
CONTABILIDADE ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDOS DE CASO NO SETOR DE SIDERURGIA INTEGRADA

STRATEGIC HUMAN RESOURCE ACCOUNTING: CASE STUDIES IN INTEGRATED STEEL INDUSTRY

João Eduardo Prudêncio Tinoco

Doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo, Brasil (1996).
Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Vale dos Sinos – UNISINOS.

Tel. (11) 29242519

E-mail: tinocojoao@uol.com.br

José Alberto Carvalho dos Santos Claro

Doutor em Comunicação Social pela UMESP (2002)
Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da UMESP – Universidade Metodista de São Paulo

Tel. (13) 78121140

E-mail: albertoclaro@albertoclaro.pro.br

Recebido: 18/03/2013 2ª versão: 02/08/2013

Aprovado: 24/07/2013 Publicado: 30/08/2013

Belmiro do Nascimento João

Pós-doutorado em Estratégia pela FEA/USP (2007);
Doutorado em Comunicação e Semiótica: Tecnologias de Informação pela PUC/SP (1998).

Professor Titular do Programa Strico Sensu em Administração da PUC-SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Tel:(11) 30037426

E-mail: bjao@pucsp.br

Ramon Eduardo Lopez De Torre

Mestre em Gestão de Negócios pela Universidade Católica de Santos.

Professor da Fatec-Santos.

Tel. (11)33275145

Email: ramontorre@uol.com.br

RESUMO

Parte-se da premissa de que a contabilidade estratégica de recursos humanos (CERH) ainda não é aceita pela contabilidade tradicional, mas que esta é útil para finalidades internas de gestão avaliando e incorporando o valor gerado pelos ativos humanos. Além da revisão da CERH, que inclui o balanço social e os relatórios de sustentabilidade, avançou-se pelos conceitos de custos de recursos humanos e valores de pessoas. O artigo se propõe por meio de coleta de dados primários a desenvolver e analisar dois estudos de caso, no setor de siderurgia integrada, para as empresas CSN e Usiminas para o período compreendido entre 2002 a 2006. A análise parte de indicadores econômicos (distribuição do valor adicionado) e de responsabilidade e social, próprios da CERH com destaque para número de empregados, valor adicionado por empregado e custo de pessoal e encargos por empregado. Utilizando-se do valor agregado, que além do destaque dos acionistas, há uma forte transferência de recursos do setor privado para o governo. Os indicadores sociais são crescentes no período de análise. O artigo evidenciou que a gestão do valor humano é um conceito e um processo estratégico de gestão, que impulsiona o resultado das organizações.

Palavras-chave: Contabilidade Estratégica; Recursos Humanos; Valores Humanos; Capital Humano; Accountability.

ABSTRACT

We started from the assumption that Strategic Human Resource Accounting (SHRA) is still not accepted by traditional accounting, but this is useful for internal management purposes evaluating and incorporating the value generated by the human assets. Addition to the revision the SHRA, that includes the social balance and sustainability reporting, progress was made by the concepts of human resources costs and values of people. The article aims a means of collecting primary data to develop and analyze two case studies in the Brazilian integrated steel sector, CSN and Usiminas, for the period from 2002 to 2006. The analysis of the economic indicators (distribution of the added value) and social responsibility, typical of SHRA, with an emphasis on the number of employees, value added per employee and personnel costs and related charges per employee. Using the value added that besides the prominent shareholders, there is a strong transfer of resources from the private sector to the government. Social indicators are burgeoning the period under analysis. The paper showed that the management of human value is a concept and a process of strategic management, which drives the outcome of organizations.

Keywords: Strategic Accountin; Human Resources; Human Values; Human Capita;. Accountability.

1. INTRODUÇÃO

A contabilidade que se constitui no principal sistema de informação das entidades precisa constantemente dotar-se de conhecimentos, ferramentas, enfim, de todo um arcabouço conceitual, para bem poder responder aos seus desideratos internos e externos, inclusive contabilizar adequadamente os recursos humanos, reconhecendo a importância que esses recursos têm para as entidades, pois são úteis na geração de valor. As pressões hoje nas corporações são muito fortes, e complexas, o que exige novos modos de *accountability* (MASON, 2005) incluindo grupos ativistas, redes e corporações transnacionais.

A conscientização do conhecimento, decorrente do trabalho empreendido por pessoas, não é apenas um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção, trabalho, terra e capital como explicitam Nonaka e Takeuchi (1997), mas sim o único recurso significativo atualmente. Além do aspecto do conhecimento, o trabalho das pessoas em projetos é valorizado por Crawford e Cabanis-Brewin (2006) que liga os conceitos de crescimento do capital humano às capacidades organizacionais. Adicionalmente, as pessoas são exigidas para objetivos de alto impacto o que faz com que haja um alinhamento entre pessoas e estratégia como definido em Kaufman *et al.* (2003) ou de parcerias estratégicas (ROBINSON; ROBINSON, 2005) com o papel central da área de recursos humanos.

Em decorrência do processo que adotam de planejar, incorporar, manter, desenvolver e reter pessoas e, do conhecimento acumulado que essas detêm, as empresas incrementam sua qualidade, produtividade e competitividade. Ao buscarem a excelência da qualidade técnica e humana de seu quadro de pessoal gerarão valor agregado, como explicita Fitz-Enz (2001) e terão, conseqüentemente, o retorno do investimento incrementado que proporcionará maior garantia na sua obtenção. Investindo em recursos humanos, a administração torna-se eficiente e moderna, tendo à sua disposição colaboradores qualificados e capacitados que se destacarão frente a seus concorrentes.

A competição acirrada em que as organizações estão envolvidas, com qualidade total e busca incessante da liderança leva à necessidade do uso de mão-de-obra com elevada qualificação e disposta ao treinamento, ao aprendizado e ao aperfeiçoamento permanente, que demandam altos investimentos, não só em pessoas, mas especialmente em sofisticados ativos fixos, que precisam apresentar retorno no tempo.

Pode-se definir a questão de pesquisa como sendo: A Contabilidade Estratégica de Recursos Humanos (Pessoas) (CERH) pode contribuir, com informações relevantes, para a mensuração do desempenho dos ativos humanos de uma entidade. Desse modo o objetivo desta pesquisa é “a partir do valor adicionado e indicadores de responsabilidade social, a verificação dos conceitos do CERH aplicado a

um setor capital intensivo”.

O artigo é dividido além desta introdução em referencial teórico, metodologia, análise dos casos e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade estratégica de Recursos Humanos

A CERH conforme Fitz-Enz (1994, p.57) pode ser descrita por uma breve frase:

“Criar valor mediante pessoas e com elas”

Envolve os custos incorridos por entidades para recrutar, selecionar, contratar, treinar e desenvolver ativos humanos. Incorpora, também, em decorrência da contratação, do treinamento, da formação e da conservação dos recursos humanos, o reconhecimento do valor que estes recursos proporcionam para as entidades e que precisam ser devidamente contabilizados, mensurados, analisados, avaliados e divulgados, conforme explicitado por Flamholtz (1974; 1999) e por Gröjer e Johanson (1991). Ingham (2007) atribui além do valor estratégico a denominação de gestão do capital humano.

Quanto à expressão “criar valor mediante pessoas e com elas”, exposta no início deste item, que se constitui no marco central de qualquer organização, convém mencionar que os valores são de três tipos: humanos, financeiros e de produção. Os valores são subjetivos, porém normalmente fáceis de reconhecer.

Observa-se que os fundamentos da gestão de pessoas são: criar valor em todas as ocasiões e áreas centrar-se no cliente, comunicar aos empregados a missão da entidade, capacitar os trabalhadores a bem realizarem suas atividades, eliminar os desperdícios e quaisquer falhas no processo produtivo, recompensar as atuações dos empregados que geram valor agregado e, preservar na geração de valor. Desse modo, o valor é um conceito impulsor.

Evidencia que as empresas não pagam por atividades, mas sim por resultados. Para que se atinja o pressuposto de gerar valor agregado, os trabalhadores esforçam-se por fazer o seu melhor e os gestores cuidam do bem estar dos empregados. Salários adequados, pagos em dia, incentivos ao aperfeiçoamento e ao crescimento na carreira, respeito como ser humano e oportunidades para desenvolver-se como pessoa são alguns dos atributos estratégicos que culminam em valor.

A Gestão do Valor Humano é uma estratégia que está sendo utilizada na atualidade por um número cada vez maior de profissionais de Recursos Humanos em muitos países. Sua intenção subjacente é criar valor para e com as pessoas. A GVH vê os empregados, como algo de valor (FITZ-ENZ, 1994, p. 77).

O valor adicionado (agregado) representa o quanto à organização agrega de valor ao seu produto, decorrente de seu processo produtivo. Representa a diferença entre a receita apurada pela produção e serviços menos o custo dos insumos necessários a essa produção, é a contribuição da organização na formação do Produto Interno Bruto (PIB) do país, é demonstrado mediante elaboração da Demonstração do Valor Adicionado – DVA- conforme Tinoco (1984, 2001, 2010). Ainda segundo esse autor, as características básicas contidas na DVA, de uma forma resumida, são:

a) Fornecer informações que demonstre a geração de riqueza da empresa e seus efeitos sobre a sociedade que em está inserida.

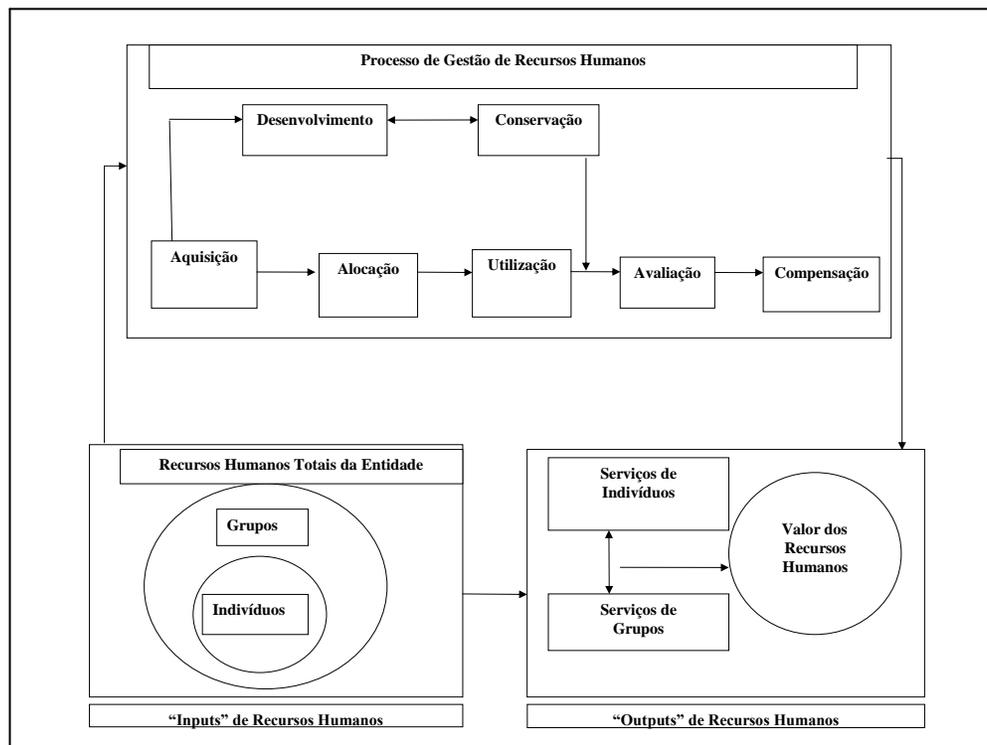
b) Demonstra o valor adicionado em cada um dos fatores de produção e seu destino, conforme segue:

- Remuneração e benefícios aos trabalhadores (empregados);
- Pagamento de tributos ao governo (municipal, estadual e federal);
- Remuneração do capital de terceiros através de juros e aluguéis;
- Remuneração dos acionistas através da distribuição de lucros e retenções.

Essa contabilidade deriva em parte da teoria do capital (ativo) humano, que foi desenvolvida numa perspectiva macroeconômica pelos economistas Schultz (1973) e Becker (1964); e em parte da contabilidade de recursos humanos, desenvolvida por Flamholtz (1974; 1999), Gröjer e Johanson (1991), Belkaoui-Monti e Belkaoui-Riahi (1995), bem como de Likert (1967) numa perspectiva organizacional e comportamental. A CERH é uma alavanca para ser utilizada na eficácia e na eficiência da gestão de recursos humanos, e das Entidades, que visam maximizar sua utilidade.

O modelo apresentado na Figura 1, proposto por Flamholtz (1974, 1999), indica que a CERH constitui-se num sistema designado para transformar *inputs* (insumos) de recursos humanos em *outputs* (produtos) de serviços humanos. Os *inputs* são pessoas: indivíduos, grupos e o total da organização humana. Os processos de transformação são subsistemas administrativos de aquisição, desenvolvimento, alocação, conservação, utilização, avaliação e benefícios (recompensas) a pessoas (empregados).

Os *outputs* (produtos) são os serviços fornecidos por indivíduos e por grupos. Estes serviços são a base do valor das pessoas numa organização. O modelo sugere que o objetivo final da CERH é o de contribuir para o valor de uma empresa, como um todo, pela transformação de *inputs* humanos em valor de *outputs* humanos, que agregam valor, aumentando a produtividade e a qualidade permitindo a máxima satisfação das necessidades dos clientes.

Figura 1. Um Modelo de *Input – Output* de um Sistema de Recursos Humanos

Fonte: Flamholtz (1974)

Desta perspectiva gerencial, o papel principal da CERH é o de fornecer informações necessárias para avaliar as funções de aquisição, desenvolvimento, alocação, conservação, utilização e benefícios aos recursos humanos, contabilizando-os adequadamente, permitindo avaliar o valor que geram para as entidades, como ativos que verdadeiramente são, quando usados no processo de agregar valor à entidade.

O critério de eficiência pode ser mensurado pela mudança no valor de recursos humanos de uma organização. Embora a CERH possa ser elaborada como uma ferramenta administrativa para fins de gestores internos, ela também pode ter utilidade significativa para investidores e outros usuários externos de relatórios contábeis. Esta só será importante se atender aos requisitos da informação demandada por usuários externos. Isto porque acionistas atuais e potenciais e outros usuários, seus *stakeholders*, estão interessados em obter informação acerca dos ativos humanos de uma entidade e do valor adicionado que agregam.

2.2 Conceitos de Custos

Neste tópico abordam-se conceitos de custos, para em seguida se comentar conceitos de custos relativos a recursos humanos. A designação do termo custos em teoria da contabilidade abrange várias designações como: custo, custo de reposição e custo de oportunidade. O custo pode ser definido como representação de um sacrifício incorrido pelas entidades para a obtenção de bens e serviços que satisfaçam as necessidades de seus clientes.

Custo é o preço pelo qual se obtém um bem, direito ou serviço. Por extensão, é também o montante do preço da matéria-prima, da mão-de-obra e outros encargos incorridos para a produção de bens ou serviços. Ele é, pois, tanto o preço pelo qual é adquirido um bem ou serviço, como o incorrido no processo interno da empresa para prestação de serviços ou obtenção de bens, para venda ou uso interno. (IBRACON, 1992, p. 113).

O custo de reposição representa o montante necessário para adquirir insumos ou bens para a produção ou venda de determinado ativo (produto, bem e/ou serviço), o qual permita em determinado prazo, um fluxo de benefícios equivalentes ao bem a ser repostado independentemente de que as características operacionais, tecnológicas e de produtividade possam ser distintas em relação ao bem trocável. Iudícibus (1966) reporta o custo de reposição como sendo:

o custo de se obter ou fabricar um certo elemento do ativo, o qual nos garanta, num certo prazo, um fluxo de serviços equivalentes ao do bem antigo, embora as características técnicas e de produtividade do novo ativo possam ser substancialmente diferenciadas em relação ao bem antigo. (IUDÍCIBUS, 1966, p. 32).

Segundo Horngreen (1986, p. 528) “o custo de oportunidade é o sacrifício mensurável da rejeição de uma alternativa; é o lucro máximo que poderia ter sido obtido se o bem, serviço ou capacidade produtiva tivesse sido aplicado a outro uso operacional”. Flamholtz (1974) apresenta seu conceito de custo de oportunidade:

Um custo de oportunidade, como comumente definido, refere-se à receita ou ao rendimento perdido ou sacrificado a fim de adquirir ou repor um recurso. Literalmente, é o valor de uma oportunidade perdida ou sacrificada para obter-se receita. [...] um custo de oportunidade refere-se aos benefícios que devem ser sacrificados visando utilizar um recurso de forma alternativa. (FLAMHOLTZ, 1974, p. 34).

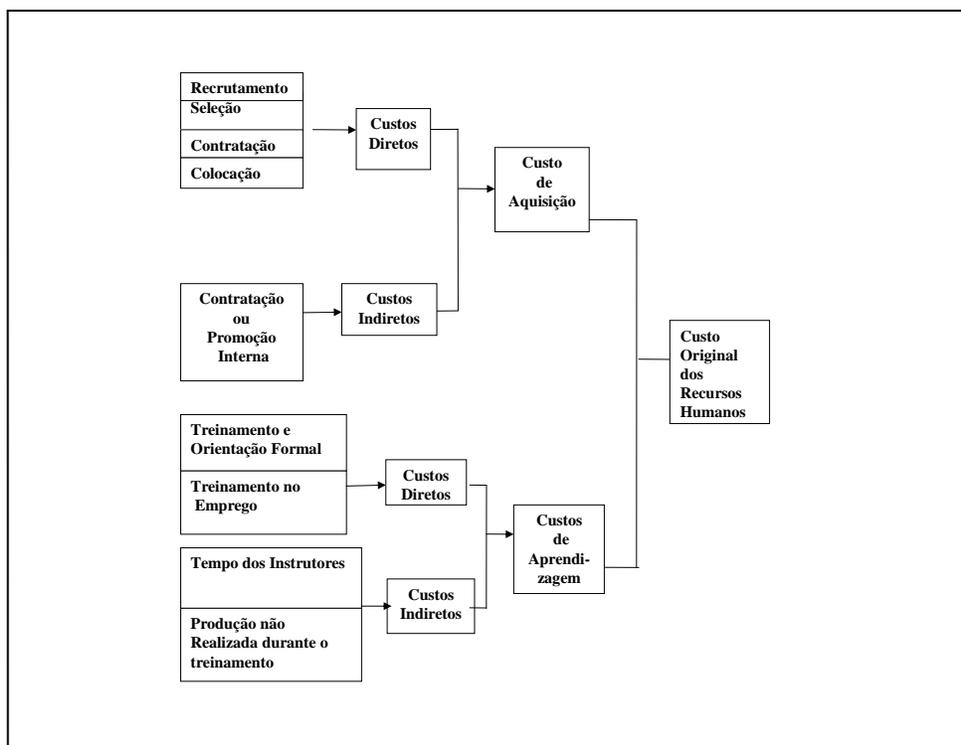
2.3 Custos de Recursos Humanos

A noção de custos de recursos humanos deriva do conceito geral de custos. Custos de recursos humanos representam custos incorridos para contratar, manter, desenvolver, bem como repor/substituir pessoas. Nesse processo, as entidades bem como os funcionários buscam ampliar os conhecimentos tendo como âncora o treinamento e a aprendizagem para que incrementem a produção e a produtividade, no intuito das entidades atenderem os pressupostos da missão para as quais foram erigidas.

Como outros custos, eles possuem componentes de despesa e de ativo; podem compreender custos desembolsados ou de oportunidade; e podem ter elementos de custos diretos ou indiretos. Além disso, podem ser responsáveis tanto por custos reais como custos padrão de recursos humanos. Finalmente, os conceitos convencionais de contabilidade referente custo de aquisição e de substituição também têm correlação com a contabilidade de recursos humanos. (FLAMHOLTZ, 1974, p. 35).

Por sua vez isto também envolve a mensuração do valor econômico dos trabalhadores para as entidades como menciona Flamholtz (1999). Gröjter e Johanson (1991, p. 24) também abordaram o conceito reportando-o como sendo “a contabilidade e o custeio de recursos humanos são definidos como uma utilização econômica de recursos humanos em uma determinada atividade”. A Figura 2, desenvolvida por Flamholtz (1974), trata dos custos para contratar/adquirir e treinar um novo funcionário para uma entidade evidencia o envolvimento e os custos para contratar e colocar um colaborador em condições de gerar produção e agregar valor.

Figura 2. Modelo dos Custos Originais de Recursos Humanos.



Fonte: Flamholtz (1974)

Numa análise da Figura 2 verifica-se que os custos de aquisição de recursos humanos dividem-se em custos diretos e em custos indiretos. Os custos de aquisição de pessoal envolvem custos com recrutamento e seleção. As entidades costumam colocar anúncios em jornais e em revistas para atrair candidatos. É comum também visitas e contatos com escolas técnicas e universidades, visando atrair jovens talentos, normalmente, cursando os últimos anos de seus cursos, para trabalharem nas empresas. Esta prática é muito comum em empresas multinacionais onde os melhores estudantes são atraídos para as grandes corporações, onde costumam adentrar como *trainees*, fazendo a partir daí toda uma carreira, rodando (*job rotation*) por toda a empresa, ascendendo muitas vezes a cargos executivos e não raro aos cargos máximos.

Além dos gastos mencionados com anúncios, os mais comuns são: gastos com entrevistas dos candidatos; custo do tempo do entrevistador/selecionador, bem como com viagens e estadias; agências de emprego, especialmente para o pessoal especializado ou técnico; gastos com viagens de pessoal especializado ou técnico, bem como envio de correspondência a candidatos elaboração e aplicação de exames e testes.

Incluem-se aqui também neste rol os denominados Custos de Integração. Estes são em alguns casos custos invisíveis, porém de muita importância, como menciona Fiorini (1982, p. 25). Um novo funcionário não se torna totalmente operacional antes de estar bem integrado no grupo onde irá trabalhar e complementar o conhecimento teórico de seu cargo com aprendizagem prática que pode prolongar-se por meses. Esses custos de integração representam um tempo considerável para o novo profissional e para seus colegas e superiores. A maneira mais prática de estimar este tempo é por meio da avaliação subjetiva de pessoas experientes, que inferem o tempo necessário para que o novo trabalhador torne-se plenamente operativo.

Os custos indiretos de aquisição envolvem a Contratação ou Promoção Interna. São os decorrentes de deslocar e/ou promover um funcionário que já faz parte dos quadros da empresa para ocupar o novo cargo. Custos de Aprendizagem e/ou Treinamento também podem ser classificados em Custos Diretos e Custos Indiretos. Os custos diretos de aprendizagem/treinamento subdividem-se em Treinamento e Orientação Formal e Treinamento no Emprego. Estes custos envolvem o treinamento dos funcionários visando dotá-los de conhecimentos, aptidões e capacidades para bem desempenharem os cargos com satisfação e prazer para os quais foram contratados, no nível desejado/requerido pela entidade em seu planejamento estratégico, visando otimizar a produtividade, bem como a competitividade e a continuidade da entidade.

Os custos diretos de treinamento envolvem os gastos de programas, incluindo os salários dos treinandos e os dos instrutores, podendo ainda incluir o custo dos produtos defeituosos, no caso dele ser *on-the-job*. Já os custos indiretos de aprendizagem/treinamento envolvem custos de oportunidade de produção não realizada, bem como custos de supervisão dos instrutores. No caso de desligamento de um funcionário ocorrem gastos com indenizações pela sua saída, bem como pela perda de produção e eficiência da empresa, além dos inerentes à procura de um substituto para o cargo. Estes custos tanto podem ser diretos como indiretos. Quanto aos gastos para desligar um funcionário, pode-se arrolar: indenizações, FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) e multas sobre anos trabalhados, aviso prévio; despesas com homologações; entrevistas de desligamento, e etc.

2.4 Valores de pessoas

Valores transcendem o aspecto monetário. Estão presentes no dia-a-dia das organizações. Afetam seu resultado a despeito de não serem considerados nas avaliações econômicas tradicionais. Rokeach (1973) um dos pesquisadores pioneiros do estudo de valores explicitou valor como uma crença duradoura em um modelo específico de conduta ou estado de existência, que é pessoalmente ou socialmente adotado e que está embasado em uma conduta preexistente. Os valores podem expressar os sentimentos e o propósito de nossas vidas, tornando-se muitas vezes a base de nossas lutas e dos nossos compromissos.

Numa visão pragmática do ambiente empresarial, as organizações econômicas têm como princípio de gestão, abordar os elementos que afetam a sua sobrevivência, na sua busca da perenização. Um valor contábil, o lucro, é premissa para a continuidade das organizações, sendo alvo da atenção de gestores, trabalhadores, sociedade e do governo (ASSÊNCIO, 2008). A agregação de valor ao produto final aumenta à medida que a organização adquire conhecimento sobre seus processos e atua continuamente na incorporação de melhorias segundo Tinoco *et al.* (2007, p. 38).

Os principais desdobramentos diretamente ligados a esse fundamento abrangem: a introdução de práticas para avaliação e melhoria dos processos organizacionais, utilizando ferramentas de medição, análise crítica, determinação de problemas e desenvolvimento de soluções; incentivo à formação de equipes de trabalho temporário ou permanente, responsáveis pelo aprendizado sobre os processos organizacionais; estímulo ao entendimento e atendimento das necessidades das partes interessadas; a busca de referenciais externos para avaliação de processos produtivos, processos de gestão e de produtos; estímulo à criatividade e inovação para introdução de melhorias; acompanhamento e o aporte de tecnologia moderna para obtenção de ganhos de qualidade e de produtividade.

Cho e Moon (2000) observam que a preocupação com competitividade é uma realidade para as organizações que pretendem sobreviver no longo prazo. No campo da gestão, estudos são marcados pelo tema, que se caracteriza pela existência de várias abordagens para competição e competitividade.

Antunes *et al.* (2006) explicitaram que na abordagem baseada em recursos (RBV) os recursos humanos (RH) são apresentados como um dos principais fatores na busca por competitividade. É

frequente, segundo esses autores, encontrarem-se estudos que apontam pessoas como recursos valiosos, raros, não substituíveis e não imitáveis. Os ativos humanos são uma forma especial de ativos estratégicos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993): são difíceis de imitar, por constituírem-se em conhecimento tácito (POLANYI, 1966) e difíceis de observar e entender (BARNEY, 1991). Pessoas são consideradas, ao menos no discurso, como ativo intelectual, como recurso raro e dificilmente imitável. São vistas como geradoras de valor e, portanto, como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva.

As pesquisas sobre a “Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas” vêm mostrando que esta prática pode ser uma das respostas para a efetividade e até continuidade da área de RH. Mostra também, que existe um conjunto de ferramentas que respondem a este objetivo. No entanto, a utilização de tais ferramentas pelas organizações parece ser ainda insipiente, como demonstram algumas pesquisas realizadas (BROWN, 2001).

Becker, Huselid e Ulrich (2001) argumentam que os profissionais de RH estão aptos para exercer o papel de parceiro estratégico e agregar valor à organização quando compreendem o funcionamento do negócio a ponto de poderem adaptar as políticas e práticas de RH às mudanças nas condições empresariais. Para estes autores, a implantação estratégica bem sucedida é induzida pelo foco estratégico dos empregados, pelo alinhamento estratégico de RH com a estratégia empresarial, e pelo sistema equilibrado de mensuração e avaliação do desempenho. Estes autores defendem que o mau alinhamento entre o sistema de RH e o sistema de inserção da estratégia empresarial pode efetivamente destruir valor.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma das ferramentas mais difundidas para a avaliação de resultados de RH, conforme Oliveira, Muritiba e França (2005). Segundo esses autores Becker, Huselid e Ulrich (2001) adaptaram a ferramenta de Kaplan e Norton (1997) para o uso em Gestão de Pessoas. Os indicadores estratégicos, como é o caso do BSC, vem sendo estudados desde meados da década de 80. No entanto, o BSC assumiu tal notoriedade que, muitas vezes, é comum que se pergunte a uma empresa se ela utiliza o *Balanced Scorecard* quando se afirma que ela tem boas práticas de avaliação de resultados de Gestão de Pessoas. É importante destacar que a variedade e evolução do ferramental de avaliação de resultados de Gestão de Pessoas é muito grande – sendo o *Balanced Scorecard* uma alternativa a ser utilizada, mas não a única. Durante a última década do século passado, o conceito de CERH ajustou seus requisitos para uma economia do conhecimento e passou a focar os ativos intangíveis como o capital intelectual e o capital relacional. Várias ferramentas foram desenvolvidas dentre as quais o *Skandia Navigator*, o *HR Balanced scorecard*, *Knowledge capital earning* e o valor econômico adicionado.

Ademais, segundo Tinoco (1996) com base no sistema de informação contábil, pode-se elaborar uma série de relatórios de indicadores de pessoas, com saídas periódicas (diárias, mensais, semestrais e/ou anuais), que permitirão um acompanhamento do desempenho das entidades, além de favorecer o confronto do efetivamente realizado com o planejado. Estes relatórios pela informação que reportam, pelo conteúdo, abrangência e por sua transparência tornarão possível a quem os analisar um melhor posicionamento, do andamento das atividades das empresas.

Ainda segundo Tinoco (1996) entre outros indicadores de desempenho que podem ser reportados destacam-se: produção; produtividade; valor adicionado; rentabilidade, qualidade da produção; não qualidade; absenteísmo; rotação no emprego; gastos para a geração de um emprego; treinamento de funcionários *versus* produção incremental; indicadores de apoio de desempenho de recursos humanos, tais como: recrutamento e promoção; remuneração e outros encargos e despesas operacionais; remuneração da direção/remuneração total; indicadores de estabilidade no emprego; estrutura de pessoal; indicadores contábeis e financeiros de rentabilidade e desempenho, etc.

3. METODOLOGIA

A pesquisa adotada é exploratória, sendo que os procedimentos de coleta de dados aplicados apoiaram-se em duas técnicas de estudo: bibliográfica e documental (VERGARA, 2005). A pesquisa documental foi realizada com base na coleta de dados em fontes primárias (dados dos dois casos estudados). Quanto à natureza, pode-se definir como uma pesquisa qualitativa com a construção de análise mais profunda sobre aspectos do fenômeno estudado e identificação de características não observadas através da simples avaliação quantitativa obtida nos resultados, conforme Carneiro, De Luca e Oliveira (2008).

O artigo utiliza como instrumental de referência uma pesquisa bibliográfica de trabalhos desenvolvidos por pesquisadores que têm apresentado contribuições efetivas do estudo da CERH da gestão de pessoas, do estudo do conhecimento e do capital (ativo) intelectual, relacionando-os como ativos humanos, destacando-se entre outros: Antunes (2000), Becker (1964), Belkaoui-Monti e Belkaoui-Riahi (1995), Fiorini (1982), Fitz-Enz (1994; 2001), Flamholtz (1974; 1999), Gröjer e Johanson (1991), João (2001), Johanson (1998), Likert (1967), Martins (1972), Nonaka e Takeuchi (1997), Schultz (1973), Sveiby (1998), Tinoco (1996; 2007), Tinoco *et al.* (2011), Andrade *et al.* (2013)

Foram desenvolvidos dois estudos de caso no setor de siderurgia integrada para as empresas CSN e Usiminas. O detalhamento do método deixa claro que para bom desenvolvimento da pesquisa, proposições teóricas e possibilidade de replicações e generalizações, devendo-se iniciar com uma revisão teórica. Em seguida, selecionar os casos a serem pesquisados e desenvolver o protocolo de coleta dos dados que serão levantados. Cada estudo de caso representa um estudo completo, com evidências e conclusões para cada caso; cada conclusão de caso deve ser então considerada nas avaliações de replicação com os demais casos. A análise e cruzamentos entre casos devem relatar a extensão com que a lógica da replicação pode ser utilizada (YIN, 2005).

4. ANÁLISE DOS CASOS

A seguir serão apresentados os estudos de caso com base em demonstrações contábeis e nos relatórios de administração publicados pela CSN e da USIMINAS relativos aos exercícios sociais de 2002 a 2006, pesquisados em: CSN (2009) e USIMINAS (2008) apresentam-se alguns indicadores econômicos e sociais, próprios da CERH com destaque para número de empregados, valor adicionado por empregado e custo do pessoal e encargos por empregado, demonstrados no decorrer deste estudo.

4.1 O caso Usiminas

4.1.1 Distribuição do valor adicionado para a Usiminas

A Tabela 1 apresenta a distribuição do valor adicionado entre 2002 e 2006 da Usiminas.

Tabela 1. USIMINAS: Distribuição do valor adicionado em R\$ milhões

Referência	2002	AV	2003	AV	2004	AV	2005	AV	2006	AV
Pessoal e Encargos	374	17%	446	16%	465	8%	475	7%	556	12%
Governo	524	25%	941	31%	2.167	36%	1.866	29%	1.496	32%
Financiadores	1540	73%	302	10%	324	5%	290	4%	136	3%
Acionistas	-	-	400	13%	1.069	18%	1.115	17%	850	18%
Lucros (prejuízo)	-321	15%	913	30%	1.985	33%	2.798	43%	1.652	35%
Total do valor	2.117	100%	3.002	100%	6.010	100%	6.544	100%	4.690	100%

Fonte: Dados elaborados pelo com base nos Relatórios publicados pela USIMINAS.

Os grandes beneficiários pelo valor adicionado pela USIMINAS são os acionistas e o governo, no ano de 2004 a arrecadação do governo ficou com 36% de todo o valor agregado pela USIMINAS. A política de capitalização da empresa é aqui refletida através da conta de lucros retidos, que em última análise, representa o aumento da riqueza dos acionistas, observando-se que em 2002 houve prejuízo. Nesse mesmo ano a DVA explicita que o sócio maior do empreendimento é o governo, ficando com a parcela maior do valor agregado, ou em outras palavras, é uma transferência de recursos do setor privado da economia para o setor governamental da economia.

Nos outros anos em que ocorreram lucros, bem como geração de valor adicionado, a Tabela 1 evidencia que os grandes beneficiários foram os acionistas, aos quais couberam 53% em 2006, com uma redução substantiva dos financiadores, sendo que a parcela relativa ao pessoal foi decrescente no período. E o governo, também teve uma participação crescente no valor.

4.1.2 Responsabilidade social

A Tabela 2 apresenta os indicadores sociais entre 2002 e 2006 da Usiminas.

Tabela 2. Indicadores Sociais detalhados para a USIMINAS

Referência	Unidade	2002	2003	2004	2005	2006
Número de Empregados	Unidade	7.916	7.961	7.967	7.962	8.074
Volume Vendido	t mil	4.182	4.044	4.295	3.817	4.285
Produção de Aço Bruto	t mil	4.575	4.524	4.738	4.549	4.616
Total de vendas líquidas	R\$ Milhões	3.714	4.809	6.683	6.956	6.789
Faturamento Líquido Por empregado	R\$ Milhares	469,17	604,07	838,38	874,02	840,84
CPV		2.398	2.983	3.586	3.855	4.439
CPV/Empregado	Milhares	302,93	374,70	450,10	484,17	549,79
Margem Bruta		1.316	1.826	3.097	3.101	2.350
Margem Bruta por empregado	R\$ Milhares	166,24	229,37	388,73	389,48	291,05
Valor Adicionado	R\$ Milhões	2.117	3.002	6.010	6.544	4.690
Valor Adicionado por empregado	Milhares	267,43	377,08	754,36	821,90	580,88
Produtividade por empregado (ton./ano)	Milhares	528,29	507,98	539,10	479,4	530,72
Custo do pessoal e encargos por empregado	R\$ Milhares	47,24	56,02	58,37	59,66	68,86

Fonte: Dados da pesquisa baseados em De Torre (2008) e nos Relatórios publicados pela Usiminas.

Os indicadores sociais apresentados são crescentes no período, sendo expressivo o faturamento líquido por empregado, em 2006 o valor foi de R\$ 840,8 mil, contra R\$ 469 mil milhares no ano de 2002, o que representa evolução de 79%.

O índice de produtividade por empregado apresenta oscilações para maior ou menor, porém sem grandes variações, evidenciando que a melhora dos indicadores acima são decorrentes de variações de preços, e no caso do aumento do valor adicionado por empregado constatou-se que está influenciado pelo efeito da equivalência patrimonial, conforme De Torre (2008).

4.2 O caso CSN

4.2.1 Demonstração do valor adicionado para a CSN

A Tabela 3 apresenta a distribuição do valor adicionado entre 2020 e 2006 da CSN.

Tabela 3. Distribuição do valor adicionado na CSN (R\$ milhões)

Referência	2002	AV	2003	AV	2004	AV	2005	AV	2006	AV
Pessoal e Encargos	458	12%	485	10%	440	7%	428	18%	423	9%
Governo	2.190	56%	2.687	55%	2.867	49%	1.144	49%	259	5%
Juros e variação cambial	78	2%	-127	-3%	196	3%	-285	-12%	4.427	91%
Juros sobre Capital Próprio e Dividendos	1.130	29%	1.325	27%	2.303	39%	-	0%	-	0%
Lucros retidos no exercício	40	1%	555	11%	86	1%	1.059	45%	-219	-4%
Total do valor adicionado	3.896	100%	4.925	100%	5.892	100%	2.346	100%	4.890	100%

Fonte: Dados da pesquisa baseados em De Torre (2008) e nos Relatórios publicados pela CSN.

Excetuando o exercício de 2002 e conseqüentemente não havendo imposto de renda a recolher, para os demais anos observa-se que o grande beneficiário com a geração de lucros pela organização é o governo, o qual fica com a parcela mais significativa do lucro gerado variando de 49% em 2003 a 55% em 2006.

4.2.2 Responsabilidade social

A Tabela 4 apresenta os indicadores sociais entre 2002 e 2006 da CSN.

Tabela 4. Indicadores Sociais detalhados para a CSN

Referência	Unidade	2002	2003	2004	2005	2006
Número de Empregados		8.470	8.501	8.175	8.542	9.710
Volume Vendido	t mil	4.970	5.000	4.744	4.864	4.384
Produção de Aço Bruto	t mil	5.107	5.318	5.518	5.201	3.499
Total de vendas líquida	R\$ Milhões	4.609	6.170	8.134	8.174	6.989
Faturamento Líquido Por empregado	R\$ Milhares	544,15	725,8	994,98	956,92	719,77
CPV	R\$ Milhões	2.503	3.439	4.063	4.449	4.781
CPV/Empregado	R\$ Milhares	295,51	404,54	497,00	520,84	492,38
Margem Bruta	R\$ Milhões	2.106	2.731	4.071	3.725	2.208
Margem Bruta por empregado	R\$ Milhares	248,64	321,25	497,98	436,08	227,39
Valor Adicionado	R\$ milhões	4.890	2.346	5.892	4.925	3.896
Valor Adicionado por empregado	R\$ Milhares	577,33	275,96	720,74	576,56	401,23
Produtividade p/ empregado (ton./ano)		602,95	625,57	674,98	608,88	360,35
Custo do pessoal por empregado	R\$ Milhares	49,94	50,34	53,82	56,77	47,16

Fonte: Dados da pesquisa baseados em De Torre (2008) e nos Relatórios publicados pela CSN.

Os indicadores sociais apresentados são crescentes no período. Com o aumento anual do faturamento, o desempenho do faturamento líquido por empregado cresceu 32 % ao comparar-se 2006 a 2002. Nesta mesma comparação, porém relacionando o ano de 2005 obteve-se um crescimento ainda maior de 76 %, uma vez que em 2006 houve a paralisação do alto forno.

A produtividade por empregado mantém-se, de certa forma, ao longo do período, excetuando 2006, o que demonstra que o quadro funcional está adequadamente dimensionado ao processo de produção da siderúrgica. Os custos de produção por empregado cresceram, sendo que a evolução de 2006 e 2005 em relação a 2002 foram respectivamente 66% e 76%.

A margem bruta por empregado acompanha o desempenho de custos e receitas, comparativamente 2006 a 2002, houve queda de 8,5%, reflexo da paralisação do alto forno e da valorização do real frente a moedas fortes.

Em relação aos demais anos ressalte-se o crescimento de 100% verificado em 2004, o mais expressivo do período analisado. O valor adicionado por empregado flutua ao longo do período. No exercício de 2004 o crescimento foi de 25%, porém houve queda na capacidade em agregar valor, como em 2003 cujo decréscimo foi de 52%.

5. CONCLUSÃO

Este artigo que pesquisou a CERH, especialmente informações relativas a custos de pessoas, valores humanos e modelos de avaliação de pessoas, destacou que as pessoas são o mais importante ativo de uma empresa e que o mais valioso dos capitais é aquele investido em seres humanos.

A CERH inclui, entre outros, o Balanço Social, os Relatórios de Sustentabilidade, sendo instrumentos que a contabilidade coloca à disposição de seus usuários, atendendo às exigências da sociedade por informações socioeconômicas que demonstrem o grau de responsabilidade e envolvimento social das empresas.

Neste momento em que a sustentabilidade ganha força no Brasil, a DVA é uma demonstração que atende a todos os *stakeholders* servindo como uma prestação de contas mais transparente. Com relação aos indicadores de responsabilidade social e de distribuição do valor adicionado, um dos focos desta pesquisa, estudou-se duas empresas do setor siderúrgico verificando-se que os indicadores sociais são crescentes no período de análise (2002-2006) entre os quais se destacam o faturamento líquido por empregado, os índices de produtividade por empregado e do valor adicionado por empregado. Deve-se realizar estudo futuro para verificar se os programas sociais são abrangentes e incluem, entre outros, segmentos como saúde, educação profissional e cultural.

A contribuição deste artigo é a de que ele auxilia a levantar um desafio muito grande colocado para a contabilidade tradicional. Numa economia impulsionada pelo conhecimento, é importante que novas discussões como a formulação de uma Contabilidade Estratégica de Recursos Humanos (CERH) entrem na ordem do dia.

Como limitador, percebe-se a necessidade de uma discussão maior sobre ativos intangíveis, capital humano e capital intelectual, aspectos que poderiam ter sido abrangidos pelos custos e valores das pessoas. A questão dos intangíveis, portanto, em estudos futuros deverá ser abordada de forma mais aprofundada.

A DVA possibilitou o entendimento do quanto cada empresa criou de riqueza e como a distribuiu aos agentes econômicos que ajudaram a criá-la. Além de atender a um maior número de usuários, amplia o universo atingido pela contabilidade e tem a grande vantagem de ser facilmente lida e interpretada, servindo como um instrumento de análise, principalmente quando a questão é comparativa. Por meio da DVA, consegue-se perceber como a riqueza criada foi distribuída aos agentes e quais deles ficam com a maior parte dela, levando, inclusive, a inferências sobre se estes são os agentes que mais colaboraram na

sua criação. É o caso do governo, que vem ficando com a maior parte da riqueza gerada.

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

O artigo evidenciou que a gestão do valor humano é um conceito e um processo estratégico de gestão. Explicita um modelo de como uma entidade seleciona, recruta, contrata, mantém, desenvolve, usa, gerencia, mensura, avalia e divulga os resultados obtidos por seus ativos humanos.

Conclui-se, que a metodologia proposta no artigo, ainda não é aceita pela contabilidade formal, subordinada aos princípios fundamentais de contabilidade, que são conservadores. Observe-se, contudo, que é útil para finalidades internas de gestão, no âmbito da Contabilidade Gerencial, fazendo uso de modelo preditivo, para avaliar ativos, incorporando o valor gerado pelos ativos humanos (intangíveis), combinados com os outros ativos, através da técnica de cenários, do conhecimento que as organizações têm de seu plantel, quanto a desempenho, contratações, treinamento e formação, rotatividade, crescimento, geração de valor, desenvolvimento e continuidade no tempo.

6. REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, January, 1993.
- ANDRADE, L. C. M.; TEIXEIRA, A. J. C.; FORTUNATO, G.; NOSSA, V. Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 1, p. 98-125, 2013.
- ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANTUNES, M. T. P.; CESAR, A. M. R. V. C.; SUZUKI, E. K. A controladoria na gestão do capital humano: um fator de competitividade empresarial. Congresso de Contabilidade e Controladoria, **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2006.
- ASSÊNCIO, E. W. **Contribuição ao estudo da influência dos valores no desempenho empresarial**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) Universidade Católica de Santos. Santos: Unisantos, 2008.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BECKER, G. S. **Human capital**. Columbia University Press, National Bureau of Economic Research n. 80, USA, 1964.
- BELKAOUI-MONTI, J.; BELKAOUI-RIAH, A. **Human resource valuation: a guide to strategies and techniques**. Westport, Quorum Books, 1995.
- BROWN, D. **The measure of a function**. Canadian HR Reporter, Toronto: nov 5th., 2001.
- CARNEIRO, J. E.; DE LUCA, M. M. M.; OLIVEIRA, M. Colares. Análise das Informações Ambientais Evidenciadas nas Demonstrações Financeiras das empresas petroquímicas brasileiras

- listadas na Bovespa. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 19, n.3, p.39-67, jul/set. 2008.
- CHO, D.; MOON, H. **From Adam Smith to Michael Porter- evolution of competition theory**. World Scientific. Asia-Pacif Business Series, v. 2. 2000.
- CRAWFORD, J. K.; CABANIS-BREWEN, J. **Optimizing Human Capital with Strategic Project Office: Select, train, measure, and reward people for organization success**. Boca Raton: Averbach Publications. 2006.
- CSN - Companhia Siderúrgica Nacional. **Demonstrações Financeiras da CSN**. Disponível em <<http://www.csn.com.br>>. Acesso em: 24 maio 2009.
- DE TORRE, R. E. L. **Análise Econômica, Financeira, Social e Ambiental de Empresas Brasileiras do Setor Siderúrgico de Aços Planos: Período de 2002 a 2006**. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Universidade Católica de Santos, Santos: Unisantos, 2008.
- FIORINI, C. V. **Contabilidade de recursos humanos**. Dissertação (Mestrado) Contabilidade, FEA/USP, São Paulo: USP, 1982.
- FITZ-ENZ, J. **El Valor Anãdido por la Dirección de Recursos Humanos: Una Nueva Estrategia para los 90**. Bilbao: Deusto, 1994.
- FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FLAMHOLTZ, E. G. **Human resource accounting**. Dikenson Publishing Company Inc., California, USA, 1974.
- FLAMHOLTZ, E. G. **Human resource accounting: Advances in Concepts, Methods, and Applications**. Third edition, Kluwer Academic Publishers, Boston, USA, 1999.
- GRÖJER, J.-E.; JOHANSON, U. **Human resource costing and accounting**. Joint Industrial Safety Council/Sweden, 1991.
- HORNGREEN, C. T. **Contabilidade de Custos: Um enfoque Administrativo**. São Paulo: Atlas, 1986, 1077 p.
- IBRACON - Instituto Brasileiro de Contadores. **Princípios Contábeis**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- INGHAM, J. **Strategic Human Capital Management: Creating Value through people**. Burlington: Butterworth-Heinemann. 2007.
- IUDÍCIBUS, S. de. **Contribuição à Teoria dos Ajustamentos Contábeis**. Tese de Doutorado, FEA/USP, São Paulo: USP, 1966.
- JOÃO, B. N. Das Competências essenciais às estratégias baseadas no conhecimento. Encontro da Anpad, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- JOHANSON, U. *et al.* **Human Resource Costing and Accounting versus the Balanced Scorecard: A literature survey of experience with the concepts**. School of Business Stockholm University, 1998.
- KAPLAN, R. S., NORTON B. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAUFMAN, R.; OAKLEY-BROWNE, H.; WATKINS, R.; LEIGH, D. **Strategic Planning for Success: Aligning People, performance, and payoffs**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. 2003.
- LIKERT, R. **The human organization: its management and value**. N.Y, USA: Mc Graw-Hill Book Company, 1967.

- MARTINS, E. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. Tese (1972) de Doutorado em Contabilidade e Controladoria, FEA/USP. São Paulo: FEA/USP, 1972.
- MASON, M. **The new accountability: Environmental responsibility across borders**. London: Earthscan. 2005.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, P. M.; MURITIBA S. N.; FRANÇA, A. C. L. Avaliar Resultados em Gestão de Pessoas? Estado da Arte desta Prática nas Empresas. In: Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul. 1966.
- PYLE, W. C. **Human Resources Accounting**. Financial Analyst Journal, New York; USA, Set/Out. 1970.
- ROBINSON, D. G.; ROBINSON, James C. **Strategic Business Partner: Aligning people strategies with business goals**. San Francisco: Berrett-Koehler. 2005.
- ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.
- SCHULTZ, T. W. **O Capital Humano: Investimentos em Educação e Pesquisa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TINOCO, J. E. P. **Balanco Social** – Uma abordagem sócio-econômica da contabilidade. 1984. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: USP, 1984.
- TINOCO, J. E. P. **Balanco Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001. 243p.
- TINOCO, J. E. P. **Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos**. Tese de Doutorado em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 223 p. São Paulo: USP, 1996.
- TINOCO, J. E. P.; ASSÊNCIO, E. W.; JOÃO, B. DO N.; CLARO, J. A. C. DOS S. Influência dos Valores Individuais no Desempenho Empresarial: Um Estudo Usando o Inventário de Valores de Schwartz. **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 6, n. 2, p. 139-155, 2011.
- TINOCO, J. E. P.; SELL, I.; LIMA, M. L. H.; SILVA, T. P. Contabilidade Estratégica de Recursos Humanos: No Contexto da Gestão do Conhecimento. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 34 - 55, abril/junho 2007.
- TINOCO, João E. P. **Balanco Social e o Relatório da Sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2010. 280p.
- USIMINAS - Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais. **Demonstrativos financeiros da USIMINAS**. Disponível em: <<http://www.usiminas.com.br>>. Acesso em: 30 nov. 2008.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.