society of Accountants, 1963. p. 29.

A princípio, custo atual e custo de reposição refletem o valor de um indivíduo para uma organização formal. Baseando-nos em CHAMBERS, o **custo atual** ou **valor de mercado** é, por definição, a avaliação de mercado do valor de um indivíduo como um recurso.

Medidas de compensação, tais como salário ou comissões, são outros substitutos possíveis. **Compensação** é o preço pago pela utilização de unidades de serviços humanos. Aparentemente, essas medidas se propõem a representar o cálculo de uma organização do valor dos serviços de um indivíduo e, portanto, elas são potencialmente úteis para desenvolver um modelo de avaliação substituto.

No entanto, medidas de compensação são algumas vezes substitutas inadequadas do valor porque elas, também, podem não manter, necessariamente, relacionamentos significativos ou com o valor de um indivíduo ou com sua produtividade atual.

Outra medida substituta possível do valor de uma pessoa é o **custo de oportunidade**, que é o valor de um ativo numa utilização alternativa. Ele é medido pela quantidade de fluxos de caixa líquidos que devem ser sacrificados de maneira a dirigir um recurso de uma utilização para outra. Assim, é o valor de uma oportunidade renunciada. No caso de um indivíduo, o custo de oportunidade é o valor renunciado pela alocação da pessoa a um serviço em vez de outro.

Em princípio, o valor de um grupo é meramente a soma do valor dos indivíduos formando esse grupo. Assim, teoricamente, podemos meramente agregar o valor dos indivíduos como medido pelo modelo estocástico de valorização de recompensas para calcular o valor de um grupo.

No entanto, o valor de um grupo pode não ser igual à soma dos valores dos indivíduos que o formam. Uma grande razão para o diferencial pode ser sinergia.

Assim, devemos desenvolver métodos para a avaliação de grupos em si. Não é válido aplicar métodos para mera avaliação individual na avaliação de grupos.

Segundo FLAMHOLTZ, o método ideal para avaliação de indivíduos, grupos e a organização humana que forma uma empresa é o modelo estocástico de valorização de recompensas – o que nos levou a pesquisar um estudo de caso (Ver Capítulo 6), em que foi aplicado esse modelo, para uma melhor compreensão de sua utilidade.

ESTUDOS DE CASO APLICADOS À ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Como o método de pesquisa utilizado na elaboração desta dissertação consiste em pesquisar o que já existe publicado a respeito de Contabilidade de Recursos Humanos, decidimos apresentar neste capítulo três estudos selecionados de casos, entre os vários constantes da bibliografia, que acreditamos ilustrarem muito bem as situações nas quais foram implantados diferentes métodos de contabilização de ativos humanos. Visamos, com isso, demonstrar como a Contabilidade de Recursos Humanos tem a capacidade de auxiliar a administração dos recursos humanos das empresas.

Por serem empresas que atuam em diferentes áreas, diferentes métodos foram aplicados, cada qual visando atingir um determinado objetivo, de acordo com a orientação de cada administração, na área de Contabilidade de Recursos Humanos. Essa diferença de metodologias demonstra como a Contabilidade de Recursos Humanos é, acima de tudo, uma ferramenta flexível, que se adapta às necessidades dos usuários.

CASO 1

6.1 Exemplo dos Benefícios que um Sistema de Contabilidade de Recursos Humanos Pode Proporcionar

Este estudo de caso⁷³ mostra como uma empresa real poderia aplicar alguns aspectos da Contabilidade de Recursos Humanos em sua administração, ilustrando as utilizações dessa abordagem no gerenciamento de seus recursos humanos.

6.1.1 Descrição da Companhia

A Northeastern Insurance Company (NIC) é uma companhia de seguros de

⁷³ FONTE: Flamholtz, E. G., Op. cit. pp.19-26.

porte médio, com cerca de 1 bilhão de dólares em ativos, que tem escritórios em vários pontos dos Estados Unidos. A companhia tem aproximadamente 5.000 empregados, sendo 25% vendedores. Ela é organizada em bases regionais, com o escritório central fornecendo uma variedade de serviços de apoio. Cada região compreende várias filiais. A sucursal é a unidade básica para vendas e atendimento a clientes, e o escritório-sede trata dos investimentos.

6.1.2 Problemas na Área de Recursos Humanos

Em Abril de 19X5, o gerenciamento do escritório-sede realizou uma reunião para revisar as operações da companhia. Uma área de preocupação em particular foi o planejamento e utilização dos recursos humanos. O consenso geral foi de que a NIC enfrentava uma variedade de problemas com pessoal.

Um problema imediato era uma rotatividade aparentemente alta entre os vendedores. Apesar de nenhum dado sobre a rotatividade estar disponível, era a impressão geral que as “demissões” tinham sido incomumente altas desde o começo do ano. Era isso um evento aleatório ou uma tendência? Ninguém sabia com certeza.

O controle corporativo observou que os custos administrativos estavam aumentando em quase todas as filiais da companhia, e pensava-se que os custos de pessoal tais como recrutamento e treinamento provavelmente significavam a parte maior dos aumentos.

Eles eram incapazes de obter dados precisos, porque o sistema de contabilidade da empresa não classificava custos de pessoal separadamente.

Outro problema era que alguns gerentes de sucursais não prestavam suficiente atenção ao desenvolvimento dos recursos humanos. A companhia estava apoiando-se no fato de que poucas filiais realizavam a maior parte de seu programa de promoções para executivos. As outras filiais simplesmente não estavam treinando eficazmente seu pessoal.

Alguém comentou que muitos empregados queriam transferência para as filiais com altas taxas de promoção e que tais transferências eram caras para a empresa. Além disso, a aparente falta de oportunidade em certas filiais poderia estar contribuindo para a recente rotatividade.

Um fato que claramente emergiu dessa reunião foi a óbvia falta de informações sobre os recursos humanos da empresa. A empresa não tinha um profissional de recursos humanos no plano corporativo para quem esses problemas poderiam ser dirigidos. Como resultado, foi tomada a decisão de contratar um consultor externo para examinar a situação.

6.1.3 Recomendações do Consultor

O consultor examinou a companhia por dois meses e então fez seu relatório. Ele afirmou que a empresa estava necessitando urgentemente de coordenação das atividades de recursos humanos. Além disso, ele descobriu que muitas atividades de recursos humanos levadas adiante nas filiais eram muitas vezes insuficientes e às vezes até contrárias aos interesses da empresa como um todo.

Adicionalmente, os registros de pessoal e de contabilidade da empresa eram fragmentados demais para revelar a extensão ou as causas dos problemas ou para servir como base para uma ação corretiva.

Finalmente, havia pouco esforço sistemático em planejar as exigências de recursos humanos ou desenvolvimento dos recursos humanos além de um ano nas filiais e nenhum meio de fazê-lo na companhia como um todo.

O consultor recomendou que a empresa coordenasse as atividades de recursos humanos com um diretor de planejamento e administração de recursos humanos e desenvolvesse um sistema de Contabilidade de Recursos Humanos. Agindo conforme as recomendações, a empresa contratou o ex-diretor de recursos humanos de uma grande companhia de manufatura. Esse diretor concluiu que sua necessidade mais urgente era desenvolver um sistema de informações para planejamento e controle de recursos humanos.

6.1.4 Estudo para desenvolver um Sistema de CRH

O ponto de partida foi identificar os tipos de informações necessárias para gerenciar os recursos humanos da empresa efetivamente. O diretor presumiu que informações diferentes seriam requeridas em níveis diferentes da organização, e pediu aos gerentes regionais, gerentes de filiais e especialistas em recursos humanos das sucursais para identificar os tipos de decisões que foram feitas em relação aos problemas com pessoal, a frequência daquelas decisões e os dados que estavam disponíveis. O diretor também identificou suas próprias necessidades de informação e, além disso, solicitou a cada membro da diretoria que indicasse suas necessidades de informações. Esses membros da diretoria também foram solicitados a especificar as informações que poderiam ser fornecidas aos investidores externos.

Depois de coletar os dados, o diretor e seu assistente analisaram os mesmos para estabelecer padrões de necessidades de informação. Assim, eles se tornaram aptos a resumir suas necessidades básicas de informação em todos os níveis da organização.

6.1.5 Informações para Planejamento de Recursos Humanos

Das pesquisas de necessidades de informações referentes a recursos humanos para os gerentes, tornou-se claro que uma grande quantidade de informações era necessária para facilitar o planejamento de recursos humanos.

Ao trabalhar com a equipe de contabilidade para revisar o sistema de contas, os departamentos de pessoal das filiais foram capazes, pela primeira vez, de conseguir informações sobre o custo de fato do recrutamento e seleção.

Muitas semanas foram gastas identificando os custos para essas atividades, nos últimos dois anos, fornecendo uma base razoável para projetar as despesas para o ano seguinte.

Uma ilustração dos dados da Sucursal Largetown é mostrada no Quadro 5.

QUADRO 5 - NORTHEASTERN INSURANCE COMPANY - Sucursal Largetown			
Custos de contratação orçados para Recursos Humanos			
Custos	Vendas	Atendimento	Total
Recrutamento	\$ 25.000	\$ 5.000	\$ 30.000
Seleção	60.000	15.000	75.000
Contratação	80.000	20.000	100.000
Total das despesas	\$ 165.000	\$ 40.000	\$ 205.000

Foi solicitado a cada filial que preparasse um orçamento provisório para investimentos em treinamento e desenvolvimento. Investimentos em treinamento deveriam ser classificados de duas formas: (1) “treinamento requerido”, ou seja, o treinamento necessário como pré-requisito para desempenho normal no trabalho, e (2) “treinamento descritivo”, que é o treinamento comprometido com o desenvolvimento de habilidades novas ou melhoradas.

O orçamento para o ano seguinte para a Sucursal Largetown é mostrado no Quadro 6.

QUADRO 6 - NORTHEASTERN INSURANCE COMPANY - Sucursal Largetown			
Investimento orçado em treinamento 19X5			
Classes de investimento	Vendas	Atendimento	Total
Treinamento requerido	\$ 150.000	\$ 50.000	\$ 200.000
Treinamento descritivo	60.000	25.000	85.000
Investimentos totais	\$ 210.000	\$ 75.000	\$ 285.000

Também requereu-se das sucursais que calculassem as taxas de retorno para justificar seus pedidos de investimentos em treinamento. Uma proposta era submeter investigadores de sinistros a um curso noturno em direito comercial, na Universidade de Largetown.

Calculava-se que esse conhecimento reduziria a probabilidade de erros caros de procedimentos no atendimento de reclamações feitas pelos investigadores.

A economia por investigador para o primeiro ano foi estimada em \$2.000 (para simplificar, não se esperou nenhum retorno derivado de investimentos em anos futuros). O gerente da sucursal considerou essa estimativa como conservadora.

O custo do treinamento (mensalidades, livros, refeições noturnas, transporte e assim por diante) foi estimado em \$500 por ano.

Além disso, um custo de oportunidade da produtividade perdida durante o ano gasto em treinamento foi estimado em \$500. A taxa de retorno projetada foi calculada como se segue:

$$\text{Taxa de Retorno sobre o investimento} = \frac{\text{economia líquida}}{\text{investimento}} = \frac{\$ 1.000}{\$ 1.000} = 100 \%$$

Mesmo existindo a possibilidade de dar margem a algum erro nestas estimativas, o gerenciamento concluiu que o treinamento proposto era um investimento seguro e foi orçado para dez investigadores de sinistros.

6.1.6 Informações para Controle dos Custos de Recursos Humanos

A pesquisa das necessidades de informações dos gerenciadores também indicou que a empresa requeria informações para controlar os custos de pessoal. Da mesma forma, não havia meios de avaliar o desempenho do gerenciamento no controle dos custos de pessoal.

Para superar esse problema, o gerenciamento decidiu estabelecer um sistema de custo-padrão para recrutamento, seleção e treinamento de pessoal da empresa.

Pelo fato de não haver nenhum meio analítico de determinar uma fórmula de custo para tais atividades, vários profissionais de recursos humanos da sucursal participaram no estabelecimento de padrões juntamente com a equipe do controlador.

Ficou entendido que esses padrões serviriam como previsão de custo e que algumas variações poderiam ser razoavelmente esperadas.

Capítulo 6

Custos reais seriam reportados para os profissionais de recursos humanos como incorridos, e se esperaria que essas informações os ajudariam no controle dos custos.

Os padrões estabelecidos para pessoal escolhido para a área de atendimento são mostrados no Quadro 7.

QUADRO 7 - NORTHEASTERN INSURANCE COMPANY - Sucursal Largetown			
Custo Padrão de Pessoal - Área de atendimento 19X5			
Posições	Contratação	Treinamento	Total
Analista de reclamações	\$ 600	\$ 4.000	\$ 4.600
Assistente de escritório	5.600	1.100	6.700
Inspetor/Perito	\$7.100	\$ 1.000	\$ 8.100

6.1.7 Informações para Controle dos Custos de Rotatividade

Outro aspecto do problema de controle de custos enfrentado pela companhia envolvia a rotatividade. Sob o novo sistema, taxas de rotatividade e custos deviam ser reportadas. Uma razão primária para essa prática era aumentar a conscientização do gerenciamento em relação aos custos da rotatividade.

O diretor de planejamento e administração de recursos humanos recomendou que o custo da rotatividade fosse medido em termos de três componentes: o investimento perdido, o custo de reposição e a perda do valor de recursos humanos. Ele também propôs que o custo total da rotatividade para cada sucursal fosse reportado ao gerente geral regional.

Uma ilustração do relatório de controle de custos de rotatividade é mostrado no Quadro 8.

QUADRO 8 - NORTHEASTERN INSURANCE COMPANY - Região leste			
Relatório de controle de custos de rotatividade para o período janeiro 1 - junho 30, 19X5			
Sucursais	Investimento não-amortizado	Custo de reposição	Valor econômico
Largetown	\$ 160.000	\$ 200.000	\$ 500.000
Liberty-Bell Town	80.000	100.000	320.000
Beantown	100.000	140.000	420.000
Steeltown	65.000	90.000	240.000
Total para a região	\$ 405.000	\$ 530.000	\$ 1.480.000

O primeiro relatório foi preparado em Julho de 19X5. Esse relatório foi acompanhado por programas de apoio mostrando o custo de rotatividade para cada grupo de pessoal — vendas e atendimento. Pelo fato do custo de rotatividade ser bastante significativo, o diretor de planejamento e de utilização de recursos humanos recomendou estágios para controlá-lo.

O primeiro estágio era desenvolver métodos de previsão de rotatividade esperada. Para fazer isso, a empresa desenvolveu um questionário de atitude que concentrava-se na satisfação do empregado com pagamento, supervisores, trabalho e outras variáveis supostamente relacionadas à rotatividade. A intenção era testar o poder da eficiência do controle para prever a probabilidade de rotatividade.

O segundo estágio no programa de controle foi identificar os meios de aumentar a satisfação com a organização, o que iria, por sua vez, aumentar a probabilidade do pessoal de vendas e reclamações permanecer na companhia.

O terceiro estágio foi avaliar essas propostas numa base custo-valor. Assim a companhia estava utilizando medidas monetárias e não-monetárias para ajudar a controlar os custos de rotatividade.

6.1.8 Informações para Avaliação da Eficácia do Gerenciamento

A pesquisa das necessidades de informação também tinha mostrado que a eficácia do gerenciamento, em desenvolver e utilizar as pessoas, teria que ser medida. Assim cada sucursal e, por sua vez, cada região foi solicitada a reportar as mudanças no valor dos ativos humanos em cada ano. Explicações por escrito também foram solicitadas. Essa informação foi reportada para o escritório-sede.

6.1.9 Informações para a Diretoria e Acionistas

Sob o novo sistema, a diretoria deveria receber informações sobre as mudanças nos **investimentos em recursos humanos** e no **valor dos recursos humanos** da companhia. Cada uma dessas medidas foi definida para indicar diferentes aspectos da atenção do gerenciamento em capacitar e manter os recursos humanos.

Adicionalmente, a diretoria decidiu reportar para os investidores as informações sobre os investimentos da companhia em recursos humanos. Esses dados deveriam ser incluídos na carta do presidente, no relatório corporativo anual (Quadro 9). Deveria ser explicitamente ressaltado que os dados não eram auditados.

Capítulo 6

QUADRO 9 - NORTHEASTERN INSURANCE COMPANY - Sucursal Largetown		
Investimento de capital em Recursos Humanos real para o ano 19X5 e orçado para 19X6		
Investimento em Recursos Humanos	Real 19X5	Orçado 19X6
Novos investimentos		
(1) Contratação	\$ 600.000	\$ 700.000
(2) Desenvolvimento	1.500.000	2.000.000
Total investido	\$ 2.100.000	\$ 2.700.000

6.1.10 Conclusão

O sistema descrito neste estudo de caso ilustrou alguns aspectos de como a Contabilidade de Recursos Humanos pode ser utilizada pelo profissional de recursos humanos, nas tomadas de decisão em relação a pessoal.

Resumindo, vimos que a Contabilidade de Recursos Humanos pode fornecer informações para facilitar aspectos de planejamento de recursos humanos, incluindo custos de recursos humanos para orçar a contratação e o desenvolvimento de pessoal.

Similarmente, vimos como a Contabilidade de Recursos Humanos pode ser utilizada na avaliação de investimentos programados para treinar e desenvolver pessoas, de forma que tais investimentos possam ser baseados em um cálculo econômico de seus custos e benefícios em vez de conceitos empíricos.

O exemplo também mostrou que a contabilidade de recursos humanos pode fornecer informações para o controle de custos de pessoal e pode ajudar o gerenciamento a verificar a magnitude dos custos da rotatividade. Finalmente, ele mostra como as informações sobre mudanças, no valor de recursos humanos, pode facilitar a avaliação dos aspectos dos recursos humanos, na eficácia do seu gerenciamento.

Nem todos os usuários internos e externos, em potencial, da Contabilidade de Recursos Humanos foram ilustrados, no exemplo da Northeastern Insurance Company; no entanto, ele fornece uma visão de como um **sistema de Contabilidade de Recursos Humanos** pode ajudar no gerenciamento mais efetivo dos **ativos humanos** de uma companhia.

CASO 2

6.2 Exemplo de Benefícios Futuros pela Amortização de Investimentos em Recursos Humanos

Desde que a Lester Witte & Company (nos Estados Unidos) iniciou sua tentativa pioneira de desenvolver um sistema de avaliação de recursos humanos, tem havido um crescente reconhecimento mundial do valor dos ativos humanos e a necessidade de contabilizá-los. Apresentamos aqui um estudo de caso de uma organização que aplicou um sistema de contabilidade para identificar, registrar e controlar o valor dos seus recursos humanos.

O estudo envolve um método de avaliação de ativo humano que possibilita a sua amortização, e conseqüente dedução para fins de imposto de renda, dentro de parâmetros estabelecidos pela legislação fiscal norte-americana.

6.2.1 Problema

Uma grande corretora de seguros comprou o ativo e o passivo de outra corretora por um preço que excedia o seu valor contábil líquido. Uma parte referente a esse sobre-preço foi atribuída ao valor (não-mensurado) de um ativo intangível adquirido pela empresa compradora — o **capital humano** ou **ativo humano** — representado pelos corretores (gerentes de contas) empregados da corretora.

Se tal ativo intangível pudesse ser amortizado para finalidades tributárias, a empresa poderia realizar um fluxo de caixa que representaria um benefício econômico significativo no futuro. No entanto, esse tipo de ativo pode ser amortizado, segundo a legislação americana, apenas quando certas condições são preenchidas.

De acordo com a *Revenue Ruling*, 64-456, 1974-2 C.B. 65, essas condições são de que o ativo “(1) tenha um valor assegurável separado e distinto do *goodwill*; e (2) tenha uma vida útil limitada, cuja duração possa ser assegurada com precisão razoável.”

Este estudo foi projetado para determinar o valor e a vida útil do grupo de corretores, de maneira a preencher essas condições. Uma vez que essas informações tenham sido conseguidas, um programa apropriado de amortizações seria utilizado para amortizar os ativos pela estimativa da sua vida útil.

6.2.2 Estudo

O estudo foi projetado originalmente para determinar um valor para todos os

corretores contratados pela corretora na data da sua aquisição. Estudos e discussões com a administração indicaram, no entanto, que os corretores controlavam uma porção tão pequena das contas da empresa que o impacto sobre a mesma seria imaterial, se seus contratos fossem rescindidos.

Já que o modelo de avaliação de recursos humanos utilizado, neste estudo, é baseado no valor contribuído pelo conjunto específico de funcionários, uma decisão foi tomada para limitar sua aplicação àqueles indivíduos cuja presença ou ausência afetaria diretamente o valor de mercado da empresa (através da manutenção do cliente ou a perda do cliente para outra empresa) — ou seja, aos corretores da empresa.

6.2.3 Modelo de Avaliação

O modelo utilizado para determinar o valor de mercado e a amortização relacionada ao sobre-preço pago pela aquisição dos corretores da empresa foi o modelo estocástico de valorização de recompensas, descrito anteriormente neste trabalho.

No entanto, este estudo não envolveu o desenvolvimento de um novo modelo, mas utilizou um modelo já existente — o modelo estocástico de valorização de recompensas — para facilitar a avaliação dos ativos da empresa.

6.2.4 Aplicando o Modelo

O modelo específico utilizado neste estudo de caso é representado pela fórmula:

$$D_T = \sum_{n=1}^N D_n$$

Ou seja, valor amortizável total do ativo humano é a soma descontada dos seus rendimentos futuros.

O valor amortizável anual pode então ser estimado pela fórmula:

$$D_n = S \frac{\sum_{j=1}^m \pi_{jn} V_{jn}}{(1+d)^n}$$

onde

π_{jn} = probabilidade de um *corretor* estar no nível j durante o ano n

V_{jn} = valor não descontado do lucro atribuível ao esforço de vendas de um corretor no nível j durante o ano n

d = taxa de desconto

s = número de corretores na empresa no momento da aquisição

N = limite superior sobre o número de anos que o corretor pode permanecer na organização

m = número dos níveis de produção.

Os valores do π_{jn} são encontrados empregando-se as probabilidades de movimentação de um passo e as equações de CHAPMAN-KOLMOGOROV⁷⁴, que podem ser encontrados em HILLIER e LIEBERMAN⁷⁵:

$$\pi_{jn} = \sum_{i=1}^m \pi_{i0} P_{ij}^{(n)} \quad \text{para } j = 1, 2, \dots, m$$

onde

π_{i0} = probabilidade de que um corretor esteja no nível i no começo do primeiro ano

P_{ij} = probabilidade de transição de n níveis (probabilidade condicional de que um corretor começando no nível i no primeiro ano estará no nível j depois de n anos)

Os passos específicos envolvidos na aplicação do modelo à situação da corretora aqui descritos são delineados a seguir:

O primeiro passo na aplicação deste modelo foi classificar os possíveis níveis de produção, ou níveis de serviço, que um corretor poderia ocupar. Quatro níveis de produção foram identificados: **produção baixa**, **produção média**, **produção alta** e **empregados demitidos (saída)**.

Produção Baixa era o conjunto de pessoas cuja produção bruta contribuía ao terço mais baixo do faturamento bruto da produção total para qualquer ano. Similarmente, os de **produção média** contribuíram para o terço médio e os de **alta** para o terço mais alto da produção total do faturamento bruto de varejo.

⁷⁴ CHAPMAN, Kolmogorov (equações), mencionadas por Flamholtz em seu livro, Op. cit., "Human Resource Accounting", p. 279.

⁷⁵ HILLIER, Frederick S.; LIEBERMAN, Gerald G. "Introduction to Operations Research", San Francisco: Holden Day, 1980.

Capítulo 6

Ao delinear os níveis de produção, pontos flutuantes descontínuos (um terço de produção alta, um terço de média e um terço de baixa) foram utilizados em vez de pontos fixos descontínuos (digamos, alta = \$250.000 e acima; baixa = menos de \$250.000) para acomodar as possíveis condições econômicas que poderiam causar o aumento ou diminuição drástica da produção bruta total em qualquer ano e, por sua vez, prejudicar a comparabilidade dos dados.

A condição de saída inclui indivíduos que foram demitidos durante o ano, e o valor designado àquele nível de serviço é zero, independentemente da data de demissão durante o ano.

O quadro 10 mostra as classificações de níveis de serviço, pontos descontínuos de produção bruta, e o número de corretores em cada nível de serviço para os anos estudados.

6.2.5 Período de avaliação

Como pode ser visto no Quadro 10, o período de avaliação para cada indivíduo foi de seis anos anteriores à data de incorporação. Esse período foi utilizado para atingir o objetivo da empresa de identificar um valor para os ativos humanos incorporados.

6.2.6 Medidas de Valor de Níveis de Serviço

Voltemo-nos agora à maneira pela qual uma contribuição esperada ao **lucro líquido**, ou valor de nível de produção, foi determinada para produtividade **alta**,

média e baixa. As categorias de produtividade alta, média e baixa foram determinadas pela divisão do número de produção bruta total para cada ano pelos terços. Relatórios do gerenciamento sobre a produção bruta por indivíduo foram utilizados para facilitar esse processo. Esses relatórios também forneceram as informações necessárias para classificar cada corretor nas categorias baixa, média, alta ou de saída, baseando-se em seus rendimentos para o ano.

Tendo classificado os indivíduos de acordo com seus níveis de serviço, um número agregado de produção bruta atribuível à produtividade baixa, média e alta poderia ser calculado para cada ano, adicionando-se os rendimentos individuais em cada categoria.

A produção líquida e o lucro para cada nível de serviço precisavam ser calculados, porque esse modelo utilizava a contribuição dos corretores ao lucro líquido da empresa. Para facilitar esse cálculo, o número de corretores em cada nível de serviço possível tinha que ser obtido. Infelizmente, os registros da corretora não incluíam informações completas sobre todos os corretores da empresa para o período 19X1 a 19X6. Portanto, foi utilizada uma amostra de corretores que incluía não menos que 82,2% do faturamento de varejo real total de todos os corretores em qualquer posição no ano. Presumiu-se que os corretores que não estavam incluídos na amostra estavam distribuídos nas categorias de produção na mesma proporção da amostra.

Tendo-se classificado os indivíduos pelas suas respectivas categorias, um número líquido de produção foi calculado para cada nível de serviço alocando-se todas as rendas e despesas às categorias baixa, média, alta e saída (demitidos).

Vários métodos diferentes de alocação foram utilizados (todos foram determinados através de consulta aos administradores da corretora): número de corretores em cada nível de serviço, número de transações efetuadas em cada nível de serviço, e rendimentos médios de produção em cada nível de serviço.

Os números de produção líquida foram utilizados para calcular o lucro líquido anual futuro daqueles com produtividade baixa, média e alta. Isso foi feito determinando-se uma média anual sobre o período de quatro anos (19X0-19X3). Esses cálculos são mostrados no Quadro 11.

Esses números esperados de lucro líquido médio devem ser ajustados por um fator de controle de modo a calcular os valores líquidos de níveis de serviço. Esse fator é representado pela porcentagem de controle contábil para indivíduos com baixa, média e alta produtividade, ou seja, a porcentagem de produção bruta que um corretor numa categoria específica de produção pode levar consigo se ele deixasse a corretora para trabalhar em uma outra.

As informações referentes à magnitude dessas porcentagens foram obtidas

QUADRO 11 - CÁLCULO DAS CONTRIBUIÇÕES AO LUCRO LÍQUIDO			
Ano	Baixa	Média	Alta
19X3	\$ 80.000	\$ 50.000	\$ 10.000
19X4	85.000	50.000	15.000
19X5	70.000	40.000	2.000
19X6	90.000	60.000	25.000
Total	325.000	200.000	52.000
Média Anual 19X3-19X6	\$ 81.250	\$ 50.000	\$ 13.000

da administração da corretora e do relatório especial de 1980 da Securities Industry Association intitulado “Registered Representative Turnover and Retention”. Ambas as fontes indicaram que a demissão dos indivíduos com alta produtividade resulta numa perda maior de clientes para a corretora do que a demissão de indivíduos com produtividade baixa.

Indivíduos com alta produtividade geralmente possuem qualidades profissionais que fomentam a fidelidade do cliente, e quando uma demissão resulta numa realocação de corretores para outras corretoras, como freqüentemente é o caso, uma porção da clientela segue o indivíduo. Corretores com baixa produtividade controlam um número menor de contas, combinado com a probabilidade de que a demissão deles muitas vezes leva à sua saída também da empresa de seguros, resultando numa perda menor de clientes.

Apesar da necessidade de controle individual das contas, grande parte dos clientes normalmente permanece com a empresa original quando um corretor se demite. Portanto, o valor marginal de um corretor é igual apenas àquela porção de produção que a empresa perde quando o indivíduo se demite.

O Quadro 12 apresenta essas informações de controle para indivíduos com baixa, média e alta produtividade na corretora. Esses números podem ser então

QUADRO 12 - FATOR DE CONTROLE DOS CORRETORES	
Nível de serviço	Porção de controle
Alta	0,90
Média	0,60
Baixa	0,40

utilizados para ajustar as contribuições futuras ao lucro líquido esperado (do Quadro 12) para obter os valores líquidos de nível de produtividade (mostrados no Quadro 13).

NOTA: Os números desta tabela são apenas para finalidade ilustrativa

6.2.7 Probabilidades de Mobilidade

Para aplicar o modelo estocástico de valorização de recompensas, é necessário calcular a probabilidade de que os corretores registrados com produtividade baixa, média e alta possam vir a ocupar cada nível de serviço possível (incluindo a condição de saída) em momentos futuros e específicos no tempo.

Neste exemplo, a estimativa das probabilidades futuras de mobilidade foi baseada na experiência histórica da corretora (para o período entre Janeiro de 19X1 a Outubro de 19X6).

O padrão de mobilidade dos corretores registrados foi determinado pela utilização

QUADRO 13 - VALORES LÍQUIDOS DE NÍVEL DE SERVIÇOS	
Nível de serviço	Porção de controle
Alta	\$ 73.125
Média	\$ 30.000
Baixa	\$ 5.200

NOTA: Os números desta tabela são apenas para finalidade ilustrativa

de uma amostra de indivíduos classificados em nível de baixa, média, alta e saída de acordo com seus registros de renda bruta de produção, que foram obtidos da empresa.

A frequência relativa (probabilidade) de ocupação de cada nível de serviço foi calculada tendo como base essa amostra para o período de janeiro de 19X1 a outubro de 19X6. Esses padrões históricos foram então utilizados para estimar os padrões futuros de mobilidade. Dessas informações, uma matriz mostrando a movimentação entre nível de serviço incluindo saída foi construída para estabelecer as taxas de amortização para corretores registrados. Essa matriz de movimentação é mostrada no Quadro 14.

6.2.8 Taxa de Desconto

A taxa de desconto utilizada para determinar o valor líquido atual da contribuição líquida futura ao lucro dos ativos adquiridos foi calculada tendo como base o modelo de preço de ativos de capital, que utiliza o **retorno histórico sobre o mercado** menos a **taxa histórica livre de riscos** para determinar um preço de risco.

Esse preço de risco é então multiplicado por um número representando a **quantidade de risco** para determinar o ágio de risco do ativo comprado. Uma taxa de retorno futuro livre de riscos é adicionada para chegar a uma taxa requerida de retorno para o ativo.

Nesse estudo, o retorno histórico sobre o mercado de ações foi obtido pela utilização do Índice de Ações das 500 Empresas da Standard & Poor's e o cálculo da quantidade de mudanças de ano a ano por trinta e cinco anos. O retorno total foi calculado pela adição da porcentagem de mudanças a um dado rendimento de dividendo. O retorno aritmético médio para os trinta e cinco anos (1947-1981) foi tomado para representar o retorno histórico sobre o mercado de ações.

O mesmo método foi utilizado para obter a taxa de retorno histórica livre de riscos. O rendimento médio dos bônus do governo americano durante os trinta e cinco anos (1947-1981) foi utilizado nesse cálculo.

Para as finalidades deste estudo, presumiu-se que a taxa de retorno futuro livre de riscos, o componente final do modelo de preços dos ativos de capital, é o mesmo que o resultado de vencimento dos bônus de longo prazo do tesouro americano.

No dia 1º de janeiro de 19X7, o *Wall Street Journal* publicou o resultado de vencimento para os bônus do tesouro americano com prazo de vencimento de vinte anos. Para finalidades conservadoras, a média dos dois bônus de prazo mais longo (vencendo em maio e novembro do ano 2011) foi tomada para representar a taxa de retorno livre de riscos futuros.

Utilizando-se esses números da maneira descrita acima, uma taxa de retorno requerida para o ativo descrito neste estudo foi de 18.5%. As taxas de desconto foram determinadas pelo ajuste desse número para uma inflação esperada de 7.7%.

6.2.9 Valor dos Corretores Registrados

Tendo como base a utilização do modelo estocástico de valorização de recompensas descrito acima, é possível determinar o valor de mercado dos corretores da empresa na data da sua compra.

6.2.10 Método Adequado de Amortização

Tendo estabelecido um valor de mercado para o conjunto de corretores incorporados, sua vida útil necessitava ser determinada de modo a recomendar um programa adequado de amortizações. Essa foi, essencialmente, a última fase do estudo.

A vida útil desses ativos foi determinada em catorze anos. Noventa e cinco por cento do valor dos mesmos ativos serão realizados ao final do décimo terceiro ano, depois da data da incorporação. Menos de 5% do valor original do ativo

permanecerá depois do décimo quarto ano, e o remanescente deverá ser realizado no décimo quarto ano. Uma amortização acelerada, para refletir uma depreciação razoavelmente antecipada dos corretores, é adequada até o nono ano. Depois, a amortização em linha direta refletirá uma taxa de amortização razoável para o investimento feito nos corretores.

O Quadro 15 mostra o programa calculado de amortizações.

6.2.11 Discussão do

Sistema

Neste estudo, o modelo estocástico de valorização de recompensas foi utilizado para estabelecer o valor de mercado dos ativos humanos incorporados. Um programa de amortização também foi determinado, baseado na vida esperada dos ativos.

A partir desses resultados, tem-se a impressão de que o conjunto de corretores registrados incorporados pela corretora qualifica-se para uma margem

de amortização desde que satisfaça os demais critérios estabelecidos pelo Internal Revenue Service⁷⁶ americano.

6.2.12 As implicações do Estudo

Reconhecidamente, a atribuição de valor a um conjunto de ativos humanos, obtidos através de uma incorporação, tem implicações tributárias óbvias. Mais especificamente, se a empresa incorporadora puder amortizar os ativos humanos adquiridos, ela gerará economias significativas de dinheiro no futuro.

A margem de amortização obtida pela determinação de um valor para o ativo pode ser uma consideração importante, na análise e avaliação *ex ante*, da incorporação porque se o capital humano puder ser amortizado, o custo efetivo de uma incorporação é diminuído.

A utilização do modelo estocástico de valorização de recompensas, na previsão do número futuro de corretores nos níveis de serviço, parece ser um fator essencial na satisfação dos critérios do Internal Revenue Service americano para possibilitar a amortização — ou seja, a vida útil do ativo tem que ser determinada com razoável precisão e o valor do ativo separado e distinto do *goodwill* adquirido.

Verificamos que, dada a crescente apreciação da importância dos ativos humanos nas organizações, a identificação do valor desses ativos parece não apenas razoável, mas necessária. Numa economia com utilização intensiva de capital humano, muito do valor da empresa é composto de ativos humanos em vez de ativos físicos ou financeiros.

⁷⁶ Internal Revenue Service (IRS) é o equivalente norte-americano à Receita Federal no Brasil.

CASO 3

6.3 Empresa de Auditoria Touche Ross & Co.

Tentativas pioneiras de aplicar a idéia da Contabilidade de Recursos Humanos, para registrar e controlar os investimentos em pessoas, ocorreram não apenas em organizações fabricantes mas também em organizações de serviços. O escritório de Montreal de uma das oito maiores empresas de auditoria dos Estados Unidos, Touche Ross & Co., por exemplo, desenvolveu um sistema de contabilidade para investimentos em seu pessoal.

É para esse sistema que agora voltamos nossa atenção.⁷⁷

6.3.1 A Motivação da Empresa

A razão para o interesse da empresa em desenvolver um sistema de contabilidade para registro e controle dos investimentos em pessoas foi assim descrita por Michael ALEXANDER: *“Uma empresa de auditoria utiliza recursos humanos de forma intensiva por sua própria natureza e representa um campo de provas ideal para a aplicação de conceitos de Contabilidade de Recursos Humanos.”*⁷⁸

Os ativos primários das empresas desse ramo são as capacidades humanas de seu pessoal e os seus clientes. Os ativos financeiros ou físicos representam uma parte relativamente menor do valor total da empresa e consiste majoritariamente de dinheiro, contas a receber, capital financeiro e equipamentos de escritório. Como resultado, sistemas contábeis convencionais que tratam só com esses elementos são de utilização limitada para gerenciar recursos humanos importantes.

Assim, acreditava-se na empresa que, pelo fato das pessoas serem o ativo mais importante, era necessário contabilizar os investimentos feitos em pessoas.

6.3.2 Informações Desejadas

Para gerenciar eficazmente os recursos humanos em uma empresa de auditoria, certas informações são necessárias. A empresa incorre em gastos substanciais com recrutamento, seleção e treinamento. Esses gastos constituem-se num investimento, e um investimento que leva anos para dar retorno. Informa-

⁷⁷ Este sistema está descrito no trabalho de FLAMHOLTZ, Op. cit. pp. 336-355.

⁷⁸ ALEXANDER, Michael O. “Investments in People”, *Canadian Chartered Accountant*, July 1971, p.40.

ções sobre o custo de rotatividade e o custo de reposição de pessoas também são necessárias por duas razões:

Primeiramente, as **taxas de rotatividade** são muito altas em empresas de auditoria. Por exemplo, suponha que uma empresa tenha contratado 100 contadores em 1993. Em 1998 ela poderia esperar que não mais do que 30 % deles ainda estariam na empresa.⁷⁹

Em segundo lugar, o investimento em pessoas perdido em função da rotatividade pode ser substancial. Similarmente, o custo de repor pessoas como resultado da rotatividade pode ser significativo. Por essas razões, é importante que as empresas de auditoria monitorem a taxa e custo dessa rotatividade.

Uma empresa de auditoria utiliza intensamente seu capital humano. Por isso, sua sobrevivência a longo prazo depende, em grande escala, do desenvolvimento de seus recursos humanos. Membros mais jovens do grupo profissional devem ser efetivamente treinados de forma a serem os substitutos dos membros mais antigos da empresa, assim como para promover o desenvolvimento e crescimento da empresa. Isso significa que os gerentes devem estar motivados a dedicar tempo, energia e recursos para treinamento e desenvolvimento.

No entanto, existe um custo de oportunidade para treinamento – o tempo devotado ao treinamento no período corrente pode exigir um sacrifício de rendimento que de outra maneira poderia ser ganho.

Isso sugere que empresas de auditoria requerem mensuração do retorno esperado de seus investimentos em pessoas, de maneira a facilitar a alocação racional de tempo a ser utilizado para treinamento. No mínimo, uma empresa poderia simplesmente contabilizar o tempo alocado a várias atividades.

O critério tradicional de desempenho em uma empresa de auditoria tem sido baseado nas horas debitáveis – o tempo que um empregado devota a serviço do cliente. Entretanto, a utilização desse fato como uma única mensuração pode desencorajar o investimento em recursos humanos, já que isso é visto como um objetivo que é atingido apenas às expensas de horas debitáveis.

Existem, naturalmente, outras necessidades de informações sobre recursos humanos em uma empresa de auditoria. Por exemplo, são necessárias informações sobre a eficácia de políticas e programas de contratação e treinamento, e sobre a lucratividade das decisões referentes à alocação de mão-de-obra.

Por todas essas razões, a empresa começou a desenvolver um sistema de contabilidade para registrar e identificar os investimentos em recursos humanos.

⁷⁹ A rotatividade nas empresas de auditoria é bastante alta. O exemplo citado é baseado na experiência real de uma empresa, mas pode, naturalmente, não ser típico das empresas de auditoria em geral.

6.3.3 Projeto e Resultados do Sistema

O sistema foi projetado para medir investimentos em pessoas enquanto empregados. Custos de desembolso (despesas com manutenção) e custos de oportunidade (faturamentos renunciados) foram estimados na mensuração dos investimentos por empregado, já que a empresa não tinha dados publicados sobre esses investimentos.

Os problemas de coleta de dados foram minimizados até certo ponto porque a empresa já estava gerando todas as informações necessárias para o novo sistema.

A medição do tempo foi obtida de registros temporais regularmente preenchidos pelos empregados. Esses registros mostram como cada hora do dia foi gasta, se ela era debitável, e se foram debitadas ao cliente ou não. Os custos de desembolso eram facilmente obtidos com apenas uma pequena reclassificação da contabilidade de custo existente.

O resultado do sistema foi um conjunto de relatórios de nível gerencial. Esses relatórios monitoraram vários aspectos dos investimentos da empresa em seu pessoal.

Quatro dos relatórios gerados pelo sistema da empresa eram: o relatório de análise da utilização do tempo, o resumo dos investimentos em recursos humanos, o quadro de fluxos de recursos humanos, e o relatório de contribuição.

O **relatório de análise de custo de tempo**, mostrado no Quadro 16, apresentaria a alocação de tempo planejada e a real para o período finalizado em 31 de dezembro de 19X0. A razão principal para tal relatório é que os serviços das pessoas numa empresa de auditoria estão intimamente correlacionados ao tempo.

Horas debitáveis, ou tempo cobrado dos clientes, representam uma contribuição direta à renda de uma empresa. Tempo é o denominador comum para investimentos em desenvolvimento de ativos humanos. Assim, é importante monitorar sua utilização.

Como é mostrado nessa tabela, a empresa pode identificar três dimensões do resultado ou produto do tempo do grupo profissional: debitável, investimento e manutenção. O tempo debitável já foi definido.

Tempo de **investimento** representa o tempo que foi devotado à formação dos ativos humanos.

Tempo de **manutenção** é a porção de tempo referente ao “custo” e presumivelmente não tem potencial de serviços futuros.

Esse modelo de relatório indica as horas planejadas assim como as reais para as várias atividades e as suas variações. A variância de mão-de-obra poderá refletir um número diferente do planejado das pessoas que realmente fazem

parte do grupo, enquanto a variância de horas indicará a diferença entre as horas planejadas e as reais para a atividade especificada.

Os objetivos principais de tal relatório são planejamento e controle dos serviços realizados, pelo fato de que provavelmente padrões para cada componente da utilização do tempo de uma pessoa têm que ser estabelecidos. Isto levará a um planejamento mais sistemático e racional.

Similarmente, o fato de que variâncias do plano são registradas e relatadas tenderá a motivar as pessoas a prestarem mais atenção à utilização de tempo.

O **resumo dos investimentos em recursos humanos**, mostrado no Quadro 17, representaria a soma dos investimentos feitos em pessoas durante o ano.

Ele pode comparar os investimentos planejados e reais e identificar os componentes de custo de desembolso e de oportunidade dos investimentos.

Esse modelo de relatório não apresenta as variâncias; apesar delas poderem ser calculadas em função dos dados fornecidos.

A fonte dos desembolsos pode ser o sistema convencional de contabilidade da empresa, modificado levemente de modo a acumular os custos incorridos em recursos humanos. Os custos de oportunidade são derivados do relatório de custo de tempo.

QUADRO 17 - MODELO DE RELATÓRIO DE RESUMO DE INVESTIMENTOS EM RH						
Para o ano findo em 31 de dezembro de 19X0						
	Planejado			Real		
	Desembolso	Oportunidade	Total	Desembolso	Oportunidade	Total
Recrutamento						
Orientação						
Entrosamento e desenvolvimento						
Cursos formais de treinamento						
Pesquisa						
Total						

O resumo dos investimentos em recursos humanos pode ser utilizado para monitorar a eficácia dos programas de investimentos em recursos humanos da empresa (orçamento). A eficácia dos planos da empresa pode ser parcialmente avaliada em termos de se os objetivos estabelecidos foram atingidos.

Por exemplo, o treinamento formal foi planejado a um custo estimado de \$ X para 19X0, que poderia ser mostrado no modelo acima. O objetivo desse treinamento foi realmente atingido? Em outras palavras, a empresa de fato fez o que intencionava fazer? Em adição, a eficiência do treinamento pode ser avaliada? Foi o custo real incorrido em treinamento maior, menor ou igual ao custo planejado das atividades especificadas? Em outras palavras, a variância do plano pode ser utilizada como uma medida da eficácia dos programas de investimento em recursos humanos?

6.3.4 Sistema Integrado de Contabilidade de Recursos Humanos

O sistema integrado de Contabilidade de Recursos Humanos desenvolvido pela Touche Ross tinha três componentes interrelacionados, porém distintos:

probabilidades de mobilidade dos recursos humanos, mensuração do custo de reposição e mensuração de valor dos recursos humanos.

6.3.4.1 Mobilidade dos Recursos Humanos

A mobilidade dos recursos humanos refere-se ao movimento de pessoas através de uma organização hierárquica. No contexto da Contabilidade de Recursos Humanos, consideramos que a mobilidade dos recursos humanos é um processo estocástico, ou probabilístico.

Isso significa que, na média, se temos um sênior em auditoria em um ano (ano T), há alguma probabilidade de que ele fará a transposição para supervisor no ano seguinte (ano $T + 1$). Adicionalmente, há alguma probabilidade de que essa pessoa permanecerá um sênior, e alguma probabilidade de que deixará a empresa. Essas probabilidades foram medidas no escritório piloto, utilizando-se dados históricos.

O resultado do processo de mensurar essas probabilidades é um conjunto de matrizes de movimentações. As matrizes de movimentações são os alicerces de vários tipos de análises que são a chave para o gerenciamento de recursos humanos. Elas fornecem dados vitais para o planejamento do recrutamento, mensuração do custo de reposição, análise de rotatividade, e mensuração do valor dos recursos humanos.

6.3.4.2 Mensuração do Custo de Reposição

O sistema deve permitir, por exemplo, identificar o custo para substituição de funcionários mais graduados como um sênior em auditoria ou um supervisor de impostos (os níveis críticos). A mensuração do custo de reposição do sistema piloto foi limitada a essas posições.

O custo de substituir uma pessoa contém quatro elementos que devem ser mensurados: **recrutamento**, **seleção**, **desenvolvimento** e **desligamento**. O custo de reposição inclui custos diretos, tais como treinamento informal, e custos indiretos, tais como custos de oportunidade e treinamento no trabalho.

6.3.4.3 Custo de Reposição Marginal Versus Completo

O conceito do custo de reposição foi operacionalmente definido como se segue:

1. O custo de recrutar um funcionário.
2. Mais o custo de selecionar um funcionário.
3. Mais o custo de desenvolver um funcionário de acordo com as necessidades da empresa.
4. Mais o custo de demissão de um funcionário.

Em resumo, esse é o custo de substituir um funcionário num dado nível de posição por uma pessoa que presumimos permaneça na organização durante o período de desenvolvimento. Vamos nos referir a esse elemento do custo de reposição porque ele pressupõe que uma pessoa deva ser recrutada, selecionada, desenvolvida e colocada numa vaga quando uma pessoa no nível crítico deixa a empresa.

Na verdade, pode ser necessário recrutar e selecionar vários indivíduos para cada funcionário que realmente alcança uma posição alvo para reposição (sênior em auditoria ou supervisor de impostos neste caso). Isso também significa que mais de uma pessoa tenha que ser desenvolvida em cada nível. Finalmente, alguma contribuição da equipe deve acontecer nos níveis intermediários (abaixo de sênior em auditoria e supervisor de impostos) para substituir um indivíduo no nível crítico.

Quando fatores de desgaste são levados em consideração na mensuração do custo de reposição, referimo-nos a ele como o **custo de reposição completo**. O custo de reposição completo de uma pessoa pode ser expressado como se segue:

1. O custo de recrutar um funcionário, multiplicado pelo número de novas contratações necessárias para conseguir um funcionário ao nível crítico.
2. Mais o custo de selecionar um funcionário, multiplicado pelo número de novas contratações necessárias para conseguir um funcionário ao nível crítico.
3. Mais o custo de desenvolver um funcionário, em cada nível intermediário, multiplicado pelo número de funcionários que devem ser desenvolvidos naquele nível, para conseguir um funcionário para o nível crítico.
4. Mais o custo de separar um funcionário, em cada nível intermediário, multiplicado pelo número de funcionários que devem ser separados, naquele nível, para conseguir um funcionário para o nível crítico.

O custo completo de reposição dos recursos humanos pode ser mensurado num sistema integrado de Contabilidade de Recursos Humanos. O número de pessoas que devem ser recrutadas, selecionadas, desenvolvidas e desligadas (em cada nível) pode ser calculado a partir da matriz de movimentação.

6.3.4.4 Método de Mensuração do Valor dos Recursos Humanos

Esse estudo utilizou o modelo estocástico de valorização de recompensas para avaliar os profissionais da equipe da empresa. Neste caso, os níveis de produtividade utilizados no modelo correspondem aos níveis de serviço dentro da empresa. O estudo determinou o valor atual líquido médio por pessoa em cada área de responsabilidade (departamento). Em resumo, baseando-nos no modelo, devemos medir as seguintes variáveis de maneira a determinar o valor de uma pessoa para uma empresa:

1. **Valores de nível de serviço:** num ano médio, qual é a contribuição de uma pessoa em cada nível de serviço (de contador da equipe a associado) para a renda líquida? Qual é o valor de um ano de trabalho em cada nível de serviço?
2. **Vida útil esperada:** esta variável é utilizada para determinar a extensão do período de avaliação.
3. **Probabilidades de mobilidade:** Esta variável é utilizada para prever as probabilidades de que o contador da equipe (ou qualquer outra pessoa) vai ocupar cada posição em anos futuros. Ela é derivada pela utilização do método de matriz de movimentação.
4. **Taxa de desconto:** A taxa de desconto é utilizada para descontar futuros fluxos de renda esperados para chegar ao valor líquido atual.

6.3.5 Valores de nível de serviço

Os valores de níveis de serviço e as probabilidades de mobilidade são utilizados para determinar os fluxos esperados de rendimento. As matrizes de movimentação levam em consideração as probabilidades de que uma pessoa ocupará cada posição, em anos futuros, e os fluxos de rendimento são essencialmente um valor esperado.

Para um contador, pode-se estimar aleatoriamente uma probabilidade de 20% de ele se tornar um supervisor e uma probabilidade de 5% de se tornar um gerente dentro de um prazo de cinco anos. Essas probabilidades são então multiplicadas pelos valores de nível de serviço para determinar os fluxos de rendimento esperados.

À medida que o sistema foi sendo desenvolvido e implementado, a administração começou a enxergar utilizações potenciais que não havia previsto. Mais especificamente, havia quatro utilizações para a Contabilidade de Recursos

Humanos que a administração esperava implementar no futuro: análise do avanço do pessoal, análises produzir versus comprar, orçamento dos recursos humanos e aplicações aos clientes da Contabilidade de Recursos Humanos. Essas implicações são descritas a seguir:

6.3.6 Análise do Avanço do Pessoal

Esta aplicação envolve a determinação de matrizes de movimentações para subgrupos diferentes dentro da empresa. Com essa análise, a administração esperava determinar as características evidentes naqueles que se sobressaem na organização e naqueles que não. Por exemplo, as pessoas que se graduam com distinção realmente se dão melhor na Touche Ross?

Dois utilizações tornaram-se imediatamente aparentes para a administração. Em primeiro lugar, ela podia utilizar a análise para determinar que características deveriam examinar nos candidatos. Se houvesse uma maneira de identificar os melhores de antemão, isso seria muito útil e reduziria os custos de rotatividade descritos anteriormente. A segunda utilização seria avaliar o avanço dos grupos selecionados dentro da empresa.

6.3.7 Análise Formar Versus Comprar

De tempos em tempos a empresa contratava profissionais experientes. A administração desejava analisar se essa política era economicamente viável se comparada a contratar pessoal novo e investir nele. Essa questão tem dois aspectos que devem ser explorados: diferenciais de custo entre as duas opções de carreira e diferenciais de qualidade entre elas.

Os diferenciais de custo podem ser mensurados da mesma maneira que o custo de reposição. Custos de recrutamento, seleção e desenvolvimento devem ser mensurados para contratações experientes.

Diferenciais de qualidade podem ser mensurados em termos de mobilidade para cima. Isso pode ser determinado pelo cálculo de uma matriz de movimentação para contratações de pessoal experiente.

Quanto seniores experientes são requeridos para conseguir um associado versus quantos seniores “criados em casa” são requeridos para se conseguir um associado? O aspecto único do custo de reposição completo é que ele inclui ambos os fatores.

Podemos, então, chegar à conclusão de que custa menos substituir um associado por empregados provenientes de uma determinada origem do que de

outra. Aquela origem, então, é a mais economicamente viável quando levamos em consideração a qualidade das pessoas em ambas as alternativas.

6.3.8 Orçamento de Recursos Humanos

É possível utilizar a Contabilidade de Recursos Humanos para ajudar no orçamento dos custos de recrutamento e de desenvolvimento. Podemos utilizar a matriz de movimentação para determinar o número de pessoas que terá que ser recrutado e desenvolvido, em cada nível. Podemos então utilizar os custos diferenciais para planejar um orçamento.

6.3.9 Aplicações para os Clientes

A administração descobriu um número de situações nas quais sente que pode ofertar a Contabilidade de Recursos Humanos como um serviço para seus clientes:

- Quando um cliente se vê diante de uma economia recessiva, é mais economicamente viável despedir pessoas ou retê-las até que a economia melhore?
- Quando um cliente cancela um contrato, é economicamente viável realocar funcionários ou eles devem ser despedidos?

O sistema desenvolvido nesse escritório da Touche Ross & Co. representava um avanço representativo na evolução do uso da Contabilidade de Recursos Humanos, no ano de sua implantação. O sistema implementado foi o primeiro passo em direção a um sistema integrado de Contabilidade de Recursos Humanos.

O âmbito do projeto foi expandido quando ficou aparente que o sistema podia fornecer uma grande quantidade de informações. A cada estágio do projeto, novas oportunidades foram expostas.

Constatamos que, apesar de ter sido baseado em um estudo piloto e ainda requerer refinamento e extensões, o sistema representa um avanço significativo no campo da Contabilidade de Recursos Humanos.

CONCLUSÃO

A confirmação de que os empregados são, definitivamente, o mais importante ativo de uma empresa e que o mais valioso dos capitais é aquele investido em seres humanos ficou evidenciada neste trabalho.

A prática contábil atual de tratar todos os investimentos em recursos humanos como despesa, em vez de ativo, leva à conclusão de que os resultados das empresas são distorcidos em seus relatórios, por ignorarem o fato de que a força de trabalho como um todo está intimamente associada à empresa e pode ser considerada, em termos construtivos, como sendo possuída por ela. Essa força de trabalho representa potencial de serviços futuros e conseqüentemente rendimentos futuros, fato que a caracteriza como **ativo**.

Entretanto, não podemos considerar as **pessoas** como ativo de uma organização, mas sim os **investimentos** feitos nelas, pois se esses investimentos satisfizerem alguns critérios específicos de ativo, eles devem ser tratados como tal.

Reconhecemos, enquanto profissionais, que as informações contábeis são utilizadas estrategicamente para ajudar a criar uma imagem para a empresa, que a torne competitiva em seu nicho de mercado.

A omissão, nos relatórios contábeis, de informações relevantes, sob a alegação de que foram observadas todas as técnicas contábeis e respeitada a legislação vigente (e que, portanto, tudo está justo e perfeito) pode causar a rejeição, pelo mercado, das informações contábeis apresentadas pelas empresas, ameaçando, dessa forma, a neutralidade, credibilidade e utilidade dessas informações.

A aspiração dos contadores pela transparência das informações deve ser aliada a uma constante busca em tornar a contabilidade realmente um instrumento de reportar, não só informações confiáveis, mas também de demonstrar o valor real da organização. Isso, com certeza, inclui a necessidade de informações sobre o seu ativo mais importante, sem o qual nada poderia acontecer — o seu **ativo humano**.

Portanto, a Contabilidade de Recursos Humanos é um instrumento que pode ajudar a melhorar a qualidade dessas informações, por ser uma ferramenta inovadora de gestão de empresa, podendo ser descrita como um processo para mensurar e relatar dados sobre recursos humanos, comunicando essas informações aos usuários interessados, seja através dos relatórios que as empresas obrigatoriamente publicam, ou através das informações destinadas ao mercado acionário, entidades classistas e aos seus empregados.

A Contabilidade de Recursos Humanos também fornece uma perspectiva para analisar os efeitos de decisões (tais como demissões) sobre o quadro de pessoal, explicando suas conseqüências para os administradores das empresas.

O gerenciamento de recursos humanos, com a utilização da Contabilidade de Recursos Humanos, poderá contar com um sistema estruturado para transformar entradas (recursos humanos) em saídas (serviços humanos).

Algumas técnicas já utilizadas de mensuração de custo e de valor de recursos humanos foram apresentadas neste trabalho, acompanhadas da descrição da teoria e também sob a forma de casos práticos, que auxiliam a compreender os resultados efetivamente obtidos por algumas empresas americanas com a utilização da Contabilidade de Recursos Humanos.

O objetivo da pesquisa em buscar informações sobre a origem, evolução e a situação atual da Contabilidade de Recursos Humanos não tinha a pretensão de esgotar o assunto, mas propiciar um melhor entendimento dessa técnica e justificar a sua utilização como uma ferramenta inovadora de gestão.

Reconhecemos que pesquisas futuras serão requeridas para desenvolver mais, refinar e estender os conceitos e idéias apresentadas. Uma combinação de pesquisa teórica e prática seria desejável e necessária, para desenvolver e articular o paradigma, assim como testar sua utilidade em organizações brasileiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDER, Michael O. “Investments in People”. *Canadian Chartered Accountant*, July 1971.

ANDERSEN, Arthur & Co. “Objectives of Financial Statements for Business Enterprises”, 1972.

BRISOLA, Josué. **Uma Contribuição ao Estudo do Controle Aplicado às Organizações**. São Paulo, *Dissertação de Mestrado*, USP-FEA-DCA, 1990.

BRUMMET, R. Lee; FLAMHOLTZ, Eric G.; PYLE, William C. “Human Resource Measurement: A Challenge for Accountants”. *The Accounting Review* (April 1978).

CHAMBERS, Raymond J. *Toward a General Theory of Accounting*. Melbourne: Australian Society of Accountants, 1963. p. 29

CHOI, Frederick D. S.; MUELLER, Gerhard G. **International Accounting**. New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 2ª ed., 1992.

FALCÃO, Eduardo. **Divulgação em Demonstrações Financeiras de Cias. Abertas**. *Caderno de Estudos FIPECAFI nº 12*, USP-FEA-DCA, Setembro, 1995.

FIORINI, Celso Vicente. **Contabilidade de Recursos Humanos**. São Paulo, *Dissertação de Mestrado*, USP-FEA-DCA, 1982.

FLAMHOLTZ, Eric G.; LACEY, John .M. **Personnel Management, Human Capital Theory and Human Resource Accounting**. Los Angeles, Institute of Industrial Relations, 1981.

FLAMHOLTZ, Eric G. **Human Resource Accounting**. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2ª ed., 1985.

————— “Assessing the Validity of Theory of Human Resource Value: A Field Study”, *Journal of Accounting Research*, 1974.

-
- **“Model for Human resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards”**. *The Accounting Review*, April 1971.
- FRIEDMAN, Abraham; LEV, Baruch. **“A Surrogate Measure for the Firm’s Investment in Human Resources”**. *Journal of Accounting Research*, 12 (Autumn, 1974).
- GUERREIRO, Reinaldo. ***Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade***. São Paulo, Tese de Doutorado, USP-FEA-DCA, 1989.
- HEKIMIAN, James S.; JONES, James G. **“Put People on your Balance Sheet”** *Harvard Business Review* (January-February), 1967.
- HERMANSON, Roger H. **“Accounting for Human Assets”**. *Occasional Paper n. 14*. East Lansing, Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration - Michigan State University, 1964.
- HILLIER, Frederick S.; LIEBERMAN, Gerald G. ***Introduction to Operations Research***. San Francisco: Holden Day, 1980.
- IBARRA, Felipe Blanco. ***Contabilidad de Costes Y Analítica de Gestión para las Decisiones Estratégicas***. Bilbao, Ediciones Deusto S/A, 1995.
- IJIRI, Yuji; KAPLAN, Robert S. **“Probabilistic Depreciation and Its Implications for Group Depreciation”**, *The Accounting Review* (October 1969).
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **“O Verdadeiro Significado de Uma Teoria”**. *Revista Brasileira de Contabilidade*, nº97, 1996.
- ***Teoria da Contabilidade***. 4 ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1995.
- KWASNICKA, Eunice L. **“Contabilização de Recursos Humanos, o Estado da Arte”**. *Revista de Administração da USP*, Vol. 13, nº 4, Out-Dez. 1978.
- LEV, Baruch.; SCHWARTZ, Aba. **“On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements.”** *The Accounting Review* (January 1976).

-
- LIKERT, Rensis. ***The Human Organization: Its Management and Value***. New York, McGraw-Hill Book Company, 1967.
- LIKERT, Rensis; RILE, William C. **Human resource Accounting. A Human Organizational Measurement Approach**. *Financial Analysis Journal*, (January/February 1971).
- MARTINS, Gilberto de Andrade. ***Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações***, 2. ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1994.
- MIRVIS, Phillip H.; MACY, B. A. **“Human Resource Accounting – A Measurement Perspective.”** *Academy of Management Review* (April 1976).
- MONTI-BELKAOUI, Janice; RIAHI-BELKAOUI, Ahmed. ***Human Resource Valuation: A Guide to Strategies and Techniques***. Westport, Quorum Books, 1995.
- ODIORNE, George S. ***Personnel Policy: Issues and Practices***. Columbus, Merrill Books Inc., 1963.
- PYLE, William C., **“Monitoring Human Resources On-Line”**. *Michigan Business Review* (July 1970).
- TAYLOR, James C.; BOWERS, David G. ***Survey of Organizations***. Ann Arbor, Institute for Social Research, 1972.
- TINOCO, João E. P. ***Balanço Social – Uma Abordagem Sócio-Econômica da Contabilidade***. São Paulo, Dissertação de Mestrado, USP-FEA-DCA, 1984.