

COMO ADMINISTRAR SEUS RECURSOS HUMANOS PELA CONTABILIZAÇÃO

Eunice Lacava Kwasnicka

Profa. Dra. do Departamento de Administração da FEA/USP

O objetivo principal deste trabalho é o de estudar os aspectos teóricos de uma nova concepção de administrar os Recursos Humanos através de sua contabilização e em seguida avaliar os aspectos da utilização ou não dessa nova sistemática. É importante, do ponto de vista teórico, conhecer os impactos dentro do campo da administração, de medir ou não os Recursos Humanos dentro de um sistema contábil, visando subsidiar as decisões relativas à área. Nessa fase, tentamos esgotar a bibliografia disponível, visando descobrir os elementos positivos e as principais barreiras do instrumental.

INTRODUÇÃO

Quando falamos em recursos humanos e como administrá-los, pensamos nas formas mais tradicionais de que dispomos até hoje, para podermos obter desses recursos o seu melhor uso. Os conceitos de eficácia organizacional definidos não passam de modelos teóricos que pouco podem contribuir para essa área, uma vez que o instrumental desenvolvido é ainda muito deficientes. A prática mais comum é a auditoria, que pode ser definida como a análise das políticas e práticas de pessoal. Mesmo os modelos definidos para avaliar a eficácia da organização como um todo, necessitam contínuas modificações para adaptarem-se às mudanças que o ambiente apresenta.

Em decorrência disso, notamos que o que mais a empresa necessita é criar condições de flexibilidade de adaptação ao ambiente, o

que nos leva a crer, devemos pensar em modelos que permitam ao administrador conhecer rapidamente as evoluções do ambiente interno e externo da organização. Isso modifica a idéia de que o objetivo primeiro da organização é manter-se viva e crescer, para o de, reunir um conjunto de forças para permitir flexibilidade de mudanças emergentes.

Até o momento, a área de recursos humanos tem sido tratada de uma maneira muito simplista. Por exemplo, os aspectos de planejamento, quer da área, quer da mão-de-obra não têm sido uma preocupação maior dos homens de recursos humanos, sem considerar os aspectos de avaliação do comportamento da área, já considerados. Somos de opinião que a área de recursos humanos também ou principalmente, necessita estar preparada para a adaptação ao ambiente, e devemos criar condições para isso.

CONJUNTO DE DECISÕES SOBRE RECURSOS HUMANOS

Dentro de cada área existe um conjunto de decisões que necessitam ser tomadas, algumas de caráter corretivo — quando surge o problema efetivamente — e, algumas de caráter preventivo — evitando que o problema ocorra. A última é a mais importante, porém, a grande maioria das

empresas está ainda operando constantemente no primeiro conjunto de decisões. Esses dois tipos de decisões são tomados nos vários níveis organizacionais, envolvendo um conjunto de recursos necessários para a tomada de decisão. Podemos arrolar uma gama de problemas da área de recursos humanos e classificar os seus níveis de decisões. Por exemplo:

PROBLEMAS	NÍVEIS DE DECISÃO
1. Como preencher um cargo sem uma política de carreira?	operacional
2. Que processo de seleção é mais eficaz para um determinado tipo de cargo?	tático
3. Onde buscar a mão-de-obra quando o mercado é de demanda?	estratégico
4. Qual o custo de reposição de nossa mão-de-obra?	operacional
5. Estamos utilizando todo o potencial de nossa mão-de-obra disponível?	operacional
6. Qual o critério de equidade no sistema de recompensa que a empresa adota?	estratégico/tático
7. O atual índice de rotatividade está dentro dos limites aceitáveis pela empresa?	tático/operacional
8. O baixo índice de produtividade é em função da incompetência, incapacidade temporária ou falta de treinamento?	operacional
9. Que treinamento utilizar, quando e quanto?	tático
10. Em quem devemos investir nossos recursos?	estratégico
11. Num processo de escolha entre indivíduos para acesso a um mesmo cargo, como sabemos que estamos escolhendo o melhor?	tático
12. Estamos preparados estruturalmente para uma expansão futura de nosso quadro de pessoal?	estratégico
13. Sabemos tratar com punições e normas de comportamento sem afetar o moral dos empregados?	tático
14. Devemos ter uma política de carreira formal/institucionalizada?	estratégico
15. Existe coerência entre cultura e clima organizacional perante nossos recursos humanos?	estratégico

Para podermos entender a classificação dos níveis de decisão dos problemas propostos acima, devemos esclarecer o que estamos considerando para o caso presente, o que é decisão estratégica, decisão tática e o que ocorre no nível operacional.

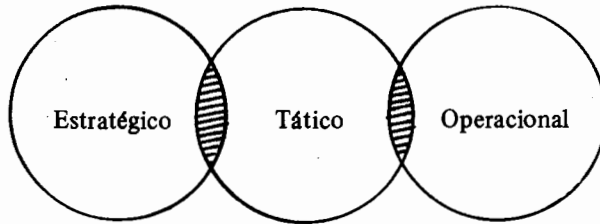
DECISÕES ESTRATÉGICAS — São as decisões que procuram manter um equilíbrio na forma de administrar os recursos humanos. É através da melhor estratégia que poderemos considerar estarmos dando um tratamento diferenciado e melhor aos nossos recursos humanos.

DECISÕES TÁTICAS — São decisões que procuram identificar quais as variáveis que deverão ser bem trabalhadas para que as

decisões estratégicas funcionem. Essas decisões dão condições de definir como manter o ativo humano.

NÍVEL OPERACIONAL — É onde as decisões são operacionalizadas e objetiva computar o máximo de informações relevantes para os níveis acima. Procura emitir relatórios internos para permitir revisão nas decisões.

A classificação dada aos problemas arrolados, muitas vezes dá margem de dúvida quanto à sua real posição, uma vez que ela tem um caráter didático. Na realidade, frequentemente os níveis, se sobrepõem, pois é muito difícil estabelecer limitações entre os níveis de decisão.



Esse conjunto de problemas arrolados é um dos mais variados e complexos que envolve o homem de recursos humanos, para os quais ele deve estar preparado e sempre à frente dos problemas, pois é melhor evitá-los do que ter que corrigi-los depois. Para isso, a qualidade de nossas decisões são muito importantes.

O maior recurso para qualquer administrador dentro de um processo de decisão é o sistema de informação que ele utiliza. Um sistema de informação é o conjunto de subsistemas, constituídos cada qual de procedimentos independentes, destinado a coletar dados, processá-los e produzir novos dados que permitirão ao administrador acompanhar a evolução dos elementos que compõem a organização e interagir com esses elementos para uma ação bem qualificada.

Bons administradores, envolvidos em tomada de decisão aplicam medidas quantitativas para tornar o processo mais sistemático, mais racional e eficaz. Não queremos

com isso subestimar o valor da intuição ou dos aspectos qualitativos da tomada de decisão. Sabemos que um sistema de informação compõe-se de um conjunto de dados quantitativos e não-quantitativos. Muitas decisões são tomadas com base em dados não quantitativos e outras necessitam, impreterivelmente, de um certo grau de quantitatividade. Quando necessitamos adicionar mais quartos em um hotel, necessitamos ver projetadas informações sobre o fluxo de caixa para esse empreendimento, para não termos surpresas com a falta ou má utilização dos recursos no futuro.

Quando se trata de decisões sobre investimentos em pessoal, entretanto, um processo um pouco diferente ocorre, uma vez que dados financeiros não estão disponíveis com grande facilidade nesses casos. Três razões podem ser consideradas para explicar a deficiência no sistema de informações em termos de recursos humanos.

1. Muitos executivos de recursos humanos não têm sido treinados para pensar quantitativamente nas decisões. Alguns escolheram essa área de trabalho porque não se sentem confortáveis com decisões quantitativas.
2. A atitude de que as pessoas são tão importantes e a vida humana é tão preciosa, gera uma inibição em quantificá-las. Ou seja, ninguém pode dizer, em sua consciência, que é capaz de fazer justiça na avaliação de um indivíduo.
3. Não existe interação entre contabilidade e recursos humanos, enquanto área de trabalho. No que concerne à prática de elaboração de Balanço os padrões e normas legais já estão tradicionalmente definidos e aceitos sem questionamento. Algumas vezes, em certas empresas existe um item do Balanço chamado "good-will", porém, os recursos humanos são considerados apenas como despesas no demonstrativo de lucros e perdas.

Dois tipos de decisões pobres podem resultar da falta de informação sobre o valor dos recursos humanos: decisões sobre política organizacional e decisões sobre pessoal. A definição de uma política organizacional sem considerar as informações sobre recursos humanos pode enfraquecer a atuação desses recursos, sendo prejudicial para a organização no seu resultado final, pois as políticas podem ser contrárias ao desenvolvimento e manutenção dos seus recursos humanos. As decisões dentro da própria área de recursos humanos são muito mais vulneráveis a erros se um conjunto de informações não for considerado. Alguns administradores tentam obter melhores resultados a longo prazo, procurando apenas mostrar eficácia individual e manterem-se no cargo. Qualquer um dos itens levantados na relação apresentada anteriormente levará a uma decisão errada se não for considerado todos os dados inerentes ao problema.

Muitos administradores advogam a nível teórico que:

1. necessitam de informações mais completas sobre o valor real do pessoal que está deixando a organização;

2. necessitam estimar a taxa de investimento em recursos humanos sobre o ativo total como um indicador de geração de lucros futuros;

3. é necessário avaliar alternativas que permitam decidir sobre o orçamento de capital, principalmente em casos onde deve-se optar entre investimentos em recursos humanos e outros investimentos;

4. as taxas de retorno sobre os investimentos poderão ser interpretadas de forma mais inteligente se o valor do ativo humano for estimado e incluído na taxa base de referência;

5. há necessidade de poder estimar o valor do treinamento e dos programas de desenvolvimento em uma sistemática de estimação do esperado retorno sobre o investimento em recursos humanos;

6. há necessidade de saber-se o custo de reposição de sua mão-de-obra, de forma que a aquisição dessa mão-de-obra se torne um segmento do orçamento de capital;

7. a composição do inventário dos recursos humanos permitirá elaborar melhor o planejamento de mão-de-obra.

Essas necessidades são decorrência dos problemas levantados no início deste capítulo e nos mostram que as teorias desenvolvidas até o momento, são insuficientes para responder a todas elas e dar-nos a certeza de que estamos tomando a melhor decisão.

NOVO CONCEITO DE ADMINISTRAR RECURSOS HUMANOS

Uma nova forma de pensar sobre como administrar os recursos humanos está surgindo. Aparentemente, essa nova conceituação sobre o fator de produção vital para a organização — Recursos Humanos — sofre um impacto profundo na forma como é administrado. Esse novo conjunto de conceitos está surgindo com o desenvolvimento de um sistema adequado para medir o custo dos recursos humanos e considerá-lo como ativo, sistema esse que chamamos de Contabilização de Recursos Humanos.

Mesmo que a Contabilização de Recursos Humanos não melhore a forma de administrar o homem, poderá fornecer evidências

substanciais do seu valor, permitindo enfatizar que o *homem é a única entidade que requer considerações individualizadas*.

Dessa afirmação, podemos inferir que duas coisas estão intimamente ligadas: (1) a procura de uma melhor forma de administrar o homem e (2) a consideração de sistemas diferenciados de administração, entre elas, a Contabilização de Recursos Humanos.

O que queremos dizer com considerações individualizadas é que o homem — como recurso — é um fator que não pode ser analisado em massa, pelas próprias diferenças individuais. Não podemos tratar indivíduos a granel, mas sim isoladamente.

O modelo contábil está sendo desenvolvido, em resposta à crescente preocupação dos administradores, quanto à inabilidade de tratar-se, quantitativamente, os recursos humanos. A afirmação “nossos empregados são os mais valiosos ativos”, que muitas vezes aparece nos relatórios financeiros, não tem muito significado enquanto afirmação teórica e fica claro aos interessados nos resultados finais do desempenho organizacional, a incapacidade de obterem-se essas informações em termos concretos e conhecer-se como a composição do ativo está mudando em um dado período.

Parece razoável e consistente que o administrador reconheça o homem como o aspecto vital da organização e como tal estabeleça tratamento individualizado para cada empregado e melhore o relacionamento humano. Desta forma, podemos prever algumas mudanças no estilo de liderança, como uma consequência do conhecimento do seu valor e estabelecerem-se algumas premissas de como administrar o homem, partindo do pressuposto que ele é um ativo na organização.

1. Hoje, um administrador de linha é altamente responsável pelo desenvolvimento do seu subordinado imediato, com a assistência especializada intermitente do setor de recursos humanos. Porém esse arranjo produz resultados dúbios por duas razões básicas: (a) o dia típico do administrador de linha é absorvido por problemas de natureza operativa e administrativa e (b) não

há incentivo por parte do administrador de linha em adicionar valor ao seu ativo humano. Tanto o seu custo, como o de seu subordinado são considerados custos operacionais. Em resumo, há pouco incentivo ao administrador de linha para desenvolver o seu recurso humano e tal desenvolvimento assume baixa prioridade entre as várias coisas que ele tem para fazer em relação ao seu tempo disponível. Se o homem fosse olhado como *ativo*, entretanto, a abordagem seria outra.

2. Uma preocupação maior em assegurar se os indivíduos estão sendo designados a uma posição realmente à altura de seu valor existe por parte dos administradores. De outra maneira, estaria sendo prejudicada a obtenção de um maior retorno sobre o investimento. Pelo uso da Contabilização de Recursos Humanos, administradores estariam providos de informações que poderiam alertá-los para situações onde os investimentos são desproporcionais em relação aos requisitos do cargo, e, dessa forma, proteger a integridade desses investimentos.

3. Administradores adotariam a prática de expandir a amplitude de responsabilidade dos empregados que representam maiores investimentos, mesmo quando a função formal não está disponível ou prevendo essa expansão. Atividades especiais podem ser atribuídas a indivíduos com qualificações excepcionais. Como tal, todos os esforços serão feitos para obter sua total contribuição ao esforço do grupo e proteger da possibilidade da perda de um indivíduo capaz.

4. Administradores, talvez, se tornem mais seletivos ao fazerem investimentos em recursos humanos. Algumas empresas gastam grandes somas em treinamento e desenvolvimento de pessoal, sem muita preocupação se os indivíduos estão qualificados para receber esse investimento. Há um grande número de considerações a serem levantadas para se tomar uma decisão dessa ordem, mas apesar disso, parece razoável que antes de qualquer deliberação, possamos saber se estamos fazendo o investimento na pessoa adequada. Apesar de a Contabilização de Recursos

Humanos não permitir avaliar com antecedência o que vai ocorrer, poderá dar um indicador adicional do potencial individual, para serem apreciados antes da decisão ser tomada.

5. Por último, e talvez o mais importante, quando um problema pessoal ocorre, o indivíduo deverá ser tratado como um recurso *valioso* e não meramente uma despesa operacional que age para drenar os recursos operacionais. Para ilustrar, vamos imaginar um ativo físico que não está produzindo a um nível esperado. As decisões seriam: eliminar simplesmente, repor o ativo, redefinir o padrão de produção para o ativo, ou recondicionar o ativo. Se for um indivíduo, as decisões serão bastante parecidas: substituir o homem, aposentá-lo, baixar seu padrão, dar nova orientação e desenvolvimento em outras habilidades. Se esse indivíduo fosse considerado um ativo valioso, as considerações seriam um pouco diferentes: primeiro, a consideração do valor do ativo; segundo, por razões ainda desconhecidas, o ativo não está correspondendo ao retorno esperado, portanto, deverão ser verificadas as condições dadas para a obtenção do máximo retorno.

A contabilização de indivíduos como ativo não deveria resultar em falta de humanização. Ao contrário, deveria restaurar a personalidade de cada homem em organizações complexas e liderar para um tratamento mais humanístico de empregados. Deverá ser dada maior atenção à seleção individual, desenvolvimento, promoção, incentivo, subutilização de talentos e aceitação de obsolescência gerencial.

O objetivo da Contabilização de Recursos Humanos é auxiliar o administrador a focalizar sua atenção na importância dos Recursos Humanos e prover informações que são úteis para medir, avaliar e melhorar as condições da organização humana. Dessa forma, a Contabilização de Recursos Humanos é parte de um movimento maior em direção à melhoria do desempenho organizacional através da aplicação dos conceitos de uma moderna teoria organizacional.

A Contabilização de Recursos Humanos

deveria, com efeito, dar ao administrador crédito para aumentar seu investimento em recursos humanos e mudá-lo, de forma a obter retorno daquele investimento. Para obter tal coisa, será necessário para os contabilistas estabelecer valores para os recursos humanos e avaliar as mudanças sobre eles no decorrer do tempo.

Certamente, a administração contábil não está em posição de estabelecer tais medidas. Antes de isso ser possível contabilistas, administradores, economistas e cientistas comportamentais, trabalhando em conjunto, necessitarão desenvolver um conjunto de novas técnicas de medidas baseadas em fundamentos de pesquisa para concretizar o conceito dos elementos de um sistema de Contabilização de Recursos Humanos.

A grosso modo, os elementos desse sistema podem ser brevemente definidos como: identificação dos recursos humanos; identificação dos elementos de custo desses recursos em relação aos outros recursos da empresa; diferenciar os componentes de ativo e os de passivo desses recursos, sistematizar a forma de registrar e divulgar as informações; definir objetivos do uso dessas informações. Os resultados serão classificados entre categorias funcionais, tais como: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e utilização dos recursos. Atividades essas constantes da função Administração dos Recursos Humanos. O montante contabilizado do ativo funcional é alocado para a contabilização do ativo personalizado, atribuindo a cada indivíduo o montante de despesa que lhe cabe e o retorno esperado sobre o investimento efetuado.

É razoável assumir que muitas variáveis organizacionais, as quais não estão hoje refletindo nos índices de desempenho e relatórios, no futuro deverão ser incluídas como parte do processo de avaliação. O fato de o desenvolvimento de técnicas para medir tais variáveis não ser uma tarefa fácil, não deverá ser considerada impossível.

POSSÍVEIS EFEITOS DA CONTABILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO

Mesmo que pudéssemos avaliar com sucesso os recursos humanos, há sempre alguns problemas adicionais. Para começar o indivíduo deveria conhecer o seu valor de atribuição. Tornando isso possível, poderemos ter um aumento da insatisfação com o salário recebido, a menos que esse salário e o valor do recurso humano sejam diretamente proporcionais um ao outro. Por outro lado, a Contabilização de Recursos Humanos poderia ser a solução para os administradores de salários que teriam condições de utilizar informações para tornar a função bem mais objetiva.

O conhecimento do valor do indivíduo pode também afetar o poder de barganha do empregado, tanto dentro como fora da organização. Um fator que vai contra a rotatividade é que o valor do indivíduo não é conhecido fora de seu grupo imediato de trabalho. Essa falta de informação torna difícil para uma empresa conhecer o indivíduo possível de ser recrutado do competidor e para o empregado que gostaria de tentar outro emprego. O desenvolvimento e disseminação de um valor confiável dos recursos humanos pode mudar drasticamente o mercado de trabalho no sentido de que algumas pessoas dentro da empresa são invisíveis para o mundo de fora. Dados publicáveis dos recursos humanos poderão também ter um grande impacto na atitude dos empregados cujos valores estejam declinando. Esses empregados poderão deixar a empresa ou sofrer uma perda de auto estima.

Devido a esses problemas, talvez seja conveniente manter os dados sobre recursos humanos confidenciais. Atualmente, muitas organizações fazem isso com relação a salários. Entretanto, a informação ainda é ventilada, de forma distorcida e rumores podem ser mais prejudiciais do que a publicação da verdade. É fácil imaginar que a mesma coisa poderá acontecer no caso de um fato emocionalmente importante como é o valor dos recursos humanos.

A Contabilização dos Recursos Humanos também pode afetar o sistema de controle. Administradores são freqüentemente avaliados pelos lucros atribuídos aos investimentos sob seu controle. Usualmente, esses lucros são relatados através de taxa de retorno e essas taxas podem aumentar, tanto por maiores lucros como pela redução de investimentos. Onde os investimentos são relativamente fixos, tais como: máquinas e equipamentos, manipulação do montante de investimento, pode ser difícil. Entretanto, os ativos humanos são relativamente móveis. A menos que o sistema de controle mude, o gerente poderá estar motivado a despedir ou transferir seu recurso humano de alto valor, mesmo antes do fim do período contábil, e assim, melhorar sua taxa de retorno aparente, como uma manipulação de custo sobre o longo prazo. Essa será uma medida que mostrará a eficiência *aparente* a curto prazo, mas a longo prazo, a falta de elemento de valor afetará a eficiência do setor.

Uma solução possível para esse problema poderá ser a de não divulgar ao gerente o valor atribuído ao subordinado porém, ele poderá objetar sobre a avaliação baseada em critério desconhecido. Uma solução mais razoável poderia ser a de treinar o gerente para olhar as informações sobre recursos humanos de forma diferente do que um ativo fixo. Gerentes devem, por exemplo, serem premiados por aumentarem o valor dos seus recursos humanos, ou poderiam ter permissão para fazerem transferência de seus recursos humanos para outra parte da empresa e lucrar com isso. Ainda, o custo de reposição de um empregado que se demite deveria ser cobrado do gerente como uma despesa. Sob condições ideais, o conhecimento do valor dos recursos humanos por parte do gerente deveria motivá-lo a gerir melhor.

Quanto aos relatórios internos, eles são mais úteis, uma vez que o campo de abrangência de utilização das informações é bem maior. Assim mesmo, existem muitos relatórios internos ou novas técnicas para elaboração de relatórios internos que não são

aceitos pelos auditores financeiros.

PORQUE RELATAR OS VALORES DOS RECURSOS HUMANOS

Se assumirmos que o propósito de coletar informações financeiras é influenciar a tomada de decisão, então o propósito da Contabilização de Recursos Humanos é similar e como um sistema desses tende a ser caro, só poderá ser justificado se seus benefícios excederem os seus custos. Duas classes proeminentes de tomadores de decisão que seriam mais beneficiadas com o uso de dados sobre recursos humanos são os investidores do mercado de capitais (externos) e os administradores, fazendo alocação de recursos dentro da empresa (internos). Dados sobre recursos humanos poderão beneficiar investidores através de informações novas e exatas sobre o estado atual à organização e suas possibilidades de crescimento. Poderiam auxiliar administradores fornecendo informações sobre custo específico de pessoal como treinamento e rotatividade e também através de encorajar melhor avaliação e desenvolvimento de pessoal.

Além dos objetivos propostos no início da colocação do conceito de Contabilização de Recursos Humanos, vamos analisar quais seriam os usos alternativos para as informações geradas por um sistema de Contabilização de Recursos Humanos. Podemos identificar ao menos três usos para esse sistema:

EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

A Contabilização de Recursos Humanos pode auxiliar o administrador de pessoal a fazer melhor uso dos recursos confiados a ele. Por exemplo, pode auxiliá-lo a desenvolver medidas de custo de seleção e treinamento de novos empregados, tais dados devem ser utilizados na escolha de alternativas de procedimentos de seleção e formas de treinamento. Custos gerados dessa forma, entretanto, jamais farão parte do sistema interno de custo contábil e certamente nunca tomariam parte do relatório financeiro externo. Medir o custo total de

administrar os recursos humanos, os custos por atividades, a eficácia da área em atingir os objetivos como uso adequado dos recursos.

EM LINHA ADMINISTRATIVA

A Contabilização de Recursos Humanos poderia também ser usada para fornecer dados e informações adicionais (exemplo: custo de pessoal e talvez dados psico-sociais) para o planejamento organizacional e o sistema de controle. Tal sistema de informação poderia ser usado tanto para planejar atividades futuras, estratégicas, como planejamento operacional e avaliação de desempenho organizacional. Esse uso de informações sobre recursos humanos é mais amplo do que o uso de dados de custo de pessoal em dois aspectos: (1) o foco de atenção é em atividade gerencial como um todo e não somente no setor de pessoal e (2) ao incluir informações sobre recursos humanos no processo de avaliação, a alta administração reforça o seu conceito de criar uma organização humana bem forte. A organização se beneficia com o uso da Contabilização de Recursos Humanos através de uso mais eficiente dos recursos disponíveis e os lucros do investimento como resultado de eficiência a longo prazo.

POR INVESTIDORES

A Contabilização de Recursos Humanos poderia ser também integrada em relatórios elaborados para uso externo. A forma pela qual esses relatórios poderiam ser apresentados variariam em detalhes e formalidades. Os dados poderiam aparecer como nota suplementar anexada ao relatório final ou na forma de um conjunto de dados contábeis paralelos aos de um demonstrativo mais tradicional, ou, dados desse sistema poderiam ser incorporados diretamente aos demonstrativos financeiros formais.

O racional por trás dessa forma de liberação de informações é que esses dados poderiam auxiliar os investidores em potencial a avaliar as condições econômicas da

firma. Especialmente, isso deveria melhorar o entendimento da real situação da empresa em termos do estoque real de recursos de *todas as naturezas* assim como a previsão do influxo do produto líquido nas operações.

O EFEITO DE NÃO MEDIR O ATIVO HUMANO

SOBRE ADMINISTRADORES

Evidências abundantes indicam que a falha em não medir e relatar o valor dos recursos humanos poderá levar os administradores a ignorar o impacto de suas decisões sobre empregados.

A pesquisa de Lawler (1974) sobre o que já foi escrito a respeito de um sistema de controle concluiu que, ao ignorar o valor dos recursos humanos, às vezes, leva o administrador a decisões cujo efeito é fatal à composição de força de trabalho da empresa. Por exemplo, treinamento pode ser suspenso e os setores serem orientados para aumentar o lucro a curto prazo, através de redução de custo, porque lucro é medido e recursos humanos não.

Acrescentando, Argyris (1971) descreve um administrador especialista em transformar empresas de baixo lucro em lucrativas, através da utilização ótima dos seus recursos humanos. Porém, como o impacto dos recursos humanos não foi medido, esse administrador foi visto como *mito* e o efeito de suas ações só apareceu anos depois.

Também Lawler e Hackaman (1974) levantaram a questão de tarefas que são projetadas para serem repetitivas e quando os efeitos negativos sobre os recursos humanos de uma organização não são medidos, as tarefas continuarão a ser projetadas como repetitivas, mesmo quando formas alternativas poderiam levar a um baixo custo de produção ao longo do tempo. O argumento de Lawler é que muitos administradores tentarão desempenhar bem os aspectos de seu trabalho que serão medidos. Isso é possível de ocorrer quando

desempenho individual é avaliado e a avaliação afeta o reconhecimento extrínseco e o "status" conseqüentemente, a falha em coletar dados sobre os recursos humanos pode levar o administrador a sub-otimizar uma decisão.

SOBRE INVESTIDORES

Há, infelizmente, pouca evidência em como as falhas em relatar dados sobre recursos humanos afetam os investidores no processo de tomada de decisão. O estudo de Elias (1972) é o primeiro estudo empírico sobre os efeitos da Contabilização dos recursos humanos nas decisões de investimentos e suas descobertas são inconclusivas. O propósito do estudo foi determinar se as decisões seriam diferentes, caso os dados do ativo humano fossem incorporados aos relatórios da empresa. Os resultados indicam que os contadores e analistas financeiros oficiais estão mais conscientes das deficiências dos relatórios financeiros e apesar de estarem hesitantes em publicar tais dados, gostariam de ter acesso a eles. Além de a relação entre os contabilistas oficiais e os analistas financeiros credenciados ser estatisticamente significativa, os analistas parecem não se afetar por esse conjunto de informações que os relatórios poderiam fornecer.

Algumas limitações ao estudo devem ser consideradas na análise dos resultados:

1. Não foi pesquisado se as decisões sobre investimento são tomadas baseadas somente nos relatórios financeiros.
2. O estudo foi baseado no Sistema de Avaliação pelo custo histórico dos recursos humanos.
3. Foi utilizado o termo "Relatório do Ativo Humano" e não "Relatório Total" onde incluem-se informações sobre o ativo humano.
4. O estudo estava dirigido para a utilização dos dados a curto prazo. A longo prazo, os resultados poderiam ser diferentes.

BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS C. – Management Information Systems The challenge to Rationality and Emotionality. *Management Science*, 1971 p. 275.
- DUBLIN, L. & LOTKA, A. – *The Money Value of Man*. New York, Ronald Press Co., 1930.
- ENGEL, E. – *Der Werth des Meuscheu*, 1883.
- FARR, W. – Equitable Taxations of Property. *J. Royal Statis Soc.*, XVI, march 1853, p. 1-45.
- FISCHER, I. – Senses of Capital. *Econ. Journal*, XII, June, 1897, p. 199-213.
- HEKIMIAN, J. S. & CURTIS, H. J. – Put People on your Balance Sheet. *Havard Business Review*, January-Februray, 1967.
- PETTY, W. - In KIKER, B. I. – The Hisotircal Roots of the Concept of Human Capital. *Journal of Political Economy*, Vol. 74(5), p. 4810499, 1966.
- WALRAS, L. – *Elements of Pure Economics Writing*. Homewood, Illinois, 1954.
- WITTSTEIN, T. – *Mathematisclre Statistik und deren Anwendung auf National Okonomie*,