

CUSTO DE REPOSIÇÃO DO CAPITAL HUMANO – IMPOSSÍVEL COLOCAR EM PRÁTICA?

Christophe Fernandes

Mestre em Contabilidade

Universidade do Minho

Filomena Antunes Brás

Prof. Auxiliar

Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Área temática: D) Contabilidad y Control de Gestión.

Palavras-Chave do artigo: Contabilidade de Recursos Humanos; Contabilidade de Capital Humano; Custo de Reposição Posicional; Gestão de Recursos Humanos; Flamholtz.

CUSTO DE REPOSIÇÃO DO CAPITAL HUMANO – IMPOSSÍVEL COLOCAR EM PRÁTICA?

Resumo

O objetivo deste artigo é discutir a contabilidade do capital humano e dos resultados obtidos da aplicação do modelo do Custo de Reposição Posicional de Flamholtz (1973), numa pequena empresa portuguesa que opera no comércio de produtos alimentares congelados.

Os resultados obtidos suportam aos argumentos a favor da contabilidade do capital humano. Todavia, a relação custo/benefício da produção de tal informação continua a ser desfavorável, mesmo com o desenvolvimento das tecnologias de informação, dada a dinâmica organizacional que caracteriza atualmente as organizações.

Introdução

Brummet, Flamholtz & Pyle (1968) há muito identificaram uma máxima que continua a existir no seio da gestão, de que “os colaboradores são o ativo mais importante/valioso que a organização dispõe”. No entanto, passados mais de 50 anos, as questões então levantadas continuam pertinentes, tais como, “onde está a informação relativa aos ativos humanos nas Demonstrações Financeiras?”, “Qual o impacto real desses ativos no desempenho da organização?”, “Esse impacto tem vindo a aumentar, diminuir, ou permanecido constante ao longo do tempo?”, “A gestão destes ativos está a ser efetuada da forma mais eficiente e tem sido eficaz?”.

Hoje vivemos numa sociedade baseada no conhecimento e na informação. O conhecimento e as pessoas estão relacionados. Alavi & Leidner (2001) mencionam que o conhecimento é a informação personalizada relacionada com factos, procedimentos, conceitos, interpretações, ideias, observações e julgamentos. Yeh (2012) refere que o conhecimento é a capacidade de coordenar a ação de alguém, quer seja sozinho, ou em grupo, de forma eficiente e, obtido, refletido e incorporado nas normas humanas, sociais e culturais. Assim, as pessoas têm um papel preponderante na criação de valor, uma vez que arcarão com a responsabilidade da realização dos diferentes processos de produção, mesmo quando estes são automatizados, pois existe sempre alguém que é responsável para que esse procedimento se realize (Yeh, 2012).

Coff (1997) realça o papel das pessoas na obtenção do conhecimento numa empresa, afirmando que um *ativo humano* corresponde às capacidades especiais, ao conhecimento e às relações pessoais que são aplicadas nessa organização. O conhecimento é muito importante para as empresas, pois este é a base do Capital Intelectual (Hsu & Wang, 2012). Kósi & Harazin (2011) referem mesmo que a cultura organizacional é parte do Capital Intelectual.

O Capital Intelectual tem sido genericamente definido como um ativo composto por duas componentes: o Capital Humano, que integra as capacidades individuais dos trabalhadores de uma empresa e o conhecimento adquirido por estes; e o Capital Estrutural que é constituído pelas infraestruturas que servem de suporte à atividade do Capital Humano (Marr, Schiuma & Neely, 2004; Brás, 2015). Bontis, Keow & Richardosn (2000) salientam que o Capital Humano representa a capacidade da empresa maximizar a utilização das competências de cada empregado, estando no centro da estratégia e da inovação da organização. Aliás, as pessoas é que possuem inteligência, conhecimento e capacidade para criar algo (Lepak, Smith & Taylor (2007), cujo fim último é a obtenção de benefícios económicos futuros, ou seja, a criação de valor.

Apesar de ser reconhecida a importância das pessoas no desempenho organizacional, continua a haver ainda muita falta de informação acerca do Capital Humano nos relatórios e contas anuais (Brás, 2015). Na literatura podemos encontrar vários exemplos de tentativas de

tentar ultrapassar esta carência, nomeadamente com o desenvolvimento de modelos de quantificação do valor deste capital (por exemplo, Brummet, *et al.*, (1968); Flamholtz, (1971, 1972); Lev & Schwartz, (1971); Morse, (1973), mas nenhum reuniu consenso entre os investigadores e as empresas (Flamholtz, Bullen & Hua, 2002). Esta situação é reveladora da dificuldade e complexidade de tratamento da informação relativa ao Capital Humano, na medida que o dilema clássico neste campo de estudo é considerar o capital humano como ativo pela gestão mas que não satisfaz os requisitos de reconhecimento do ativo pela contabilidade e, por isso, não é possível aferir o seu contributo para a posição financeira da organização, através das demonstrações financeiras. No entanto, esta ausência de informação é mais relevante no seio de uma organização, dificultando a sua utilização como ferramenta de gestão para auxiliar a tomada de decisão (Flamholtz, *et al.*, 2002). É neste sentido que surge este trabalho com o objetivo de aplicar empiricamente um dos modelos de apoio à tomada de decisão numa empresa real e concluir pelas vantagens e dificuldades da sua aplicação. O modelo escolhido foi o de Flamholtz (1973) que tem como finalidade a determinação de custos de reposição associados às diferentes funções e apresentar a relevância da informação produzida para a tomada de decisão.

A Contabilidade do Capital Humano

A ideia de que as pessoas desempenham um papel fulcral na atividade operacional e estratégica de qualquer organização é partilhada por muitos gestores. Torna-se por isso necessário compreender qual o seu valor real, e encontrar mecanismos que permitam a sua determinação (Brummet, *et al.*, 1968; Lev & Schwartz, 1971; Flamholtz, 1972; Groejer & Johanson, 1998; Bontis, *et al.*, 1999; Roslender & Stevenson, 2009).

A contabilidade do capital humano pode ser entendida em várias dimensões: como o processo de mensurar o custo que as organizações incorrem para recrutar, selecionar, contratar e formar os seus recursos humanos transformando-os em ativos (Flamholtz, 1999); como o processo de identificação, registo e divulgação dos investimentos realizados nos recursos humanos e que não são captados pelos registos convencionais da contabilidade (Rahaman, Hossain & Akter, 2013); e, como o processo de identificação, mensuração e divulgação da informação acerca dos recursos humanos a fim de facilitar uma gestão eficaz (Jeroh, 2013; Brummet, *et al.* 1968).

Desde a segunda metade do século XX que tem sido produzida argumentação a favor e contra a Contabilidade do Capital Humano (Brás, 2015). Guthrie & Petty (2000) realçam a importância da Contabilidade do Capital Humano referindo que os recursos de Capital Intelectual (que incluem o Capital Humano) são fatores cada vez mais importantes na concretização dos objetivos da organização. Rahaman *et al.* (2013) reuniram um conjunto de argumentos que visam explicar e incentivar a Contabilidade de Capital Humano, sendo estes:

- As organizações realizam investimentos para obterem recursos humanos mais capazes, com o intuito de atingir os objetivos previamente definidos, ganharem o respeito dos *stakeholders*, obter vantagens competitivas e tornarem-se a referência como líder do mercado;
- Gerir recursos humanos envolve desembolsos monetários, nomeadamente associados a atividades de recrutamento e seleção, integração e formação inicial, formação contínua que visa desenvolver o colaborador, e cuidados de saúde e entretenimento;

- A utilidade da Contabilidade do Capital Humano para a gestão não se restringe apenas ao alcance dos seus objetivos económicos, podendo ser uma fonte de informação importante para a tomada de decisão relacionada com a realização de investimentos.

Apesar da consciencialização do papel das pessoas no desempenho operacional e estratégico da organização, os gestores não consideram a contabilidade do capital humano uma prioridade, pois enfrentam problemas mais urgentes como a alocação dos recursos humanos às diferentes áreas e/ou tarefas funcionais. Além disso, como o gestor de recursos humanos não lhe dá a devida importância contribui também para que o gestor de topo lhe dê ainda menos, até porque, os gestores de topo consideram a informação obtida através da definição de indicadores formais de desempenho mais relevante, e não percebem qualquer vantagem em estimar e divulgar informação acerca do capital humano (Rahaman, *et al.*, 2013). Provavelmente, um dos fatores que contribui para esta ausência tem a ver com a questão moral que tem sido associada à contabilidade do capital humano, tal como posicionam Folloni & Vittadini (2010): será moralmente correto tratar os seres humanos como recursos cujos valores podem ser mensurados em termos monetários? Será possível distinguir o ser humano (pessoa) das suas capacidades e competências?

A primeira questão foi muito discutida pelos investigadores durante a década de 1960s e 1970s. Mirvis & Macy (1976), apoiando-se em Flamholtz, afirmam que as pessoas não são ativos, e o que na verdade representa um ativo para a organização são os serviços que a empresa espera que as pessoas produzam.

A segunda questão é mais complexa e tem sido debatida desde a segunda metade do século XX. Vários autores apresentaram modelos para contabilizar o Capital Humano (Brummet *et al.*, 1968; Morse, 1973; Lev & Schwartz, 1971; Mirvis & Macy 1976). Mirvis & Macy (1976) referem que os modelos não podem apenas assentar em números que visam traduzir gastos. Flamholtz (1972) defende que a determinação do valor pelo qual se mensura os recursos humanos deve ser determinado com mais rigor, para tal, o valor de mensuração dos recursos humanos deve contemplar os custos de reposição, de desempenho e de compensação, e que deve ser confrontado com outros modelos de mensuração.

Mirvis e Macy (1976) reforçam a exposição das dificuldades em mensurar os valores relativos aos recursos humanos referindo que muitos modelos apresentados acentuam em valores de *inputs* não considerando os *outputs* e, apoiando-se em William C. Pyle, sugerem que os valores determinados devem estipular os retornos do investimento e os retornos dos ativos. Mas, esta perspetiva não consegue diferenciar um indivíduo de um grupo de indivíduos. No entanto, e apesar das dificuldades enumeradas anteriormente, a mensuração do capital humano é muito importante, nomeadamente, tendo em conta que permite a organização obter informação muito preciosa para a elaboração da sua estratégia. Isto pode ser observável no seu dia-a-dia, como por exemplo: o facto de haver pessoas que auferem salários superiores a outras, ou pessoas de diferentes etnias/raças terem salários diferenciados, ou as pessoas auferirem salários distintos tendo em conta a idade, género e idade (Schultz, 1961). É verdade que muitos destes fatores de diferenciação podem apenas assentar na discriminação. Contudo, em muitos casos, os fatores de distinção devem-se ao facto das pessoas terem características, competências e capacidades diferentes, em que as que concedessem mais vantagens para a organização deveriam auferir uma remuneração superior, visto que produzem mais valor.

A investigação e elaboração de modelos de contabilidade do capital humano seguem duas abordagens: a abordagem do custo, ou método/modelo de contabilidade de recursos humanos, e a abordagem do valor (Rahaman, *et al.*, 2013). Os modelos do Custo de Aquisição

(Brummet, *et al.*, 1968) e o modelo do Custo de Reposição Posicional (Flamholtz, 1973) são exemplos de modelos da abordagem do custo. Na abordagem do valor encontramos maior variedade de modelos sendo alguns exemplos os modelos de Lev & Schwartz (1971), Morse (1973), e Flamholtz (1971, 1972, 1980, 1987).

Na década de noventa observamos alguns desenvolvimentos que contribuiram para o estudo da contabilidade de capital humano. Dobija (1998) propôs um modelo de capitalização, sendo a taxa de atualização determinada através de condicionalismos naturais e sociais da envolvente. Utilizando uma abordagem de juros compostos, este modelo contempla a dinâmica entre três fatores: atualização do valor do custo de viver; atualização do valor do custo de formação profissional; e atualização do valor acrescentado com a experiência.

Cascio (1998) propôs um modelo de mensuração do capital humano baseado em indicadores de inovação, de atitudes dos funcionários e do registo de conhecimento dos empregados. De acordo com este modelo, a inovação conduz a uma vantagem competitiva, e portanto, deve ser mensurada. Atitudes dos empregados prevendo a satisfação e retenção dos clientes é um indicador importante de capital humano, e por isso, também deve ser mensurado, bem como outros indicadores tais como o *turnover*, a experiência e a formação dos recursos humanos.

Flamholtz, Bullen & Hua (2003) utilizaram o modelo estocástico de avaliação de recompensas desenvolvido por Flamholtz (1971, 1972, 1980, 1987), como ferramenta de mensuração do valor do investimento na formação e desenvolvimento dos gestores. Os autores comprovaram que havia um incremento de fluxos de caixa se a organização investisse na formação e desenvolvimento da gestão. Concluíram ainda que a utilização da contabilidade de capital humano como ferramenta para mensurar o valor da formação e desenvolvimento da gestão permitiu aumentar, não só o valor do capital humano, mas também, o valor da contabilização da gestão.

Bontis *et al.* (1999) referem que, apesar de existência de muitos modelos que visam contabilizar o Capital Humano, nenhum obteve muito sucesso no longo prazo, apesar de alguns terem sido testados em empresas de serviços onde as pessoas representam um valor considerável da organização. Apesar deste campo de estudo ter produzido vários modelos de mensuração do capital humano são poucos os casos relatados sobre a sua aplicação prática. Quisemos, por isso, dar o nosso contributo para o estudo da contabilidade do capital humano, ao aplicar empiricamente um dos modelos que, segundo o seu autor, proporcionaria informação útil para a tomada de decisão interna. Falamos do modelo do custo de reposição do capital humano de Flamholtz (1973) que apresentamos a seguir.

A opção pelo modelo de Flamholtz (1973) é sustentada em três fatores: o modelo apresenta a informação relativa ao capital humano em função do custo; foca não só a contratação/substituição de uma pessoa *per se*, como também, o impacto que a saída/substituição de uma pessoa pode ter no desempenho da função que ocupa e o impacto que tem nas funções que estão diretamente e indiretamente dependentes da sua realização; e a ideologia subjacente à elaboração do modelo de Flamholtz (1973), ou seja, quando uma empresa considera substituir um colaborador, normalmente pondera “adquirir” um substituto capaz de prestar um conjunto de serviços para uma posição específica e não em substituir um indivíduo *per se*. A opção por este modelo que analisa a informação do capital humano através da vertente do custo em detrimento de um modelo que analisa a informação através da vertente do valor deveu-se também à relevância da informação para a gestão da empresa.

Modelo do custo de reposição do capital humano de Flamholtz (1973)

O modelo concebido por Flamholtz (1973) define custo de reposição como o sacrifício que seria suportado hoje para adquirir um substituto capaz de prestar um conjunto de serviços equivalente àquele fornecido por um recurso presentemente disponível, ou empregue pela organização.

Quando uma organização considera substituir um indivíduo foca-se nos serviços que este é capaz de realizar, e não em substituir o indivíduo em termos concretos. Assim, a empresa preocupa-se com o custo de reposição da função. Flamholtz (1973) define este custo como o sacrifício a incorrer hoje para substituir um indivíduo, numa posição específica, por um substituto capaz de fornecer um conjunto equivalente de serviços numa dada posição.

Flamholtz (1973) começou por identificar os custos associados com a contratação de um indivíduo. Identificou e dividiu os custos em dois grupos: custos de aquisição e custos de aprendizagem. Os custos de aquisição referem-se ao sacrifício incorrido para contratar uma pessoa para ocupar uma posição (função). Este custo é composto por todos os custos de recrutamento, seleção, contratação e colocação, bem como determinados custos indiretos.

Flamholtz (1999) define custos de recrutamento como os custos incorridos para identificar fontes de recursos humanos, podendo estas ser internas ou externas. Também podem ser custos incorridos para atrair possíveis membros futuros para a organização. Em termos dos custos de recrutamento externo, as maiores componentes são: custos de publicidade, custos de recrutamento nas universidades; custos com comissões de agências de emprego; custos com viagens; e custos administrativos.

Flamholtz (1999) menciona que os custos de transação traduzem-se nos custos incorridos para determinar a quem deve ser oferecido a posição. Estes incluem todos os custos incorridos na seleção de pessoas para integrar a estrutura de colaboradores de uma organização. Os componentes de maior relevo que integram os custos de seleção são: custos com as entrevistas; custos com os testes; e custos administrativos de processamento dos candidatos.

Os custos de contratação e colocação são custos incorridos para trazer um indivíduo para o interior de uma organização e colocá-lo numa função. Os custos de contratação incluem as despesas de viagens e outros custos relacionados. Os custos de colocação incluem uma variedade de custos administrativos incorridos para colocar um indivíduo na sua função (Flamholtz, 1999).

Os custos de aprendizagem refletem os sacrifícios incorridos para treinar uma dada pessoa de modo que esta atinja o nível de desempenho normalmente esperado para a posição específica. Em termos operacionais, os custos de aprendizagem refletem os custos incorridos até que um indivíduo atinja o nível de produção normalmente esperado para uma dada posição (Flamholtz, 1999).

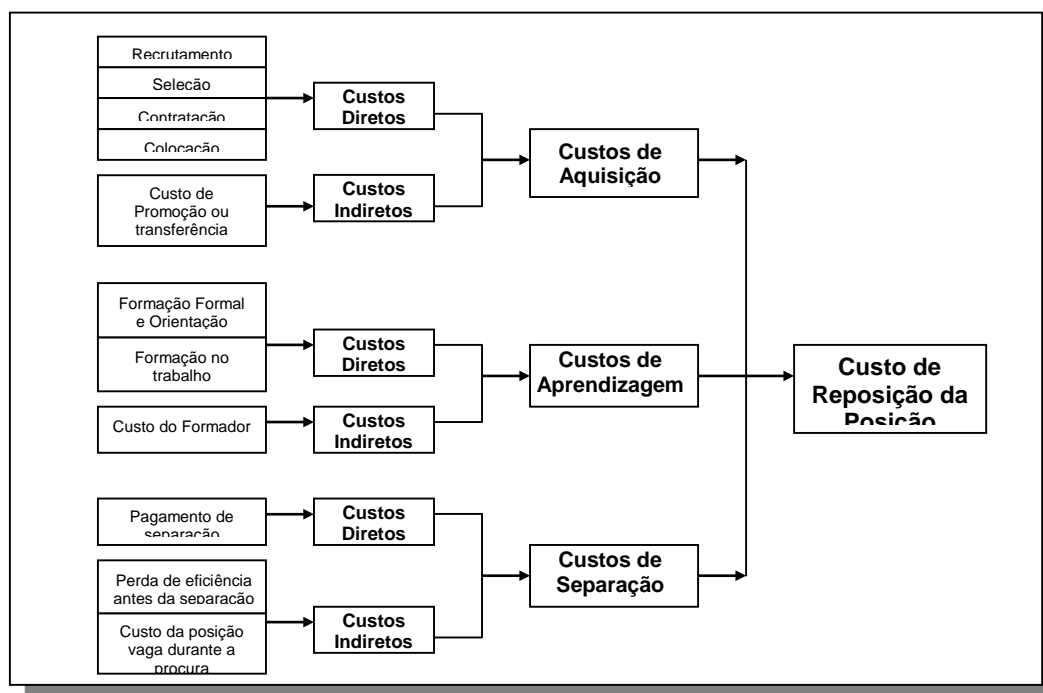
Os custos de aprendizagem são formados pelos: custos de formação formal e orientação, que representam a introdução formal do indivíduo à função que irá desempenhar, bem como o ensinamento de linhas de ação, tendo em conta as políticas/valores/objetivos da organização; e custo de formação na profissão que consiste no treino de um indivíduo durante o desempenho da sua própria função; tempo dos supervisores, que engloba os salários que os supervisores auferem; e a perda de produtividade durante a formação, sendo que esta perda pode acontecer, não apenas ao nível do desempenho da função específica, mas também, ao nível da organização no global ou em parte, uma vez que as funções dependem umas das outras para a obtenção do desempenho final.

Em suma, de acordo com Flamholtz (1973), os custos de aprendizagem traduzem um investimento feito por uma organização. Assim, a diferença entre a produtividade esperada e a produtividade alcançada atualmente por um indivíduo reflete o custo de aprendizagem. No entanto, o modelo de Flamholtz visa identificar o custo de reposição para uma dada posição. Assim, o autor define custo de reposição posicional como o custo incorrido hoje para substituir uma pessoa numa dada função, conseguindo que o substituto ofereça o mesmo nível de desempenho de serviços. O custo de reposição posicional é composto por três elementos básicos: o custo de aquisição, o custo de aprendizagem e o custo de separação. A grande diferença entre o custo original (histórico) dos recursos humanos e o Custo de Reposição posicional é que o segundo engloba os custos de separação. O autor define Custos de Separação como os custos incorridos caso um colaborador deixe a empresa.

O custo de separação é composto por custos monetários que se prevê incorrer com a saída de um colaborador (pagamento da separação); o custo de perda de eficiência antes da separação, uma vez que pode haver uma tendência para um desempenho menor pelo indivíduo que irá deixar a organização; e o custo da posição vaga durante a procura, pois as tarefas/obrigações de uma função vaga podem não ser realizadas, além do desempenho de outras funções poderem estar dependentes da realização das tarefas da função vaga, o que leva a uma perda de produtividade no desempenho global da empresa.

O modelo do Custo de reposição posicional é definido pela Figura 1.

Figura 1: Modelo de Custo de Reposição Posicional do Capital Humano



Fonte: Flamholtz (1999, p. 64, adaptado)

Aplicação prática do modelo – um estudo de caso

O objetivo deste estudo é apresentar a identificação e mensuração dos custos subjacentes à reposição do capital humano. Para tal, foi realizado um estudo de caso que visava a aplicação empírica do Modelo de Flamholtz (1973).

O estudo de caso realizado caracterizou-se pela elaboração de uma investigação mista, ou seja, uma vertente positivista e outra interpretativa, dado que se visava mensurar aspetos

subjetivos, como por exemplo, valor de capital humano perdido com a saída de um colaborador (abordagem positivista) e proceder a interpretações, nomeadamente, ao nível de informação relacionada com os recursos humanos (vertente interpretativa). De forma a tornar o estudo de caso exequível, em primeiro lugar foi efetuado uma análise qualitativa, visto que foi necessário analisar a atividade da organização, identificar as funções e alocar as mesmas a um, ou mais colaboradores. Em seguida, identificamos todos os custos, nomeadamente os custos com formação profissional, custos de recrutamento, custos de cessação dos contratos, custos de aprendizagem de cada função, inclusive os custos de oportunidade. Estes custos não são, por norma, apresentados nos relatórios financeiros.

Os dados recolhidos para a realização deste estudo foram provenientes de várias fontes. Assim, os dados utilizados para a realização da análise qualitativa foram obtidos através da observação *in loco* da atividade operacional. O conhecimento e leitura de legislação laboral (de forma a compreender quais são as responsabilidades da organização na integração e manutenção de um colaborador), dos relatórios e demonstrações financeiras, também providenciaram informação importante para a realização deste estudo. A análise quantitativa foi realizada através da análise e recolha dos custos inerentes a cada função.

A terceira fase da investigação caracterizou-se pela determinação do custo de reposição do Capital Humano, ou seja, aplicação do modelo de Flamholtz (1973).

Análise e discussão dos resultados obtidos

O objetivo deste artigo é descrever e analisar a experiência realizada com a aplicação do modelo de Flamholtz (1973). O modelo foi aplicado a uma pequena empresa portuguesa, com 12 funcionários, que se dedica à comercialização de produtos alimentares congelados. Este trabalho resultou da necessidade de proporcionar informação útil para a tomada de decisão, ou seja, a finalidade da realização de contabilidade de capital humano era produzir informação para ser utilizada como ferramenta de gestão.

A aplicação do modelo Flamholtz (1973) permitiu determinar os custos de reposição para todos os colaboradores que laboram na empresa. No âmbito da aplicação empírica do modelo foi possível obter a seguinte informação:

- (i) Criação de um manual formal das funções: as posições formais foram identificadas e associadas a um conjunto de tarefas, o que permite à gestão da empresa ter uma melhor compreensão acerca de como o seu negócio é desenvolvido e qual a relevância de cada posição funcional, em termos concretos e de custos, para o desempenho da organização;
- (ii) Determinação do custo de aquisição, ou seja, custos com a divulgação de uma vaga de emprego, custos com a realização de todo o processo de recrutamento e seleção e custos de contratação de uma pessoa para todas as funções da empresa. Foram identificados ainda, os custos resultantes com a existência de uma posição vaga durante a implementação do processo de recrutamento e seleção para todas as funções da empresa e custos com a mobilidade interna (contratação interna).
- (iii) Determinação de custos de aprendizagem para todas as funções da empresa, nomeadamente, custos de formação do novo colaborador, custos de aprendizagem em contexto de trabalho e custos de perda de eficiência durante a aprendizagem da função. Foi estimado ainda, o impacto que a integração de um novo colaborador pode ter no desempenho operacional da empresa, através de

identificação de custos de perdas de eficiência de todas as funções diretamente e indiretamente dependentes da atividade realizada pelo novo colaborador admitido.

- (iv) Determinação de custos de indenizações pagas a todos os colaboradores, caso a empresa entenda cessar o contrato de trabalho.
- (v) Determinação os custos de separação inerentes a todas as funções da empresa, nomeadamente custos com posições vagas.
- (vi) Determinação do Custo de Reposição para todas as funções da empresa.
- (vii) Determinação de Custo de Reposição para todos os colaboradores da empresa.

A aplicação empírica do modelo requereu um estudo aprofundado de toda a atividade operacional da empresa, através da identificação de todas as funções formais e respetivos colaboradores alocados. Após a análise foi necessário reclassificar as funções formais e efetuar o agrupamento de todos os colaboradores nas funções determinadas. A reclassificação das funções foi efetuada com base nas tarefas que compunham a função, e sobretudo, nas necessidades de aprendizagem para a realização da função. Este foi o primeiro contributo da Contabilidade do Capital Humano para a empresa.

Na vertente da estratégia houve necessidade de examinar o plano de recrutamento e seleção para todas as funções e identificar a estratégia de “acolhimento” e formação implementado em todas as funções da empresa, nomeadamente quando ocorre a contratação de um colaborador, podendo a modalidade de contratação ser a contratação interna, ou a contratação externa. Ainda no plano estratégico, a aplicação do modelo de Flamholtz (1973) permitiu simular o impacto gerado pela saída de um colaborador na atividade operacional da empresa.

As modalidades de contratação foram analisadas no sentido de averiguar qual a modalidade de contratação mais vantajosa para a empresa.

A resposta a esta questão depende do número de variáveis analisadas, como por exemplo, o custo, a gestão de expectativas de progressão de carreira, o impacto do eventual esforço extra que se possa verificar motivado pela existência de uma função vaga aquando da realização do processo de recrutamento e seleção, etc., mas fizemos a análise tendo em conta a perspetiva estritamente financeira, ou seja, a modalidade que apresentar um custo menor é a considerada como a mais vantajosa para a empresa. É importante referir ainda que a determinação de alguns custos específicos que fazem parte da composição do Custo de Reposição Posicional (custo de perda de eficiência durante a aprendizagem da função e antes de se verificar a ocorrência da separação, e o custo de posição vaga foram estimados tendo como base a definição de taxas de decréscimo de produtividade (definidas e a colaboração da empresa) imputadas ao vencimento do colaborador que ocupa a função específica alvo de análise.

Os resultados obtidos após a análise dos três componentes principais do Custo de Reposição Posicional evidenciam que o Custo de Aquisição é tendencialmente baixo para todas as funções cuja modalidade de contratação é a externa mas em contrapartida, o Custo de Separação é mais baixo para as funções cujos colaboradores foram contratados através da contratação interna. Isto é explicado pelo custo da posição vaga que é considerado como Custo de Aquisição para a Contratação Interna (custo com mobilidade interna) e é Custo de Separação para contratação externa. É de destacar que, para o caso concreto desta empresa, este custo é o principal responsável pela diferença nos Custos Aquisição (custos mais

elevados na contratação interna) e Separação (custo mais baixos na contratação interna) das funções da empresa.

O Custo de Aprendizagem representa o custo mais elevado dentro do Custo de Reposição de todas as funções que utilizam a contratação externa, mas nas funções que utilizam a contratação interna também apresentam um peso considerável. Apesar do Custo de Aprendizagem não ser o custo com maior relevo na contratação interna, importa referir que o Custo com a Mobilidade Interna (Custo de Aquisição) contém uma porção que deveria ser considerada como Custo de Aprendizagem, uma vez que a principal vantagem percebida pela empresa para a utilização da contratação interna consiste na obtenção de um Custo de Aprendizagem mais baixo, dado que parte da aprendizagem que um colaborador vindo do exterior da empresa necessitaria, já se encontra ministrada se se optar por mobilidade interna.

Em suma, neste caso, o Custo de Reposição de todas as funções é influenciado por três fatores. O Custo de posição vaga que apresenta uma correlação positiva com o Custo de Reposição Posicional, ou seja, quando o custo com a posição vaga aumenta, o Custo de Reposição Posicional aumenta também.

O Custo de Aprendizagem é a componente mais importante do Custo de Reposição e o objetivo desta empresa é minimizar o Custo de Reposição. Para tal, necessita tomar uma decisão em relação à modalidade de contratação adotada, ou seja, procurar fazer um *trade off* entre as variações no custo de aprendizagem com as variações no somatório do Custo de Aquisição e Custo de Separação. Assim, se a diferença entre o Custo de Aprendizagem através da contratação externa e o Custo de Aprendizagem através da contratação interna for superior à diferença do somatório do Custo de Aquisição e o Custo de Separação da contratação interna e o somatório do Custo de Aquisição e o Custo de Separação da contratação externa, então é mais vantajoso para a empresa optar pela contratação interna. Se se verificar o cenário contrário então a empresa deve optar pela contratação externa. Por último temos o custo do pagamento da separação (Custo de Separação) que pode ter mais, ou menos importância consoante a estratégia da empresa (pois a empresa pode evitá-lo) e é influenciado ainda pelo número de anos que o colaborador se encontra ao serviço da organização.

A realização deste estudo conduziu a determinação de custos que apresentam alguns condicionalismos, pois foram assentes em alguns pressupostos e dilemas de classificação de custos que resultam da aplicação do modelo. A primeira grande dificuldade encontrada foi a classificação de alguns custos. Os dilemas de classificação de custos encontrados foram a classificação de custo de posição vaga, quando a modalidade de contratação utilizada era a interna e a classificação de alguns Custos de Aprendizagem nos subgrupos de Custos de Formação e Orientação e Custos de Aprendizagem no Trabalho.

Os dois dilemas principais encontrados influenciam os resultados obtidos de forma diferente. A classificação de Custos de Aprendizagem nos dois subgrupos não influencia a determinação do Custo de Aprendizagem, e consequentemente o Custo de Reposição na ótica de apresentação de um valor numérico, pois quer se classifique um custo como um tipo de Custo de Aprendizagem, ou outro, ele iria sempre ser um Custo de Aprendizagem. No entanto, se aprofundarmos a análise constatamos que essa classificação efetivamente influencia os resultados alcançados, na medida em que, em primeiro lugar, os resultados alcançados não traduzem valores fidedignos para todas as rubricas de custos que compõem o modelo, e a classificação desses custos influencia a determinação de Custos com Perdas de Eficiência (causadas pela dinâmica entre as diferentes funções). Assim, diferentes classificações de custos podem conduzir a diferentes valores de Custos com Perda de Eficiência.

O outro dilema identificado consiste no Custo com a posição vaga na contratação interna. A realização de uma contratação interna quando existe uma posição vaga pressupõe a passagem de um colaborador de uma função para a outra, originando uma posição vaga noutra função. Assim, a posição vaga que originalmente é numa função passa a ser posição vaga de outra. Como deve ser tratada essa posição vaga? Deve ser considerada como uma posição vaga e portanto ser considerada como um Custo de Separação, ou deve ser considerada como um Custo de Movimentação Interna, ou seja, ser considerada como um Custo de Aquisição? Neste estudo de caso foi considerado como um Custo de Mobilidade Interna. O resultado observado para função que utilizava a contratação interna consistiu num Custo de Reposição que é composto por um Custo de Aquisição elevado e Custo de Separação baixo, quando comparado com funções que utilizam a contratação externa.

Para além dos dilemas identificados, a aplicação do modelo está dependente da definição de alguns pressupostos por parte do responsável pela sua implementação. Foi notório a necessidade de definição de pressupostos na determinação dos Custos de Eficiência antes da saída do colaborador (Custo de Separação), e a determinação de custos que visam avaliar a dinâmica entre as diferentes funções nomeadamente, o impacto que a saída de um colaborador pode provocar na performance operacional de toda a empresa e o impacto gerado pela inclusão de um novo colaborador, quer em termos de aprendizagem, quer em relação à interação entre as diferentes funções.

Neste estudo de caso a medição do custo do impacto foi realizado em termos de perda de eficiência. Deste modo, o valor numérico do custo foi determinado em função dos vencimentos dos colaboradores intervenientes através da fixação de taxas de perda de eficiência, ou seja, o custo de perda de eficiência corresponde à taxa de perda de eficiência aplicada ao vencimento dos intervenientes. A utilização de outros critérios como: a valorização das tarefas que são da incumbência do colaborador que deixa e/ou entra na empresa; ou o valor correspondente a perdas nas vendas motivado pela saída de um colaborador, ou pela aprendizagem de um novo colaborador admitido, muito provavelmente, conduziriam a custos diferentes. Assim, constata-se que o modelo é sensível aos critérios aplicados pelo responsável da implementação.

Outro aspeto importante está relacionado com a vulnerabilidade do modelo às alterações na estrutura da empresa, podendo essas alterações ser operacionais (como alterações na interação entre as diferentes funções, que conduzirão a diferentes níveis de dependência); operações relacionadas com os recursos humanos (como alterações nos vencimentos dos funcionários); alterações no processo de recrutamento, seleção e formação dos novos colaboradores contratados (como decisões ao nível da modalidade de contratação (interna ou externa), processo de recrutamento e seleção e plano de formação inicial e contínuo); e alterações na estratégia da empresa (como por exemplo contratação da empresa, que poderá originar a saída de colaboradores, e conseqüentemente, alterações na dinâmica entre as diferentes funções, expansão da empresa, que poderá levar a um aumento de colaboradores, estratégias de diversificação como por exemplo a integração vertical a montante, ou a jusante). Deste modo, depreende-se com a aplicação do modelo que este não é um modelo válido *ad aeternum*, pois trata-se de um modelo estático que é sensível a qualquer eventual alteração ao nível da estrutura e estratégia empresarial.

Mesmo com a identificação e análise dos condicionalismos e limitações podemos verificar que o modelo é suscetível de aplicação prática, mas será útil a sua aplicação? A resposta a esta questão tem duas vertentes distintas.

O objetivo primordial do estudo de caso foi alcançado, ou seja, foi determinado um Custo de Reposição do Capital Humano. No entanto, tendo em conta todos os custos (dificuldades de

recolha e tratamento da informação, bem como a implementação do modelo), constata-se que este processo é muito moroso e não satisfaz as necessidades urgentes de informação da empresa. Além disso, a informação obtida é momentânea e é demasiado sensível a pequenas alterações na estratégia da empresa, o que inviabiliza a comparação entre diferentes períodos.

Por outro lado, analisando a realização do processo de implementação do modelo e não a sua finalidade, verifica-se que é necessário que a informação referente a atividade operacional e à estrutura de recursos humanos esteja bem clarificada. Para isso é essencial o conhecimento aprofundado acerca da empresa, nomeadamente: a dinâmica operacional; a identificação de todos os procedimentos associados ao recrutamento e seleção; o reconhecimento do plano de formação; e a simulação do impacto verificado na atividade operacional com a saída de um colaborador, de forma a deslindar problemas potenciais e encontrar eventuais soluções para os colmatar.

Em suma, o processo de implementação do modelo de Flamholtz (1973) permitiu elaborar informação que é de extrema utilidade para a elaboração estratégica da empresa. Em relação ao seu objetivo final, destaca-se a utilidade da informação, apesar dos custos para a sua obtenção, contudo o *trade off* entre utilidade e o custo de obtenção da informação pode não ser muito favorável.

Conclusão

A informação produzida pelo modelo (os custos estimados) pode ter um duplo sentido para a gestão/administração. Por um lado, os custos estimados não representam uma informação única e certa, pois a informação produzida está dependente dos pressupostos adotados por quem aplica o modelo. Por outro lado, é apresentado um custo para todas as funções/colaboradores que vai de encontro ao quotidiano da empresa.

O maior contributo da implementação do modelo é ao nível da vertente interna, ou seja, no auxílio à tomada de decisão. Referimos que atingir o objetivo (determinar o custo de reposição do capital Humano) não é o contributo mais importante, mas sim o processo que conduziu à determinação do Custo de Reposição. Além disso, a aplicação do modelo permitiu elaborar informação sobre a atividade operacional e da interação entre as diferentes posições formais que pode conduzir à definição de novas estratégias/procedimentos, ou a questionar as estratégias/procedimentos implementados.

A aplicação prática do modelo do custo de reposição de Flamholtz (1973) é de grande dificuldade pois é muito vulnerável às interpretações e pressupostos adotados pelo autor da sua aplicação. Além disso, o modelo é estático, ou seja, não permite efetuar uma contabilização contínua ao longo do tempo, dado que é muito sensível a pequenas mudanças estruturais e estratégicas da empresa.

Outra limitação do modelo é a não apreciação/comparação de forma fidedigna do custo de oportunidade de reposição inerente a uma pessoa em momentos diferentes. O modelo permite o cálculo do custo de oportunidade momentâneo. Contudo não consegue oferecer dados para calcular o custo de oportunidade real, pois isto implicaria que o modelo fosse capaz de apresentar custos tendo em conta a passagem do tempo. De facto, o modelo consegue oferecer essa informação, se não houver alterações na estrutura e estratégia da empresa.

A realização deste estudo de caso permitiu comprovar que, aquando de ponderar substituir um colaborador, as empresas procuram encontrar uma pessoa capaz de realizar as tarefas e

assumir as responsabilidades inerentes a essa função e não, em encontrar uma pessoa igual à que deixou a empresa. Deste modo, a empresa tem mais interesse em descobrir qual é o melhor colaborador para desempenhar uma dada função do que compreender qual o benefício máximo que pode retirar de um dado colaborador.

Um desafio para o estudo do capital humano, nomeadamente na ótica da sua valorização, consiste em alterar o foco de estudo, isto é, em vez dos investigadores procurarem compreender o valor máximo de um colaborador para a empresa seria mais benéfico perceber qual é o maior benefício que uma empresa pode retirar de um colaborador. Em termos concretos, esta sugestão pretende incentivar a análise da atividade operacional e executar a valorização de todas as tarefas que a compõe de forma a identificar quais são as tarefas mais importantes.

A alteração do foco de investigação para as empresas permite ultrapassar questões que se o foco fosse o colaborador não seriam possíveis serem ultrapassadas. Se, por exemplo, existir um colaborador capaz de realizar varias tarefas (que compõe várias funções), à primeira vista esse colaborador é muito importante para a empresa. Contudo, isto pode não refletir a realidade, pois se todas as tarefas realizadas por esse colaborador tiverem pouco valor para a empresa, quer seja porque a sua aprendizagem tenha um custo baixo, quer existam muitos colaboradores que realizem essas tarefas, esse colaborador tenderá a ter menos valor para a empresa. Outro aspeto importante consiste na incapacidade de um colaborador desempenhar mais do que uma função ao mesmo tempo, ou seja, a empresa não consegue usufruir do valor total (calculado com o foco no colaborador) que esse colaborador representa. A investigação através do foco na empresa produz informação mais interessante para a empresa porque permite que ela identifique quais as tarefas e os colaboradores (responsáveis pelas tarefas) mais importantes para a sua atividade operacional.

Referências bibliográficas

- Alavi, M., e Leidner, D. E. (2001). "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues". *MiS Quartely*, Vol. 25(1), pp. 107-136.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., e Roos, G. (1999). "The Knowledge Toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources". *European Management Journal*, Vol. 17(4), pp. 391-401.
- Bontis, N., Keow, C., e Richardson, S. (2000). "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1(1), pp. 85-100.
- Brás, F. A. (2015). Human Capital Accounting: A Contribution to Innovation Management or a Fairy Tale? In C. Machado & P. Davim (Eds.), *Innovation Management In Research and Industry* (pp. 111–134). Berlin, Boston: De Gruyter.
- Brummet, L. R., Flamholtz, E. G., e Pyle, W. C. (1968). "Human Resource Measurement - A Challenge for Accountants". *The Accounting Review*, Vol. 43(2), pp. 217-224.
- Cascio, W. F. (1998). "The future world of work: Implications for human resources costing and accounting". *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 3(2), pp. 9-19.
- Coff, R. W. (1997). "Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory". *The Academy of Management Review*, Vol. 22(2), pp. 374-402.

- Dobija, M. (1998). "How to place human resources into the balance sheet". *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 3(1), pp. 83-92.
- Flamholtz, E. G. (1971). "A Model for Human Resource Valuation: A Stochastic Process with Service Rewards". *The Accounting Review*, Vol. 46(2), pp. 153-267.
- Flamholtz, E. G. (1972). "Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organizations". *The Accounting Review*, Vol. 47(4), pp. 666-678.
- Flamholtz, E. G. (1973). "Human Resources Accounting: Measuring Positional Replacement Cost". *Human Resources Management*, Vol. 12(1), pp. 8-16.
- Flamholtz, E. G. (1980). "The Convergent and discriminate validity of the stochastic rewards model for human capital valuating". *Personnel Review*, Vol. 9(3), pp. 39-50.
- Flamholtz, E. G. (1987). "Valuation of Human Assets in a Securities Brokerage Firm: an empirical study". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12(4), pp. 309-318.
- Flamholtz, E. G. (1999). *Human Resources Accounting: Advances in Concepts, Methods, and Applications* (Third Edition ed.). Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Flamholtz, E. G., Bullen, M. L., e Hua, W. (2002). "Human Resources Accounting: a Historical Perspective". *Management Decision*, Vol. 40(10), pp. 947-954.
- Flamholtz, E. G., Bullen, M. L., e Hua, W. (2003). "Measuring the ROI of management development: An application of the stochastic rewards valuation model". *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 7(1), pp. 21-40.
- Folloni, G., e Vittadini, G. (2010). "Human Capital Measurement: a Survey". *Journal of Economic Surveys*, pp. 248-279.
- Groejer, J.-E., e Johanson, U. (1998). "Current development in human resource costing and accounting". *Accounting Auditing and Accountability Journal*, Vol. 11(4), 495-505.
- Guthrie, J., e Petty, R. (2000). "Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practices". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1(3), pp. 241-251.
- Hsu, L., e Wang, C. (2012). "Clarifying the effect of intellectual capital on performance". *British Journal of Management*, Vol. 23(2), pp. 179-205.
- Jeroh, E. (2013). "Human capital accounting and the comparability of financial statements in Nigeria". *Journal of Accounting Management*, Vol. 3(2), pp. 53-63.
- Kósi, K., e Harazin, P. (2011). "Evaluating intellectual capital and environmental capital - the what's and how's - performance evaluation in the information era". *International Journal of Management*, Vol. 13(4), pp. 233-241.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., e Taylor, S. M. (2007). "Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective". *The Academy of Management Review*, Vol. 32(1), pp. 180-194.
- Lev, B., e Schwartz, A. (1971). "On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements". *The Accounting Review*, Vol. 46(1), pp. 103-112.
- Marr, B., Schiuma, G., e Neely, A. (2004). "Intellectual Capital - defining key performance indicators for organizational knowledge assets". *Business Process Management Journal*, Vol. 10(5), pp. 551-569.

- Mirvis, P. H., e Macy, B. A. (1976). "Human Resource Accounting: A Measurement Perspective". *The Academy of Management Review*, Vol. 1(2), pp. 74-83.
- Morse, J. W. (1973). "A note on relationship between Human Assets and Human Capital". *The Accounting Review*, July, 589-593.
- Rahaman, M. M., Hossain, A. M., e Akter, T. (2013). "Problem with Human Resource Accounting and a Possible Solution". *Research journal of Finance and Accounting*, Vol. 4(18), pp. 1-11.
- Roslender, R., e Stevenson, J. (2009). "Accounting for People: A real step forward or more a case of wishing and hoping?" *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 20, pp. 855-869.
- Schultz, T. (1961). "Investment in Human Capital". *The American Economic Review*, Vol.11(1), 1-17.
- Yeh, C.-W. (2012). "Cloud computing and human resources in the knowledge era". *Human Systems Management*, Vol. 31, pp. 165-175.