

## Necessidade e dificuldades em valorizar o capital humano

Filomena Antunes Brás\*

filomena@eeg.uminho.pt

(Recebido em 5 de Janeiro de 2007; Aceite em 11 de Junho de 2007)

**Resumo:** Este artigo discute a possibilidade do capital humano e/ou dos investimentos em capital humano satisfazerem a definição de activo e, por isso, serem reconhecidos no balanço, tal como tem sido proposto pela contabilidade do capital humano. Esta discussão passa por apresentar as implicações que o tratamento contabilístico actual do capital humano representa na relevância da informação contabilística. Para além do tratamento contabilístico actual, são apresentados os argumentos contra o reconhecimento do capital humano ou dos seus investimentos como um activo. Simultaneamente, são apresentados os argumentos a favor, posição assumida pelos autores de gestão de recursos humanos e pela evidência empírica acumulada que aponta não só para a importância deste recurso como factor determinante no desempenho das organizações, como também a relevância da informação acerca do capital humano no processo de tomada de decisão dos utilizadores das demonstrações financeiras. Apresentamos, igualmente, uma síntese das tentativas realizadas no sentido de contabilizar e medir o valor deste capital, as críticas apontadas à contabilidade do capital humano, bem como futuras direcções de evolução deste campo de estudo.

**Palavras-chave:** capital humano, intangível, gestão de recursos humanos, contabilidade, demonstrações financeiras

---

A autora é licenciada em Gestão de Empresas (1993), Mestre em Gestão de Empresas, especialização em Finanças (1998), e Doutor em Ciências Empresariais, na área da Contabilidade (2004). Actualmente, exerce funções de professora auxiliar, na Universidade do Minho. Áreas de interesse de investigação: contabilidade de capital humano, intangível, governo das sociedades, responsabilidade social das empresas.

**Abstract:** This paper discusses human capital and/or its investments as an asset to be recognized in the balance sheet, like it has been proposed by Human Capital Accounting. I start by presenting the implications of the current accounting treatment of this resource in the context of accounting information relevance. Then and beyond presenting the current accounting treatment, I present arguments in favour, coming from human resources management and empirical evidence collected that show the relevance of this resource in firm's performance and its information in the process of making decision by the users of financial statements. Several attempts to account human capital are also presented, as the criticism it involved, as well future research on this field study.

**Keywords:** human capital, intangibles, human resource management, accounting, financial statements.

## 1. Introdução

Cada vez mais, actuamos numa economia baseada no conhecimento, intensiva em tecnologia e em mudança permanente, onde os investimentos em recursos humanos, na tecnologia, na investigação e desenvolvimento (I&D), e publicidade tornaram-se essenciais para o fortalecimento da posição competitiva da empresa e o assegurar da sua viabilidade futura (Cañibano *et al.*, 1999). O meio envolvente das empresas afecta-as de igual modo. Logo, a chave para o sucesso reside na perícia que cada empresa desenvolve para lidar com o seu meio envolvente e essa perícia baseia-se principalmente nos aspectos intangíveis, ou seja, nos factores internos ao próprio negócio (Coff, 1997).

Na literatura de gestão, estes aspectos intangíveis são muitas vezes referidos como sinónimos de capital intelectual. Considerando a definição de Edvinsson e Malone (1999), o capital intelectual é composto pelo capital humano (combinação dos conhecimentos, capacidades e experiência que os empregados individualmente têm de concretizar numa dada tarefa) e o capital estrutural (genericamente definido como tudo o que fica na organização, quando o pessoal não se encontra nela, como sejam as marcas, patentes, estrutura organizacional). Para estes autores, o capital estrutural deriva do capital humano, mas vai para além deste. Todavia como o capital humano não é propriedade da empresa, é fundamental que a organização saiba transformar as inovações produzidas pelos recursos humanos em activos para os quais a empresa tenha direitos de propriedade. Isto é, enquanto que a economia de

trabalho acumula evidência empírica da relação positiva entre o capital humano do indivíduo (por exemplo, nível académico e experiência) e o rendimento (salários) que este auferir ao longo da sua vida de trabalho, ao nível da empresa, a situação não é tão clara. Torna-se necessário haver mecanismos de transferência da qualidade do capital humano das pessoas (potencial de criação de valor para a empresa) que aí trabalham para o nível de serviço ou produto comercializado pela empresa. Por exemplo, numa empresa farmacêutica, não basta haver profissionais altamente qualificados (esta qualidade não é propriedade da empresa mas sim dos indivíduos que aí trabalham); é necessário que estes produzam os medicamentos (patentes de propriedade da empresa) necessários à saúde dos membros da sociedade em geral, constituindo assim, uma fonte de receita para a empresa.

Os investimentos em capital humano (i.e., no conhecimento e perícias dos recursos humanos existentes na empresa) são imediatamente reconhecidos como custos do exercício e os benefícios que resultam desses investimentos são reconhecidos mais tarde. Consequentemente, o processo contabilístico de periodicamente fazer corresponder os custos com os proveitos está distorcido pois não há correspondência entre os custos incorridos e os benefícios obtidos (princípio do balanceamento). Isto significa que, por exemplo, uma actividade de formação bem sucedida se traduza na apresentação de menores lucros na demonstração de resultados no ano em que é desenvolvida e que, por outro lado, as melhorias daí resultantes (como sejam, os menores custos de produção e melhoria do serviço prestado ao cliente) estejam reflectidas na demonstração de resultados como tendo custo zero (Lev e Zarowin, 1999; Elias, 1972).

Como consequência, se os investimentos em intangíveis não estão reflectidos nas demonstrações financeiras, então existe o problema de assimetria de informação, que se traduz nomeadamente na subavaliação do valor actual da empresa e da sua capacidade de criar riqueza no futuro (Lev, 2000). Deste modo, o tratamento contabilístico actual dos investimentos em intangíveis traduz-se numa progressiva diminuição da capacidade informativa das demonstrações financeiras, da situação actual e futura da empresa. Uma prova clara da perda de relevância da informação contabilística é a crescente diferença entre o valor de mercado e o valor contabilístico das empresas que Lev e Zarowin (1999) explicam no seu estudo realizado para o período de 1977 a 1996, numa amostra de 1300 empresas, a partir da base de dados *Compustat*.

Mas, apesar da perda de relevância da informação contabilística proporcionada pelas deficiências no tratamento contabilístico dos investimentos em intangíveis, verificamos que se os intangíveis forem adquiridos numa concentração de actividades empresariais então reúnem as condições para serem reconhecidos nas demonstrações financeiras, fazendo parte do *goodwill*, reconhecido á data da aquisi-

ção (Artola, 1999; IASB, IAS 38: §10 e §68). Isto não é lógico (Egginton, 1990). A magnitude dos custos de muitos intangíveis desenvolvidos internamente como I&D e publicidade não são menos identificáveis que os custos de uma aquisição de empresas, e é improvável que os benefícios futuros desta aquisição sejam mais certos que aqueles desenvolvidos internamente. Assim, existe um problema sério de comparabilidade entre as empresas que adquirem intangíveis externamente e aquelas que os desenvolvem internamente. É necessário mudar o sistema contabilístico actual. Este foi desenvolvido para organizações do tipo industrial e/ou comercial, mas dado o contexto de sociedade do conhecimento em que vivemos, necessita ser alterado ou pelos menos expandido, no sentido de reflectir os activos intangíveis pois, o sucesso ou mesmo a sobrevivência de muitas empresas depende muito do valor destes itens (Cañibano *et al.*, 1999; Lev e Zarowin, 1999).

Neste artigo, damos especial realce ao Capital Humano por constituir um dos intangíveis mais importantes que as organizações têm, sendo crucial no desempenho das sociedades do conhecimento. O que distingue estas empresas das demais é por a maior parte dos seus empregados serem altamente qualificados e o seu trabalho consistir fundamentalmente em converter informação em conhecimento, usando as suas próprias competências como recurso principal (Sveiby, 1997). Os elementos humanos da organização são aqueles capazes de aprender, mudar, inovar e fornecer o impulso criativo que se bem motivado pode assegurar a sobrevivência da organização no longo prazo (Bontis *et al.*, 1999; Pyle, 1970). Por isso, o sucesso do desempenho de cada organização está baseado em larga medida na qualidade do capital humano dos indivíduos (recursos humanos) que trabalham na organização.

Há já mais de 30 anos que se procura dar relevância contabilística a este recurso, seja designando-o inicialmente como recursos humanos apenas, seja como capital humano (ex.: Elias, 1972; Schawn, 1976; Hansson, 1997; Moreno-Campos, 2000). No início, foram propostos modelos de valorimetria e reconhecimento dos chamados “activos humanos” da organização, que se resumiam basicamente a colocar o valor das pessoas que trabalhavam na empresa no balanço. Actualmente, o capital humano (traduzido genericamente pelo valor das remunerações pagas) e os investimentos da empresa em capital humano (como seja a formação) continuam a ser reconhecidos como custos do negócio, o que significa que os estudos desenvolvidos desde aquela altura pouco ou nenhum impacto tiveram no sistema contabilístico vigente. Esta situação deve-se a dois grandes grupos de dificuldades: a natureza intangível deste capital, bem como dos seus investimentos (dificuldade em identificar e medir o valor deste recurso ou o benefício resultante dos investimentos), e a sua própria especificidade (o capital humano é indissociável do recurso humano, pelo que o indivíduo é o único proprietário do capital humano, cabendo à organização

apenas o usufruto deste capital através dos serviços prestados nas actividades do seu negócio). Todavia, é pacífico que os recursos humanos, com o seu capital humano, constituem um factor crítico de sucesso de qualquer organização, mas a contabilidade financeira não o demonstra como tal. O sucesso da empresa moderna está na sua capacidade de conhecimento (capacidades intelectuais) e não nos activos físicos, como a contabilidade financeira dá todo o realce. Infelizmente, temos de reconhecer que nem a contabilidade financeira nem a de gestão conseguiram ainda dar uma resposta eficaz a esta mudança de circunstâncias. E, para isto, contribui também, o facto do paradigma contabilístico e a tecnologia de medida relacionada não se reformarem no sentido de incorporar esta transformação económica (Flamholtz e Main, 1999).

Este artigo está estruturado da seguinte forma: começamos por sintetizar os problemas que se colocam à contabilização do capital humano ou dos investimentos neste capital como activo, apresentando de seguida os argumentos a favor da sua capitalização, para de seguida sustentar pelos estudos empíricos realizados, a necessidade da sua contabilização, dada a sua importância no sucesso das organizações. Este tema é, pois, demasiado importante para que a contabilidade continue a negligencia-lo. Para finalizar, apresentamos o que já foi feito neste campo de estudo e o que parece serem as direcções a seguir no futuro.

## **2. Apresentação do problema**

Os recursos humanos são possuidores de capital humano. Aliás, um é indissociável do outro. Este capital pode ser definido como o conjunto de características imersas no indivíduo, tais como conhecimentos, experiências, perícias, atitudes, aprendizagem, que torna o recurso humano produtivo (Hamermesh e Rees, 1993; Becker, 1962). E, por isso, todas as actividades que influenciam o rendimento real futuro das pessoas, derivado dos recursos embebidos nelas, fazem parte também do capital humano. Neste sentido, um dos preeminentes autores da teoria de capital humano, Becker (1962), considera que existem várias fontes de investimento no capital humano, tais como a escola e a formação no trabalho, os cuidados médicos, o consumo de vitaminas e aquisição de informação acerca do sistema económico. Estas actividades diferem das tradicionais actividades de investimento. Diferem em relação aos proveitos e custos, ao montante de recursos investidos, na grandeza dos retornos e na relação entre o investimento e o retorno que é percebido (Becker, 1962: 9). Todas estas actividades melhoram as capacidades mentais e físicas da pessoa e, por isso, a perspectiva de rendimento real do indivíduo aumenta.

Se, por um lado, o que acabamos de escrever corresponde ao que se verifica em termos do indivíduo, ao nível da organização a situação não é tão clara. Frequentemente encontramos nos relatórios de gestão ou na comunicação feita pelo Presidente do Conselho de Administração aos accionistas e demais parceiros (*stakeholders*), ou até o público em geral acredita, que “os empregados são o activo mais importante ou mais valioso que a empresa tem”. Todavia, se quisermos saber mais acerca deste activo no relatório e contas da empresa poderemos questionar “onde está este activo humano nas demonstrações financeiras, no relatório da gestão?”; Qual o valor deste “activo mais importante” ou “mais valioso”? Está o seu valor a aumentar ou a diminuir? Que rendibilidade, se alguma, está a empresa a obter dos seus activos humanos? Estará a empresa a afectar os seus activos humanos da forma mais rendível? (Brummet *et al.*, 1968: 217). Face a estas questões, a conclusão é, inevitavelmente, sempre a mesma, isto é, os referidos relatórios não dão as respostas pretendidas. E isto porque, na teoria contabilística, o capital humano constitui um custo que a empresa tem de suportar a fim de obter um conjunto de serviços indispensáveis à realização do seu negócio.

### 3.1 Tratamento contabilístico do capital humano existente nas organizações

A normalização contabilística em Portugal é representada pelo Plano Oficial de Contabilidade<sup>1</sup> (POC) e pelas directrizes contabilísticas (DC). Para as situações não previstas por este normativo nacional, recorre-se às normas internacionais de contabilidade (IAS's) emitidas pelo IASB (*International Accounting Standards Board*) (DC n.º 18/97). Todavia, desde 2005, que se encontra em vigor o Decreto-lei n.º 35/2005, de 17 de Fevereiro que transpõe para o quadro jurídico nacional a Directiva n.º 2003/51/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho de 18 de Julho, no seguimento do Regulamento n.º 1606/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho de 19 de Julho de 2002, que prevê a possibilidade da aplicação das normas internacionais de contabilidade (IAS's) às entidades sujeitas ao POC. Assim, segundo o n.º 1 do art.11.º do referido decreto-lei, “as entidades cujos valores imobiliários

---

<sup>1</sup> Dec.-lei n.º 410/89 de 21 de Novembro: aprovação do POC; Dec.-lei n.º 238/91 de 2 de Julho, Dec.-lei n.º 127/95 de 1 de Junho, Dec.-lei n.º 44/99 de 12 de Fevereiro, Dec.-lei n.º 79/2003 de 23 de Abril, Dec.-lei n.º 88/2004 de 20 de Abril, Dec.-lei n.º 35/2005 de 17 de Fevereiro

estejam admitidos à negociação num mercado regulamentado devem (...) elaborar as suas contas consolidadas em conformidade com as Normas Internacionais de Contabilidade (...) a partir do exercício que se inicie em 2005”. Para acautelar os eventuais impactos na receita fiscal proporcionados pela adopção das IAS’s, o decreto-lei n.º 35/2005 prevê, relativamente às contas individuais, a obrigatoriedade de manter a contabilidade organizada de acordo com as normas contabilísticas nacionais e demais disposições legais em vigor para o respectivo sector de actividade, embora seja possível que também para as contas anuais individuais seja seguida a normalização internacional. Mas, quer sejam seguidas as IAS’s, quer seja a normalização contabilística nacional, o impacto no estudo do capital humano é reduzido, dado que o tratamento contabilístico dado ao capital humano em Portugal em nada difere no essencial do tratamento dado a nível internacional, nem mesmo o que está previsto no novo modelo contabilístico nacional a entrar em vigor, estima-se em Janeiro de 2008. Neste novo modelo, a norma contabilística e de relato financeiro n.º 6 (versão 070202) foi desenvolvida com base na IAS 38 (IASB, 2004) que trata sobre os Activos Intangíveis.

Assim, o capital humano a ser um activo, como é apontado por vários autores (ex: Brummet *et al.*, 1968), deverá pertencer ao grupo dos intangíveis, que são representados pelas imobilizações incorpóreas. No entanto, não existe a mínima referência a este recurso na classe do imobilizado. Se considerarmos a DC n.º 12/92, constatamos que apesar da designação *trespasse* equivaler à denominação internacional de *goodwill*, não há também qualquer referência ao capital humano, uma vez que não se trata de um activo identificável. A única referência no balanço é quando existem dívidas de ou dívidas a, entre a organização e os empregados, ou seja, os recursos humanos.

Embora saibamos que os custos com os recursos humanos também façam parte da demonstração dos resultados por funções, é na demonstração de resultados por natureza que encontramos informação concentrada relativa a este recurso na rubrica “Custos com o Pessoal”. Todavia, o que estas demonstrações de resultados evidenciam é o que resulta da relação contratual entre a organização e os recursos humanos (contrato de trabalho) e não especificamente o capital humano. Desconhecemos quanto a organização suporta com o recrutamento, a formação e até a rotação dos recursos humanos, não sendo possível ao utilizador da informação concluir acerca do nível de eficiência e eficácia da actividade de gestão de recursos humanos, nem sequer da qualidade do capital humano. O que estas demonstrações evidenciam resume-se quase ao preço suportado pela empresa no que respeita a remunerações e aos encargos sociais, principalmente pensões e segurança social (ver Quadro 1). Também no Anexo ao Balanço e à Demonstração dos Resultados encontramos ou-

tras referências ao pessoal da empresa, de forma directa ou indirecta nas notas<sup>2</sup> 7, 24, 25,43.

CUSTOS COM O PESSOAL	Conteúdo (ponto 12 do POC – Notas Explicativas)
Remunerações dos órgãos sociais	Vencimentos, gratificações, subsídios de férias e de natal, participação nos lucros, ajudas de custos, senhas de presença, verbas para representação, et c. (Bento e Machado, 2005)
Remunerações do Pessoal	Salários e ordenados bem como remunerações adicionais, pagas ao pessoal (ex.: horas extraordinárias, subsídios de Natal e férias, subsídios de trabalho nocturno, prémios, ajudas de custos, abonos para faltas, participação nos lucros, etc.). (Bento e Machado, 2005)
Pensões	Destina -se a registar os custos relativos a pensões, nomeadamente de reforma e invalidez.
Prémios para pensões	Respeita aos prémios da natureza em epígrafe destinados a entidades externas, a fim de que estas venham suportar oportunamente os encargos com o pagamento de pensões ao pessoal.
Encargos sobre remunerações	Incidências relativas a remunerações que sejam suportadas obrigatoriamente pela empresa (contribuições para a segurança social, que incidem sobre as remunerações totais pagas).
Seguros de acidentes no trabalho e doenças profissionais	
Custos de acção social	Ex.: subsídios ao refeitório, subsídios à cantina, subsídios à creche, medicamentos, serviços clínicos próprios, consultas e exames médicos externos, complementos de subsídios de doença, subsídios para estudo, subsídios às actividades desportivas e culturais (Bento e Machado, 2005).
Outros custos com o pessoal	Compreende, nomeadamente, as indemnizações por despedimento e os complementos facultativos de reforma. Ex.: indemnizações por despedimento, complementos facultativos de reforma, fardamentos, gastos com recrutamento de pessoal, bolsas de estudo, cursos na empresa, assistência a cursos fora da empresa (Bento e Machado, 2005).

**Quadro 1:** Descrição dos elementos da conta 64 – Custos com Pessoal (POC).

<sup>2</sup> nota 7 – “Número médio de pessoa ao serviço da empresa, no exercício, repartido por empregados e assalariados”;

nota 24 – “Indicação, global para cada um dos órgãos, dos adiantamentos ou empréstimos concedidos aos membros dos órgãos de administração, de direcção e de fiscalização da empresa, com indicação



Em relação às directrizes contabilísticas, para além da DC n.º 12/92 já citada, temos a DC n.º 19 sobre *Benefícios de Reforma*, onde aborda a problemática de registo das pensões e dos prémios para pensões relativos ao pessoal da empresa. De modo equivalente temos a correspondente IAS 19 que aborda também este assunto.

E é tudo o que se refere à divulgação de informação relativa aos recursos humanos imposta pela normalização contabilística. Tudo o que se possa encontrar no relatório de gestão referente aos recursos humanos e ao seu capital humano é da responsabilidade e vontade explícita da gestão (divulgação voluntária).

Chegamos à mesma conclusão, quando analisamos a IAS 38 (IASB, 2004) sobre intangíveis, onde está expresso que o *goodwill* gerado internamente não deve ser reconhecido como activo (IAS 38, § 48), tal como as despesas com a formação (IAS 38, § 69).

Então, de uma forma geral, constatamos que o sistema contabilístico actual, bem como o relato financeiro não permite:

- ◆ averiguar do montante despendido com a actividade de formação e desenvolvimento de competências e por isso, distinguir as empresas que investem em formação e desenvolvimento do capital humano daquelas que não investem;
- ◆ averiguar até que ponto a organização tem sido bem sucedida nos investimentos realizados no capital humano existente;
- ◆ identificar as componentes que constituem a remuneração no seu sentido mais lato (como por exemplo, o tipo e a dimensão de benefícios sociais/económicos);
- ◆ avaliar da responsabilidade social da organização face a este recurso, na medida que o “Pessoal” pressupõe a existência de contrato de trabalho e o que se tem vindo a verificar na prática é a recorrência a contratos de prestação de serviços (como o *outsourcing*), tendencialmente menos dispendiosos, em termos financeiros e sociais, para a organização. Desta forma, não é possível distinguir as várias fontes de capital humano, nem avaliar o seu nível de rotação, tido como um factor negativo do desempenho empresarial, com realce para a produtividade da organização.

Assim, o sistema contabilístico actual ofusca o desempenho da organização, ao mesmo tempo que não permite identificar as empresas com boas práticas de gestão deste capital.

---

das respectivas taxas de juro, das condições principais e das quantias já reembolsadas, bem como das responsabilidades assumidas de sua conta mediante qualquer garantia”;

nota 25 – “Valor global das dívidas activas e passivas respeitantes ao pessoal da empresa”;

nota 43 – “Indicação, global para cada um dos órgãos, das remunerações atribuídas aos membros dos órgãos sociais que estejam relacionadas com o exercício das respectivas funções. Responsabilidades assumidas relativamente a pensões de reforma dos antigos membros dos órgãos acima referidos”.

### **3. Dificuldades no tratamento contabilístico do capital humano organizacional**

Na problemática da contabilização do capital humano como activo duas grandes questões se colocam:

- poderá ser o próprio capital humano disponível na organização tratado contabilisticamente como activo? e/ou
- apenas os investimentos em capital humano (com realce para a formação) deverão ser relevados como activo?

Para definir o conceito de activo socorremo-nos da Estrutura Conceptual (EC) do IASB e da IAS 38 (IASB, 2004).

Assim, de acordo com a Estrutura Conceptual (IASB, 2004), “uma entidade emprega geralmente os seus activos para produzir bens ou serviços capazes de satisfazer os desejos ou as necessidades de clientes” (IASB, EC: §54). Além disso, “os benefícios económicos futuros incorporados num activo são potencial de contribuir, directa ou indirectamente, para o fluxo de caixa e de seus equivalentes de caixa para a entidade” (IASB, EC: §53). Mais ainda, “os benefícios económicos futuros incorporados num activo podem fluir para a entidade de diferentes maneiras”, como por exemplo “em combinação com outros activos na produção de bens ou serviços para serem vendidos pela entidade” (IASB, EC: §55) e a “forma física não é essencial à existência de um activo” (IASB, EC: §56). Também é dito que “ao determinar a existência de um activo, o direito de propriedade não é essencial” (IASB, EC: §57). Por fim, os activos de uma entidade resultam de transacções passadas ou de outros acontecimentos passados (IASB, EC: §58).

Segundo a IAS 38 (§8) um activo é um recurso:

- a. controlado por uma entidade como resultado de acontecimentos passados; e
- b. do qual se espera que fluam benefícios económicos futuros para a entidade.

A mesma norma, define o conceito de activo intangível como um activo não monetário identificável e sem substância física (IAS 38, §8).

Como facilmente se constata, o capital humano satisfaz os requisitos de activo pois, é a acção humana em conjunto com os recursos físicos da organização que proporciona a geração de benefícios económicos futuros. O problema está na identificação do fluxo de caixa gerado exclusivamente por este recurso (qualidade de ser separável). Este fluxo tem sido difícil de identificar, embora no limite possamos afirmar que o nível de desempenho atingido pela empresa resulta da qualidade deste capital, pois são as decisões dos indivíduos que lá trabalham (aplicação do seu capital humano) que geram valor para a organização.

Contudo, mesmo que fosse possível identificar sempre esse benefício, o facto da organização não ser a proprietária do capital humano, apenas os próprios indivíduos, levanta um outro problema: o controlo do benefício devido à mobilidade dos indivíduos (IAS 38, §8, alínea a). No entanto, em relação ao conceito de controlo, ainda existe muita controvérsia na teoria contabilística (Hendriksen e Van Breda, 1992). O exercício do direito deve permitir a exclusão de outros, embora em alguns casos o direito possa ser partilhado com empresas específicas ou indivíduos. No caso do capital humano, sabemos que este não é da propriedade da organização, e acresce a sua mobilidade. No entanto, a organização pode controlar os benefícios gerados pela aplicação do capital humano disponível ou pelos investimentos que efectua neste capital, através de definição de políticas de gestão de recursos humanos eficazes. Aliás, por princípio, a organização só investe em capital humano (com realce para a formação) se espera obter algum tipo de benefício (ver por exemplo, a evidência empírica encontrada por Brás, 2004).

Por último, os benefícios económicos devem ser resultado de transacções passadas ou de eventos. Ou seja, não podemos considerar o benefício de um investimento em capital humano efectuado por uma empresa mas, devido à mobilidade dos indivíduos, seja uma outra entidade a beneficiar desse investimento. O direito de beneficiar dos investimentos em capital humano deriva do contrato de trabalho que relaciona estas duas entidades<sup>3</sup>. Quando se estabelece uma relação contratual entre o indivíduo e a organização, o que está subjacente é o usufruto pela organização da aplicação do capital humano detido pelo indivíduo, ao serviço do negócio (lícito) da organização, por contrapartida de uma compensação. Daí que, está implícito que a organização beneficia dos investimentos no capital humano, embora haja a dificuldade em saber se o benefício gerado para a organização é superior ao custo do seu investimento.

Assim, em síntese, encontramos três tipos de entraves para o seu reconhecimento como activo:

a) A organização não ser proprietária do capital humano mas sim o indivíduo. Por isso, o capital humano existente na organização não responde perante compromissos assumidos por esta. Por exemplo, “usado para liquidar um passivo, ser trocado

---

<sup>3</sup> Se quisermos ir mais longe verificamos o que se passa ao nível da legislação laboral portuguesa. Em termos genéricos, o contrato de trabalho pressupõe a realização de actividade(s), uma retribuição e subordinação jurídica (isto é, a entidade patronal – organização – é quem define o como, onde, quando e com que meios o trabalhador realiza a sua actividade intelectual ou manual (art. 1.º, do DL n.º 49408, de 24/11/1969).

por outros activos ou distribuído aos proprietários da entidade” (IASB, IC:§55);

b) O indivíduo pode aplicar o seu capital humano em qualquer organização (problema da mobilidade), o que significa que em situação limite os benefícios económicos dos investimentos no capital humano possam ser usufruídos por uma entidade diferente daquela que financiou tal actividade;

c) Mesmo que os argumentos anteriores sejam ultrapassados resta a questão de saber como medir e reconhecer o capital humano no balanço. No caso dos investimentos em capital humano é fácil pois podemos utilizar o montante despendido (custo histórico). Na hipótese de querermos contabilizar o capital humano organizacional, como o devemos fazer?

O obstáculo mais difícil de ultrapassar é este último (alínea c)), na medida que a falta de propriedade do capital humano pela organização não inviabiliza a sua contabilização. Basta para tal pensarmos nos bens em regime de locação financeira, para constatar que, nesta situação, também poderíamos aplicar o princípio contabilístico da substância sobre a forma. Em relação à mobilidade dos indivíduos, esta também pode ser controlada e até recomenda-se o seu controlo, na medida que a evidência empírica tem mostrado que a retenção dos empregados mais talentosos, capazes, tem reflexos positivos no nível de desempenho financeiro e produtivo da própria organização (ver por exemplo Huselid, 1995). Daí que, o problema da contabilização do capital humano não está na sua relevância, mas sim na fiabilidade do valor que utilizaremos para traduzir este capital, tal como demonstramos no ponto 4 deste artigo.

Todavia, os problemas de capitalizar o capital humano e os seus investimentos não acabam aqui – há que acrescentar as dificuldades relativas aos intangíveis:

- a falta de substância ou então a carência de identificação do activo, isto é, o não ser possível separá-lo da empresa ou da propriedade física da empresa, e
- o grau de incerteza associado com o valor dos benefícios futuros a receber, isto é a falta de correspondência entre as despesas que o originam e as respectivas receitas.

Estas características têm ditado um tratamento muito conservador dos intangíveis, o que contribui para que as demonstrações financeiras não reflectam todas as actividades geradoras de valor para a organização. Mas, como afirmam Hendriksen e Van Breda (1992: 637), a “incerteza pode ser elevada para alguns intangíveis mas isso não é verdade para todos. O valor da educação de nível superior é consideravelmente menos incerto que o equipamento especializado num novo laboratório de pesquisa. Capitalizamos o custo deste. Por que não o primeiro?”.

Neste contexto, já Hermanson em 1964, considerado o primeiro autor a preocupar-se com a contabilização do capital humano ao nível do balanço, concluía que o capital humano é o activo mais frequentemente ausente das demonstrações financeiras.

ras. Hermanson (1964) defende que a inclusão deste activo aumentará a comparabilidade e a plenitude das demonstrações financeiras, conduzindo a uma afectação de recursos mais eficiente na economia, um rejuvenescimento das demonstrações de posição, uma relação mais estreita entre as demonstrações financeiras e uma ajuda para a análise das empresas do ponto de vista interno. Não nos podemos esquecer que, segundo a Associação Americana de Contabilidade, os objectivos da contabilidade passam por (1) ajudar a tomada de decisão relativa ao uso limitado de recursos, incluindo a identificação de áreas de decisão cruciais; (2) a gestão e controlo dos recursos humanos e materiais da organização; (3) a manutenção e relato dos recursos à sua guarda, (4) facilitando as funções sociais e de controlo (*in* Flamholtz, 1972: 674-675).

Mas a questão não se esgota apenas no suposto activo capital humano. Também se coloca ao nível dos investimentos no capital humano, onde a formação é um exemplo típico. Se pensarmos que a formação pode gerar um activo desenvolvido internamente, o modelo do custo histórico permite a sua capitalização, uma vez que o valor despendido é conhecido. No entanto, o problema da identificação dos benefícios económicos prováveis com os desembolsos específicos e as dificuldades de identificação e verificação da magnitude dos activos, com certeza razoável mantém-se. Contudo, com a evolução que a gestão de recursos humanos tem vindo a ter, podemos identificar situações em que pode ser estabelecida uma relação causal entre os desembolsos e os benefícios futuros com força suficiente para reconhecimento nas contas (Brás, 2004). Nestas situações, é possível satisfazer o critério de certeza razoável, mesmo para os activos desenvolvidos internamente (Egginton, 1990).

Mas, com todas estas dificuldades de medida e reconhecimento, deverá a contabilidade ignorar este problema? É de pensar que não, se considerarmos a evolução da gestão de recursos humanos, bem como a evidência empírica que sustenta o argumento que o capital humano é gerador de valor para a organização e, por isso, constitui um elemento diferenciador das organizações.

No entanto, se as dificuldades não forem ultrapassadas, as práticas contabilísticas actuais impõem que as despesas com o recrutamento, contratação, formação, familiarização e desenvolvimento de pessoal sejam reconhecidas no período em que são desembolsadas. E, no seguimento de tal tratamento, a demonstração de resultados reflecte lucros menores no período em que uma formação bem sucedida do pessoal ou programas de desenvolvimento ocorre, enquanto que as melhorias futuras nos resultados referentes a tais programas são reflectidos nas demonstrações de resultados futuras como tendo custo zero (Elias, 1972; Lev e Zarowin, 1999).

Também Pyle (1970) e Flamholtz (1972) referiam-se a esta situação afirmando que, no seio da empresa, as decisões são tomadas sem ter em atenção os fundos

atribuídos à aquisição, desenvolvimento, manutenção e utilização do capital humano, o que pode ocultar (dissimular) decisões sub-óptimas nas organizações. O facto da contabilidade tratar todos os encargos relativos a este recurso como despesas, conduz a distorções na leitura dos resultados obtidos pela empresa. Quando esta investe, de facto, na construção de capacidades humanas a uma ritmo maior que a sua utilização, então os resultados estão subestimados. No caso inverso, se os recursos estão a ser liquidados mais rapidamente do que estão a ser criados então, os lucros estão sobrestimados.

Barney e Wright (1998) acreditam mesmo que uma das razões que está por detrás do facto dos recursos humanos serem ditos frequentemente como sendo um activo valioso para a organização e, depois, tal afirmação não ter repercussões ao nível da política de gestão dos recursos, nem ao nível do topo de gestão, prende-se com o facto dos responsáveis pela gestão de recursos humanos não saberem explicar, em termos económicos, como as pessoas que trabalham na empresa podem constituir uma vantagem competitiva sustentada e o papel que a gestão dos recursos humanos pode desempenhar nesse processo. Além disso, dada esta falta de compreensão, muitos responsáveis pelos recursos humanos falham na direcção de actividades que desenvolvam características dos recursos humanos que constituem fonte de vantagem competitiva sustentada, pois uma antiga máxima da gestão diz que “não se pode gerir aquilo que não pode ser medido” (Ulrich, 1997).

#### **4. Necessidade de contabilizar o capital humano**

Se por um lado apresentamos sinteticamente as dificuldades ao reconhecimento contabilístico do capital humano ou das actividades de investimento neste recurso como activo, por outro lado, existe um consenso generalizado de que as políticas de gestão dos recursos humanos, se devidamente configuradas, fornecem uma contribuição directa e economicamente significativa para o desempenho da organização, tal como é demonstrado por Huselid (1995). A presunção é de que os sistemas de práticas de recursos humanos eficazes constituem fontes de vantagens competitivas sustentadas para a organização (Huselid, 1995). Então, cabe-nos agora apresentar os argumentos que reclamam pelo tratamento diferenciado da contabilidade em relação a este recurso da empresa bem como o respectivo relato financeiro.

Neste sentido, começamos por referir que é amplamente aceite na literatura de estratégia e de gestão de recursos humanos que o *know-how* dos empregados é um recurso intangível, que produz uma competência distintiva. Esta consiste nas capacidades que a organização possui, que a coloca numa posição diferente da dos seus

concorrentes, podendo gerar uma vantagem competitiva. Se por um lado existe esta crença na literatura de gestão de recursos humanos, por outro lado, a evidência empírica realizada tem sustentado a importância dessa gestão e do capital humano no desempenho das organizações. Por exemplo, Hall (1991) conduziu um questionário dirigido aos directores de empresas, com o intuito de determinar as suas percepções relativamente à natureza, características e importância dos recursos intangíveis. Neste questionário, o conhecimento dos empregados foi considerado como sendo um dos intangíveis mais importantes para o sucesso geral da empresa e que, a substituição do pessoal constituía uma das actividades mais difíceis. Além disso, Hall verificou existir uma correlação entre o crescimento das vendas e o grau de conhecimento dos empregados face ao seu concorrente principal. Segundo o autor, a ênfase dada ao conhecimento do empregado pelos inquiridos está em sintonia com o que se tem escrito sobre as competências principais (*core competences*). Todavia, não basta dizer que o capital humano é importante, é necessário demonstrar a utilidade de informação relacionada com este recurso para a tomada de decisão, e assim, justificarmos mudanças do sistema contabilístico actual.

Desde a década de setenta do século passado que existem vários estudos que averiguam da utilidade da informação relativa ao capital humano na tomada de decisão. Elias (1972), Schwan (1976), Moreno-Campos (2000) encontraram evidência que a decisão do investidor é alterada quando no relato financeiro é fornecida informação relativa ao capital humano existente na organização. Hendricks (1976) e Flamholtz (1976) averiguaram da existência de relações entre a informação relativa ao capital humano e o mercado de capitais. Este último autor conclui haver um impacto nas decisões. Hendricks (1976), por seu lado, encontrou alguma correlação entre os activos humanos e as rendibilidades futuras, que levam os investidores a investir mais em empresas onde os investimentos em capital humano são mais elevados que noutras empresas. Mais recentemente, Hansson (1997) encontrou que, a crescente dependência face ao capital humano é seguido tipicamente por um crescimento anormal da taxa de rendibilidade. O seu trabalho empírico sugere, consequentemente, que os resultados e a rendibilidade encontram-se mal calculados, especialmente subestimados, devido ao facto dos investidores serem incapazes de distinguir entre os investimentos em capital humano das meras despesas com o mesmo capital. Neste sentido, o trabalho de Hansson sugere que a informação contabilística relativa ao capital humano é crítico para as decisões de investimento, especialmente nas empresas intensivas em conhecimento, ou empresas que se sustentam fortemente nos recursos humanos. Se os intangíveis não estão reflectidos no balanço e os investimentos intangíveis estão contabilizados como despesas do período em que se realizam, tanto os resultados como o valor contabilístico dos recursos próprios

aparecerão subvalorizados nas demonstrações financeiras. Assim, os investimentos receberão estimativas conservadoras do valor actual da empresa e da sua capacidade de criação de riqueza no futuro. Consequentemente, e como assinalam Lev e Zarowin (1999), torna-se necessário que as demonstrações financeiras contenham informação mais compreensiva, fiável e oportuna dos intangíveis. Isto poderia ser alcançado através da ampliação do modelo contabilístico actual e incentivando os gestores a divulgarem informação voluntariamente, explicando o impacto que os intangíveis podem ter na rendibilidade futura da empresa.

Mas se o relato de informação do capital humano é importante para a tomada de decisão, também o são as práticas de gestão deste recurso que conduzem ao aumento da riqueza das organizações.

No campo da gestão de recursos humanos existe um corpo crescente de autores que demonstram que melhores práticas de gestão deste recurso estão associadas a resultados superiores das empresas (Ulrich, 1997). Especificamente, o recrutamento extensivo, a selecção e os procedimentos de formação; a partilha formal de informação, a avaliação de atitudes, a estrutura da função (*job design*), os procedimentos de justiça, programas de participação da gestão-trabalho; a avaliação do desempenho, a promoção e os sistemas de incentivos de compensação que reconhecem e recompensam os empregados com mérito – todos estão ligados aos resultados da empresa. Estas políticas e procedimentos têm vindo a ser designados de Práticas de Desempenho do Trabalho. Neste contexto, o estudo empírico desenvolvido por Huselid (1995) sustenta que investimentos em práticas de gestão de recursos humanos estão associadas a níveis de rotação menores e níveis maiores de produtividade e desempenho da organização. O autor constatou valores, internamente consistentes e economicamente e estatisticamente significativos, o que sugerem que as empresas podem de facto obter benefícios económicos substanciais do investimento em práticas de gestão de recursos humanos. Apesar da teoria económica tradicional sugerir que os ganhos associados com a adopção de práticas de trabalho de desempenho elevado não duram perpetuamente (porque os retornos destes investimentos serão conduzidos para uma situação de equilíbrio à medida que mais empresas utilizem estas práticas), a variância substancial nas práticas de gestão de recursos humanos adoptadas pelas empresas e a expectativa que tais investimentos nas práticas ajudam a criar um capital humano específico da empresa, que é difícil de imitar sugere, pelo menos, um termo próximo que os retornos estão disponíveis por um período de tempo (Huselid, 1995).

Na mesma linha de pensamento, Boudreau e Ramstad (1997) reviram outros estudos que mostram resultados similares. Assim, tem emergido evidência empírica que suporta a tese de que os recursos humanos e as actividades associadas com a



gestão de recursos humanos estão, de facto, associados com os resultados dos investimentos tangíveis. Por exemplo, o caso da *Sears* (Rucci *et al.*, 1998), um grande retalhista americano. Aqui, os gestores de topo medem cuidadosamente as atitudes dos empregados, os seus comportamentos para com os clientes, as reacções destes para com esses comportamentos, em termos de percepções de serviço e mercadoria e, os comportamentos de clientes, como as compras repetidas, etc. Ao medir este fenómeno, pelas 800 lojas que tem e ao longo do tempo, o poder de detectar as relações é significativo. Os resultados obtidos na *Sears* não só fornecem evidência adicional do impacto potencial das pessoas no sucesso da organização mas, também, ilustra a importância de ter um modelo e campo de trabalho para orientar a procura de medidas e relações. Sem um modelo que mostrasse como as pessoas afectam o valor seria impossível para os gestores da *Sears* analisar a grande quantidade de dados sobre as características dos empregados, as reacções do comprador e o desempenho da loja. Um outro exemplo é o que se passa na *Federal Express*. A filosofia aplicada aqui é de que existe uma relação entre pessoas — serviço — lucros, ou seja, as pessoas constituem o principal elo de corrente na cadeia de valor e, por isso, o valor é criado através de ênfase dada prioritariamente às pessoas. Uma das implicações consiste na pesquisa anual do nível de satisfação dos seus empregados e a ligação do bónus pago aos gestores, tendo por base os resultados do nível de satisfação dos empregados, pois acreditam que se estes são tratados correctamente, tratam correctamente os clientes e, por isso, estão a criar valor para a empresa.

Por último, realçamos o trabalho de Lisa Lynch e Peter Cappelli (Stewart, 1998) que têm estudado a relação entre a educação e produtividade em mais de 3100 locais de trabalho dos EUA. Num seu relatório de 1995, onde analisam factores como a idade do equipamento, indústria e tamanho das instalações, a Qualidade Educacional do Trabalho, o seu estudo mostrou que, em média, 10% de aumento ao nível da educação dos efectivos conduz a 8,6% ganhos de produtividade. Em comparação, um aumento de 10% no valor do equipamento, aumentou a produtividade apenas em 3,4%. Dito de outra forma: o valor de um investimento em capital humano é cerca de três vezes maior do que o investimento em maquinaria.

Estes exemplos mostram que existem benefícios económicos ligados ao capital humano organizacional e/ou aos investimentos neste capital mas, tal realidade não pode ser lida pelo prisma tradicional da contabilidade. Cabe aos contabilistas desenvolverem medidas que se adequem a esta realidade, no sentido de acreditar a informação disponibilizada relativa a este recurso, ao mesmo tempo que mantém a utilidade das demonstrações financeiras.

## 5. O que foi feito: contabilidade de capital humano

Não é de hoje que se pensa como contabilizar o capital humano disponível na organização, com especial referência para o balanço, embora a tendência actual seja de divulgação de informação recorrendo a indicadores, ou seja, de uma perspectiva de gestão (ex.: Boudreau, 1998). De facto, apontamos o início da contabilidade de recursos humanos na década de sessenta e setenta do século XX, no contexto de uma contabilidade social, mas sem resultados práticos concretos. Actualmente, este campo de estudo surge em força aliado ao conceito de capital intelectual, aos intangíveis e ao processo de criação de valor a longo prazo pelas empresas, pelo que a designação actual mais usual é de contabilidade do capital humano.

A contabilidade dos recursos humanos de então, constituiu um campo de investigação profícuo, com o desenvolvimento de diversos modelos que visavam a inclusão e estimativa do valor das pessoas que trabalhavam na empresa nas demonstrações financeiras, com ênfase para o balanço. Para os autores desta época, os empregados constituíam um activo importante não evidenciado nas demonstrações financeiras. Todavia, foram mal interpretados, ao serem acusados de querer tratar os seres humanos como de mercadorias se tratassem. Muitos dos modelos desenvolvidos nesta época, utilizam modelos matemáticos sofisticados para calcular o valor dos recursos humanos. A R. G. Barry Corporation of Columbus, de Ohio nos EUA foi a primeira empresa a ter uma contabilidade de recursos humanos e onde vários autores desenvolveram o seu trabalho de investigação (Elias, 1972; Brummet *et al.*, 1968).

No início, a contabilidade de recursos humanos tentou dar resposta à questão de qual o montante monetário a utilizar para representar o valor desse recurso (ex.: Brummet *et al.*, 1968; Hekimian e Jones, 1967). Várias alternativas se colocavam:

⊙ Custo histórico, ou seja, o valor deste recurso estava relacionado com o quanto a empresa desembolsou para poder auferir dos serviços de determinado indivíduo. Isto pressupõe os custos de recrutamento, de selecção e contratação, de familiarização com a cultura e missão da organização;

⊙ Custo de reposição, ou seja, o valor que a empresa teria de desembolsar para ter um outro indivíduo com as mesmas características do actual (capital humano) a executar o trabalho, e

⊙ Custo de oportunidade, isto tem a ver com o preço pelo qual as outras empresas estariam dispostas a pagar para contratar os empregados da organização ou o custo de continuar a actividade da organização sem os serviços destes empregados.

Consequentemente, vários modelos do valor dos recursos humanos foram desenvolvidos. Brummet *et al.* (1968) propuseram um sistema de contabilização dos encargos envolvidos com os gestores, com definição de regras para distinguir as despesas

do activo. Eric Falmholtz (1971, 1972) desenvolveu um modelo de avaliação dos recursos humanos tendo em atenção a sua mobilidade/progressão no seio da organização, utilizando para isso um modelo estocástico. Parte do estudo da permanência do indivíduo no desempenho de determinada função (“estado de serviço”) e atende à “vida esperada do serviço”. Considera que o valor do indivíduo para uma organização contém duas variáveis interactivas: o valor condicional  $[E(CV)]$  e a probabilidade de manter-se na organização. O  $E(CV)$  de um indivíduo pode ser definido como:

$$E(CV) = \sum_{t=\gamma}^T \frac{E(CV)}{(1+i)^{t-\gamma}} = \sum_{t=\gamma}^T \frac{\sum_{j=1}^{m-1} V_{jt} P(V_{jt})^*}{(1+j)^{t-\gamma}} \quad (1)$$

onde,

$$P(V_{jt})^* = \frac{P(V_{jt})}{\sum_{j=1}^{m-1} P(V_{jt})} \quad (2)$$

$E(CV)_t$  é o valor condicional esperado no período  $t$ ;

$V_{jt}$  é o valor do estado de serviço  $j$  no período  $t$ ;

$P(V_{jt})$  é a probabilidade de obter o valor do estado de serviço  $j$  no período  $t$ , onde as probabilidades são transformadas tal como ocorre na expressão (2);

$(1+i)^{t-\gamma}$  é a taxa de desconto, onde  $i$  = taxa de juro;  $t$  é o tempo desde  $\gamma$ ,  $T$ .

O modelo de Lev e Schwartz (1971) visa determinar o valor do capital humano associado a uma organização. Para isso, eles propõem que os recursos humanos sejam divididos em grupos homogéneos e elaborados os respectivos perfis médios de rendimento, com base nos dados do censo, para depois calcular o valor actual do capital humano. Neste modelo, o valor económico de um indivíduo é o valor actual dos seus rendimentos, durante a sua vida útil, ajustada pela probabilidade de morte (equação (3)).

$$E(V_{\tau}^*) = \sum_{t=\tau}^T P_{\tau}(t+1) \sum_{i=\tau}^t \frac{I_i^*}{(1+r)^{t-\tau}} \quad (3)$$

Onde,

$E(V_{\tau}^*)$  = valor do capital humano incorporado numa pessoa com  $\tau$  anos de idade;

$I(i)$  = os rendimentos anuais da pessoa antes da reforma. Estes valores são representados graficamente através dos perfis de rendimento.

$r$  = taxa de desconto específica à pessoa.

$T$  = idade de reforma.

$P_{\tau}(t)$  = probabilidade condicional de uma pessoa de idade  $\tau$  morrer no ano  $t$ .

O valor do capital humano da organização não é mais que a soma dos valores do capital humano dos indivíduos que trabalham na organização. Morse (1973) e Ogan (1976) expandiram os modelos anteriores.

Friedman e Lev (1974) avaliam os recursos humanos de uma organização através do diferencial de salários praticados entre a empresa e o mercado. O valor do investimento em recursos humanos será determinado pela actualização (desconto) das séries diferenciais de salários, durante a vida de serviço esperado (para a empresa) dos empregados correntes. Friedman e Lev (1974) propõem a existência de uma conta de “Investimentos em Recursos Humanos”, onde seja registada a diferença entre o valor externo (mercado) e interno dos recursos humanos, seja positiva ou negativa. Um valor negativo significaria que o investimento da empresa em recursos humanos é fraco, relativamente à indústria. Assim, os autores propunham que o balanço fosse periodicamente ajustado (anual), com o cálculo anual do investimento em recursos humanos. A conta de investimento seria ajustada ao novo valor e a contrapartida deveria ser na demonstração de resultados, corrigindo os números da despesa de salários.

Estes são os trabalhos mais relevantes da contabilidade de recursos humanos, deste período. No entanto, dado o fraco impacto que tiveram na prática e teoria contabilística seguiu-se um período de estagnação neste campo de investigação.

Actualmente, e como já referimos, uma vez que o capital humano é um dos componentes fundamentais do capital intelectual, o tema da contabilidade do capital humano ressurgiu. Esta nova dinâmica é vista por vários autores como estando criadas as condições para que este ramo da contabilidade possa efectivamente avançar na investigação e nas suas implicações práticas. Esta convicção é sustentada pela existência de evidência empírica que demonstra a relevância do capital humano no desempenho da organização. Todavia, é importante realçar que, se no passado, a investigação neste campo foi protagonizada principalmente por contabilistas e alguns psicólogos da área vocacional, no presente este campo de investigação tem sido liderado por autores da área da gestão de recursos humanos, com o desenvolvimento de medidas de carácter fundamentalmente não financeiro. Mas, como existe a crença, em gestão, de que não se pode gerir aquilo que não é quantificado, torna-se imperioso desenvolver este ramo da contabilidade, pois é à contabilidade que cabe a responsabilidade da medida, de demonstrar como a riqueza é gerada pela organização. A evolução deste campo pode passar pelo aparecimento de demonstrações que evidenciem o factor humano das organizações, e até que ponto a gestão tem

sabido retirar partido deste recurso (Brás, 2004). Tudo isto deverá passar também pela perspectiva financeira para ganhar credibilidade e confiança por todos os interessados neste campo de estudo e pelos utilizadores da informação proporcionada por este campo, ao nível da sua gestão bem como pelos investidores, nas suas estimativas de avaliação do desempenho presente e futuro das organizações.

### 5.1 Críticas ao que foi realizado

A contabilidade do capital humano tem três grandes funções: fornecer informação numérica acerca do custo e do valor das pessoas como recursos organizacionais; servir de campo de trabalho para facilitar a tomada de decisão e; motivar os decisores a adoptar uma perspectiva de recursos humanos (Sackmann *et al.*, 1989). No entanto, este campo tem sido questionado pelas dificuldades em mostrar as pessoas como activos; a existência de formação específica como condição necessária mas não suficiente para activos humanos; a incerteza das medidas de recursos humanos e a possibilidade de manipulação, e a dificuldade de medida.

Os modelos de medida desenvolvidos utilizaram o salário como medida substituta do valor do capital humano, o que também é alvo de crítica. Se a compensação do trabalho fosse equivalente ou uma transformação linear do “valor de mercado” dos resultados do desempenho do trabalho, então uma estimativa credível e válida do valor de mercado dos retornos futuros do trabalho poderiam ser obtidos pela medição da compensação paga aos ocupantes das funções. Se tal fosse verdade, os mercados de *input* e *output* deveriam ser eficientes e libertos de imperfeições. Só nesses mercados, em equilíbrio, as taxas salariais igualam o valor do produto marginal de trabalho. Quando existem imperfeições no mercado de *input* e *output*, os salários sobre ou subestimam o valor do trabalho. Geralmente, existem imperfeições de mercado que invalidam o argumento da equivalência entre salários e o valor do trabalho. Onde existem imperfeições de mercado, a afectação de salários a vários trabalhos e múltiplos indivíduos não reflectem o valor de tais trabalhos ou dos indivíduos que os ocupam. Mesmo quando existem sistemas de remuneração baseados no desempenho, os críticos afirmam não ser possível atribuir o valor do indivíduo ao salário que ele recebe. Daí que o salário não é boa medida para avaliar o valor dos recursos humanos (Scarpello *et al.*, 1989).

Por sua vez, se a diferença entre os custos de trabalho constituíssem o investimento e compensação indirecta, então quanto maior fosse esta diferença maior seria o investimento da empresa. No entanto, Scarpello *et al.* (1989) afirmam não existir evidência da relação que os autores de contabilidade do capital humano propõem

entre formação, salários e compensação indirecta. Os custos relacionados com o emprego não conduzem automaticamente ao aumento dos activos humanos uma vez que tais custos muitas vezes não possuem serviço futuro potencial para a empresa que os suportou (Dittman *et al.*, 1976).

Em resumo, os críticos argumentam que a literatura contabilística de então não continha uma fundamentação conceptual rigorosa e defensível para a existência de activos humanos não registados. Esta é uma realidade em mudança, dado o trabalho de investigação que se tem vindo a fazer e que demonstra claramente a relevância deste recurso no desempenho da organização. Do ponto de vista contabilístico, o grande desafio será obter a fiabilidade das medidas a propor.

## 5.2 O que pode ser feito para o futuro

Ponto central na contabilidade do capital humano é o desenvolvimento de medidas monetárias para o valor dos recursos humanos. No entanto, a solução de problemas de medida não tiveram avanço nos últimos anos pelos proponentes deste ramo da contabilidade. Para resolver este problema é necessário identificar no mundo real indicadores do valor dos recursos humanos, ou seja, do capital humano, e expressá-los em termos monetários mas também de gestão.

Medir o capital humano ou o retorno dos seus investimentos continua a ser fundamental. Pfeffer (1997) salienta que existem empresas que investem em formação dos seus empregados sem terem a pressão de medir seja o que for, importando-se apenas com o que pensam devem gastar. Provavelmente, por essas empresas obterem resultados económicos satisfatórios, não levantam questões deste tipo. No entanto, a evidência empírica parece sugerir que não importa tanto quanto a organização gasta com o capital humano mas sim como (Práticas de Trabalho de Desempenho Elevado). E isto pode contribuir para a criação de vantagens competitivas pela empresa.

Neste sentido, então, importa ligar o capital humano à estratégia seguida pela empresa não só para realçar que capital humano é tido como maior valor mas também para evitar a manipulação dos números pelos gestores. Por exemplo, o indicador de produtividade pode significar que a eficiência seja um exercício de cortar. Uma vez que nada a dividir por zero é infinito, o modo como os recursos humanos aparecem produtivos é estrangular (diminuir) o denominador, isto é, o número de pessoas dos recursos humanos ou o montante de recursos consumidos. E isto pode traduzir uma ideia errada do desempenho da empresa.

Do mesmo modo, a existência de um departamento de gestão de recursos humanos por si só não reflecte se a actividade está a ser conduzida eficazmente e se está a

corresponder às necessidades reais da organização. A questão não está no modo como as pessoas são contratadas a que custo mas antes, se estão a ser contratadas as pessoas certas, que se mantêm na organização e trabalham eficazmente ao longo do tempo. A questão não está no modo como muitas pessoas estão a ter formação, mas se a formação tem sido retida e conseguido desenvolver as operações da organização.

Por fim podemos questionar: se os intangíveis são determinantes para o valor da empresa por que é que as (algumas) empresas não os consideram nas demonstrações financeiras? Devido à falta de critérios geralmente aceites para a identificação e quantificação dos intangíveis e a relevação da informação relevante (e não apenas fiável) acerca deles e a sua influência na situação financeira da empresa. A relevação da informação acerca dos intangíveis requer o desenvolvimento de uma base teórica para o estabelecimento de critérios de quantificação e reconhecimento (Cañibano *et al.*, 1999). Todavia, não devemos reduzir a contabilidade do capital humano a uma perspectiva unicamente económico-contabilística mas, tal como sugerem Roslender e Dyson (1992) e Chen e Min (2004), deve ser mais numa perspectiva sócio-científica mais ampla e consistente, com uma maior ênfase nos aspectos estratégicos, sugerindo mesmo que a contabilização do valor dos empregados deveria estar baseada em algarismos contabilísticos mais suaves e não pretender apenas colocar as pessoas no balanço.

## 6. Conclusão

Faz pouco sentido medir algo que tem poucas consequências. Logo, o primeiro requisito para um sistema de medida do capital humano é evidência de que os recursos humanos e os processos de recursos humanos são importantes para o sucesso e sobrevivência das organizações. Felizmente, um bom bocado da teoria recente e evidência empírica sugerem que os investimentos na gestão de recursos humanos e no capital humano têm um importante impacto nos resultados da organização. Separamos o capital humano dos recursos humanos pois começa a haver uma corrente que sustenta que nem todo o capital humano tem o mesmo valor para a empresa, sendo de realçar apenas aqueles recursos humanos cujo capital humano é caracterizado por ser raro, específico e não imitável pelos concorrentes e, por isso devem ser relevados nas demonstrações financeiras (ex: Stewart, 1998; Chen e Min, 2004). Daí que parece fundamental a ligação do capital humano à estratégia empresarial e também a um certo conjunto de práticas de gestão de recursos humanos, que os autores desta área sustentam estarem associadas a desempenhos financeiros da organização também mais elevados (Boudreau, 1998).

Assim, a crescente importância dos “ativos humanos”, em termos do seu impacto financeiro directo na organização tem, conseqüentemente, trasladado para a crescente ênfase dos “ativos humanos” nos relatórios anuais da empresa, na divulgação pública de informação acerca do capital humano existente na organização (Flamholtz e Main, 1999).

Daí que defendemos o desenvolvimento deste campo de estudo na contabilidade. Não só demonstramos a sua importância no desempenho das organizações, como a informação relativa a este recurso afecta as decisões dos vários decisores, como sejam a gestão e os investidores. Cabe aos contabilistas dar o passo seguinte no desenvolvimento deste campo de estudo. Aliás, os contabilistas são respeitados pelo rigor que aplicam a toda a informação relevada nas demonstrações financeiras. Todavia, o rigor não deve significar conservadorismo no sentido de ocultar uma realidade que é cada vez mais frequente e determinante do desempenho das organizações actuais.

Todavia, reconhecemos que ainda subsistem os factores de resistência à releção do capital humano ou dos seus investimentos como activo que são a falta de propriedade deste recurso (e por isso, o seu controlo) e também a dificuldade em valorizá-los num dado momento no tempo.

A falta de capacidade de calcular um valor compreensível e objectivo do valor do capital humano continua a ser, por isso, a fraqueza fatal do paradigma. Muito provavelmente, antes de responder à questão quanto vale o capital humano da organização, devemos começar pelos investimentos realizados no capital humano e de como calcular a sua rentabilidade e eficiência. No entanto, apesar das dificuldades acreditamos que os contabilistas são capazes de fornecer uma resposta eficaz aos desafios que se colocam actualmente às organizações da era da informação e, que conseqüentemente afectam a utilidade das demonstrações financeiras

Para terminar, apresentamos uma afirmação de Caplan e Landekich (*in* Turner, 1996: 70) que julgamos ser ainda pertinente e que passamos a citar: o “(...) interesse na contabilidade (de capital humano) provavelmente representa um dilema para muitos contabilistas. Por um lado, a contabilidade de recursos humanos constitui uma área nova e virtualmente desconhecida para os contabilistas. Além disso, esta área lida com muitas variáveis que são particularmente difíceis de medir e que estão para além do conjunto do que tem sido considerado pela ‘contabilidade’ no passado. Por outro lado, é claro que os contabilistas têm capacidades especiais que podem ser aplicadas no desenvolvimento de sistemas contabilísticos de recursos humanos. A questão que se coloca é saber se os contabilistas estarão dispostos a utilizar essas qualificações numa solução para os problemas da contabilidade de recursos humanos ou se preferem restringir-se apenas a modelos mais convencionais, com os



quais estão mais familiarizados”. A resposta está na investigação que actualmente se faz, no sentido de desenvolver métricas que dêem respostas para a gestão e avaliação dos intangíveis.

## 7. Referências bibliográficas

- Artola, M. A. Z. (1999); Intangible Assets: Still work to do”; 22.º Congresso Anual da *European Accounting Association* (EAA), 5 a 7 de Maio, Bordéus, França.
- Barney, J. B. e Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*. Spring, Vol. 37, n.º 1, p. 31-46.
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*; Vol. 70, n.º 5 (Supplement October), p. 9-49.
- Bento, J. e Machado, J. F. (2005). *Plano Oficial de Contabilidade Explicado*. 27.ª Edição, Porto Editora.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K. e Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangibles resources. *European Management Journal*, Vol. 17, n.º 4, August, p. 391-402.
- Boudreau, J. W. e Ramstad, P. (1997). Measuring Intellectual Capital: Learning from Financial History. *Human Resource Management*, Vol. 36, n.º 3, p. 343-356.
- Boudreau, John W. (1998). Strategic Human Resource Management Measures: Key Linkages and the PeopleVantage Model. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*. Vol. 3, n.º 2, Autumn, p. 21-40.
- Brás, M. F. P. A.(2004). *Proposta de Relato e Medida do Goodwill Gerado Internamente pelo Capital Humano Organizacional*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho.
- Brummet, R. L., Flamholtz, E. G., Pyle, W. C. (1968). Human resource management: a challenge for accountants. *The Accounting Review*. April, p. 217-224.

- Cañibano, L.; Covarsí, M. G. e Sánchez, M. P.(1999). La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de empresas: revisión de la literatura. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Extraordinario, n.º 100, p. 17-88.
- Chen, H. M. e Min, K. J. (2004), “The Role of Human Capital Cost in Accounting”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No 1, pp. 116-130.
- Coff, R. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *Academy of Management Review*. Vol. 22, n.º 2, p. 374-402.
- Comissão Normalização Contabilística (CNC). (1992). Directriz Contabilística n.º 12– “Conceito contabilístico de trespasse”.
- Comissão Normalização Contabilística (CNC). (1997). Directriz Contabilística n.º 18– “Objectivos das demonstrações financeiras e princípios contabilísticos geralmente aceites”.
- Comissão Normalização Contabilística (CNC). (1997). Directriz Contabilística n.º 19 – “Benefícios de reforma”.
- Dittman, D. A, Juris, H. A. e Revsine, L.(1976). On the existence of Unrecorded Human Assets: An Economic Perspective. *Journal of Accounting Research*. Spring, p. 49-65.
- Edvinsson, L. e Malone, M. S. (1999), *El Capital Intelectual – Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Ediciones Gestión 2000, S. A., Barcelona.
- Egginton, D. A. (1990). Towards some principles for intangibles asset accounting. *Accounting and Business Research*. Vol. 20, n.º 79, p. 193-205.
- Elias, N. (1972). The Effects of Human Asset Statements on the Investment Decisions: an Experiment. *Empirical Research in Accounting: Selected Studies*, p. 215-233.
- Flamholtz, E. (1971). A model for human resource valuation: a stochastic process with service rewards. *The Accounting Review*. April, p. 253-267.
- Flamholtz, E (1972). Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organizations. *The Accounting Review*. Vol. 47, n.º 3, October, p. 666-678.
- Flamholtz, E. (1976). The Impact of Human Resource Valuation on Management Decisions: a Laboratory Experiment. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 1, n.º 2-3, p. 153-165.

- Flamholtz, E. e Main, Erica D. (1999). Current Issues, Recent Advances, and Future Directions in Human Resource Accounting. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*. Vol. 4, n.º 1, Spring, p. 11-20.
- Friedman, A. e Lev, B. (1974). A surrogate measure for the firm's investment in Human resources. *Journal of Accounting Research*. Autumn; p. 235-250.
- Gambling, T. E. (1974). A System Dynamic Approach to Human Resource Accounting. *The Accounting Review*. Vol. 49, n.º 3, July, p. 538-546.
- Hall, R. (1991). The contribution of intangible resources to business success. *Journal of General Management*. Vol. 16, n.º 4, Summer, p. 41-52.
- Hamermesh, Daniel S. e Rees, Albert (1993), *The Economics of Work and Pay*. 5<sup>th</sup> Edition, New York, HarperCollins College Publishers.
- Hansson, B. (1997). Personnel investments and Abnormal Return: Knowledge-based Firms and Human Resource Accounting. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*. Vol. 2, n.º 2, Autumn, p. 9-29.
- Hekimian, J. S. e Jones, C. (1967). Put people on your balance sheet. *Harvard Business Review*. January-February, p. 105-113.
- Hendricks, J. A. (1976). The impact of Human Resource Accounting Information on Stock Investment Decisions. *The Accounting Review*. Vol. 51, n.º 2, p. 292-305.
- Hendriksen, E. S. e Van Breda, M.F. (1992), *Accounting Theory*. Fifth Edition, Irwin/McGraw-Hill.
- Hermanson, R. H. (1964). *Accounting for Human Assets*. Occasional Paper, n.º. 14, Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, p. 635-672.
- International Accounting Standards Board (IASB) (2004). Estrutura Conceptual para a Apresentação e Preparação de Demonstrações Financeiras. In OROC e IASB (Eds.), *Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRSs<sup>TM</sup>) incluindo as Normas Internacionais de Contabilidade (IASs<sup>TM</sup>)* (pp.19-46).

- International Accounting Standards Board (IASB) (2004). Norma Internacional de Contabilidade (IAS) n.º 38 – Activos Intangíveis. In OROC e IASB (Eds.), *Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRSs<sup>TM</sup>) incluindo as Normas Internacionais de Contabilidade (IASs<sup>TM</sup>)* (pp.1187– 1228).
- Lev, B (2000); “Knowledge and Shareholder Value”; *Working Paper*; Stern School of Business, New York University.
- Lev, B. e Schwartz, A. (1971). On the use of economic concept of human capital in financial statements. *The Accounting Review*. January, p. 103-112.
- Lev, B., e Zarowin, P. (1999). The boundaries of financial reporting and how to extend them. *Journal of Accounting Research*. Vol.37, n.º 2, p. 353-385.
- Moreno-Campos, Inés (2000), *La información Contable sobre intangibles: El caso del Capital Humano. Evidencias empíricas*. Departamento de Contabilidad y Economía Financiera, Universidad de Sevilla
- Morse, W. J. (1973). A Note on the Relationship Between Human Assets and Human Capital. *The Accounting Review*. July, p. 589-93.
- Ogan, P. (1976). A Human Resource Value Model for Professional Service Organizations. *The Accounting Review*. Vol. 51, n.º 2, April, p. 306-320.
- Pfeffer, J. (1997). Pitfalls on the road to measurement: The dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance. *Human Resource Management*. Vol. 36, n.º 3, p. 357-365.
- Pyle, W.C. (1970). Human Resource Accounting. *Financial Analysts Journal*. Sept/Oct, p. 69-78.
- Roslender, R. e Dyson, J. R. (1992). Accounting for the worth of employees: A new look at an old problem. *British Accounting Review*. Vol. 24, p. 311-329.
- Rucci, A.J., Kirn, S. P. e Quinn, R. T. (1998); “The Employee-Customer-Profit Chain at Sears”; *Harvard Business Review*; Vol. 76, n.º 1, pp. 82-97.
- Sackmann, S. A., Flamholtz, E. G. e Bullen, M. L. (1989). Human Resource Accounting: A State-of-the-Art Review. *Journal of Accounting Literature*. Vol. 8, p. 235-264.
- Scarpello, V. e Theeke, H A. (1989). Human Resource Accounting: A Measure Critique. *Journal of Accounting Literature*. Vol. 8, p. 265-280.

- Schawn, E. (1976). The effects of human resource accounting data on financial decisions: an empirical test. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 1, n.º 2-3, p.219-237.
- Stewart, T.A.(1998). *Capital Intelectual: a nova riqueza das organizações*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Sveiby, K. E. (1997), *The New Organizational Wealth*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Turner, G.(1996). Human Resource Accounting – Whim or Wisdom?. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*. Spring; Vol. 1; n.º 1, pp. 63-73.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*. Vol. 36, n.º 3, Fall, pp. 303-320.