

Eunice Lacava Kwasnicka

Professora Assistente do
Departamento de Administração
da FEA-USP

CONTABILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: O ESTADO DA ARTE

“Um empresário chamou seu engenheiro de sistemas, seu gerente de marketing e seu gerente contábil e perguntou quanto daria 2 mais 2. O primeiro voltou no dia seguinte com uma listagem de computador mostrando que tinha chegado a um resultado igual a 3,99999. O segundo voltou dizendo que, de acordo com sua previsão, deveria estar entre 3 e 5. O terceiro respondeu prontamente: ‘Quanto o senhor gostaria que fosse demonstrado como resultado?’ ” G.H. Hofsted

INTRODUÇÃO

O interesse pelo assunto surgiu após constatarmos a necessidade que as empresas de serviço, principalmente as de assessoria, de pesquisa, de ensino, hospitalar etc. têm em mostrar o valor de seu pessoal técnico, uma vez que os recursos humanos desse tipo de empresa é o maior bem de capital que ela

possui, e tornar público o valor desse capital depende o sucesso nos negócios. Em decorrência, estudamos a possibilidade de definir um sistema que permitisse às empresas demonstrar, em seus balanços, o valor de seus recursos humanos.

Após uma rápida revisão na literatura existente, começamos a pesquisar e a entrevistar pessoas para tentarmos atingir um estágio mais elevado de desenvolvimento teórico e de aplicação desse ferramental, que parece ser de grande utilidade para o administrador.

Este artigo inicia-se apresentando o que se entende por contabilização de recursos humanos, as várias correntes teóricas já desenvolvidas, mostrando a seguir o que dessa teoria já foi aplicado e o estágio atual do problema.

O SIGNIFICADO DA CONTABILIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Toda empresa, que tenta obter uma parcela de seu mercado, procura difundir uma imagem positiva, ressaltando seus pontos fortes, associados com os produtos ou serviços que estão sendo oferecidos ao consumidor. Uma indústria enfatiza sua tecnologia; um banco a sua solidez financeira; uma empresa de pesquisa a capacidade técnica de seu pessoal.

Informações que comprovem efetivamente a imagem que a empresa quer transmitir são úteis tanto para o mercado a ser atingido por ela como para outros fins, e uma das formas de divulgar a empresa é através de seu balanço ou relatório anual.

A prática de mencionar os recursos humanos no balanço da empresa não é muito difundida, pois existem certos aspectos de como contabilizar esses recursos não muito claros dentro da teoria contábil, principalmente quanto aos parâmetros de valorização desses recursos.

Sabemos que o elemento humano é um dos recursos à disposição da empresa para manter a sua continuidade com um certo grau de sucesso e, portanto, a preocupação em considerar os recursos humanos de uma empresa como parte de seu ativo não é recente. Muitas pessoas têm explorado esse aspecto, tornando-o um assunto multidisciplinar, tal a complexidade de sua abrangência. Quando pensamos em contabilizar nossos recursos humanos, sabemos que devemos envolver conhecimentos de áreas contábil, econômica, comportamental, financeira e teoria administrativa para podermos desenvolver uma teoria aplicável e confiável.

Quando nos defrontamos com alguma coisa nova para nós, nosso primeiro impulso é procurar uma explicação que seja clara e concisa para isso. Para obtermos qual a idéia

exata que o administrador tem do significado da contabilização dos recursos humanos, fizemos uma pesquisa bibliográfica onde procuramos consolidar as várias definições para conseguirmos um consenso. Depois de pesquisarmos vários artigos, concluimos que é difícil encontrar uma definição que exprima a idéia de todos os autores, uma vez que trata-se de assunto muito controvertido.

Para tanto, escolhemos três conceitos, os quais consideramos exprimir claramente a idéia central que a teoria procura desenvolver:

10

1 A contabilização dos recursos humanos definida pela Associação Americana de Contabilidade é o processo de identificar e medir dados sobre recursos humanos e comunicar essas informações às partes interessadas (Caplan, 1974).

2. A contabilização de recursos humanos é a identificação, acumulação e disseminação das informações sobre os recursos humanos. É a acumulação sistemática de informações sobre as mudanças em investimentos feitos nos recursos humanos (Woodruff, 1973).

3. A contabilização dos recursos humanos significa a contabilização do pessoal como um recurso. Esta é a medida do custo e do valor do pessoal para a organização (Flamholtz, 1974).

O que notamos de comum nessas definições é o fato de todos os autores concordarem que existe, como base, um fluxo de informações sobre os recursos humanos, que por ser parte do sistema global irá permitir a alguém tomar alguma decisão.

Tanto essas definições acima expostas quanto às demais examinadas, estão dentro de um contexto muito genérico, deixando o leitor em dúvida sobre quais são as informações mais importantes e a quem elas serão úteis. Tal ocorre porque os autores procuraram ser abrangentes em suas definições, dando a entender que o assunto pode ser útil para uma gama muito grande de decisões em vários níveis organizacionais.

DOS OBJETIVOS DA CONTABILIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Por que a contabilização dos recursos humanos é importante para o administrador? Para se obter resposta a essa pergunta, entrevistamos vários gerentes de projetos de duas importantes instituições de pesquisa do Estado de São Paulo. O Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) e o Instituto de Energia Atômica (IEA). Essas entrevistas tiveram por objetivo definir: primeiro, se a contabilização dos recursos humanos é realmente importante; segundo, seus objetivos. O resultado foi uma variedade de objetivos, que

vai desde o mais simples conhecimento do custo de recrutamento e seleção do técnico, até a consideração do valor do indivíduo visando

decisões mais globais de política de pessoal. Reproduzimos abaixo uma lista dos principais objetivos provenientes do resultado das entrevistas:

- melhorar as decisões sobre pessoal;
- monitorar e controlar os investimentos organizacionais nos seus recursos humanos;
- comunicar, aos administradores e investidores, informações econômicas necessárias às decisões sobre negócios futuros;
- medir a lucratividade da empresa, baseando-se em informações geradas pela contabilidade social;
- melhorar as decisões sobre treinamento, desde que se considere um investimento de capital e não uma despesa;
- melhorar os relatórios financeiros,
- facilitar o planejamento de mão-de-obra;
- melhor controle dos custos para alocação dos recursos financeiros;
- auxiliar a escolha de melhores alternativas de investimento em recursos humanos, sua avaliação, manutenção e utilização.

11

Analisando esta lista de objetivos, podemos concluir que a utilidade da contabilização dos recursos humanos é diversificada. O tipo de informação gerada por esse sistema contábil dependerá da pessoa a quem ela vai servir, ou dos objetivos organizacionais.

Após a definição dos objetivos a serem atingidos pelo administrador de recursos humanos é que poderão ser definidas as informações e o próprio formato do sistema.

AS DIFERENTES ABORDAGENS DA CONTABILIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Dissemos, no início deste trabalho, que o assunto pode ser considerado multidisciplinar, uma vez que envolve conceitos de várias áreas. Confirmando aquele ponto, detetamos três abordagens distintas

dentro da teoria: uma abordagem econômica, uma contábil e uma comportamental.

A ABORDAGEM ECONÔMICA

Tipicamente, os recursos de capital são fatores de produção os quais devem ser produzidos a um mesmo custo e estão sujeitos à mudança de valor com o seu uso ou desuso. O tratamento do indivíduo como um componente do capital, o qual é um "input" no processo de desenvolvimento econômico, não é uma idéia nova. No início o interesse no conceito de capital humano estava mais ligado ao desejo de atrair a atenção do público para a necessidade de desenvolver sistemas de compreensão por injúria ou morte, ou seja, quanto vale a vida do indivíduo. Isso foi retificado nos anos mais recentes quando os economistas reavaliaram a relação entre capital humano e os problemas econômicos, tais como: causas do crescimento econômico, eficiência econômica e planejamento de mão-de-obra, mobilidade, discriminação, etc.

Em nossas análises da literatura, descobrimos que, de todos os assuntos relacionados com a mão-de-obra como fator econômico, o que mais atrai a atenção dos economistas é a formação de capital humano. Uma das razões desse interesse é muito importante para muitos conceitos econômicos tradicionais, tais como:

os, crescimento e estabilidade econômica, fator de equiparação na distribuição da renda.

A hipótese de se considerar o valor econômico do indivíduo para a organização, defendida pelos economistas, considera que todos os investimentos feitos em um indivíduo reverte em benefícios da própria empresa tanto quanto para a economia do país como um todo.

A ABORDAGEM CONTÁBIL

A função principal da contabilidade é determinar as várias necessidades de informação e providenciar relatórios que melhor satisfaçam essas necessidades. Os dados confiáveis são absolutamente necessários para esse trabalho e eles só podem vir de um sistema contábil perfeito.

A abordagem contábil está muito mais preocupada com a forma de operacionalizar a teoria. Existe uma preocupação da legalidade de ter no balanço, ou demonstrativos financeiros da empresa, alguma coisa que não seja efetivamente de propriedade da organização. Outro tipo de preocupação é a definição de uma forma mais adequada de medir quantitativamente o valor dos recursos humanos. Segundo os contabilistas, por mais objetivo que seja o sistema desenvolvido, sempre haverá valores subjetivos influenciando o resultado.

Há necessidade de trabalhar no sentido de se desenvolver uma teoria que permita representar os recursos humanos em termos monetários. Segundo os contabilistas, para determinar se um custo poderá ser capitalizado ou considerado despesa, depende de vários fatores que não podem ser aplicados a recursos humanos, como, por exemplo, o fator de depreciação.

A crítica de que não se pode assegurar os benefícios de se considerar os recursos humanos como capital não é válida, pois nunca poderemos ter segurança dos benefícios futuros de qualquer item do ativo.

Um desafio importante, que os contabilistas devem enfrentar, é sem dúvida estabelecer valores monetários aos recursos humanos e para estabelecer esses conceitos de forma realista, devem ser desenvolvidos técnicas e ferramental que poderão auxiliar na medida do valor desses recursos.

Dentro da abordagem contábil, o primeiro passo é a medida do valor individual para a empresa e, em seguida, como essas informações poderão ser utilizadas na prática.

A ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

Os recursos humanos devem ser considerados o eixo central da organização, sem os quais os outros

ítens do ativo considerados inanimados serão inúteis. Para manter um crescimento econômico em unidade de capital, dependerá de como a força de trabalho será efetivamente usada. Considerar as pessoas como uma parte do capital da empresa, dará uma base de um investimento mais compreensivo e balanceado e poderá dar maior suporte ao administrador de pessoal para justificar as suas despesas.

Contudo, tentar expressar as pessoas em termos de valores monetários pode levar a resultados bastantes desfavoráveis, tais como: (1) o sistema contábil poderá não medir valores intrínsecos do indivíduo; (2) o resultado da contabilização poderá ser utilizado como controle punitivo e pressões hierárquicas, provocando efeitos motivacionais negativos. Como mecanismos de defesa empregados, poderão ser utilizadas falsas informações sobre seu próprio desempenho, levando a organização a decisões incorretas.

A teoria contábil, assim como a teoria econômica, é baseada de uma forma implícita ou explícita, em premissas do comportamento humano que nem sempre são verdadeiras. A contabilidade, como um corpo de conhecimento, deve incorporar as descobertas das pesquisas feitas pela ciência do comportamento para aumentar a integração dessas duas ciências e diminuir as implicações comportamentais que um sistema de contabilização de

recursos humanos possa trazer à organização.

Como todas as áreas que apresentam controvérsias, os argumentos contra e a favor à contabilização dos recursos humanos são poderosos e inconclusivos. As vantagens e desvantagens de um sistema de contabilização do tipo citado mostram que não há uma solução fácil para o problema, porém, todos reconhecem que:

1. O recurso mais escasso de uma empresa é realmente o humano, e não o dinheiro como todos pensam. As pessoas constituem o ativo mais precioso e ainda as práticas atuais da contabilidade não conseguiram medí-los ou mesmo relatar o seu valor;

2. A contabilização dos recursos humanos forneceria, aos usuários externos, informações sobre o comportamento do ativo humano da empresa, e, portanto, ajudando a projetar o seu futuro crescimento. Entretanto, devemos observar que esse comportamento é considerado em termos de conjunto, que é diferente do comportamento individual.

MODELOS DE CONTABILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Apesar da idéia controvertida de que indivíduos podem ser considerados ativo da empresa e da difi-

culdade de instituir um método apropriado para estabelecer um valor para o empregado, alguns autores chegaram a desenvolver modelos para obtenção desse valor. Existem modelos teóricos e modelos matemáticos, todos eles procurando uma melhor forma de medir o valor do indivíduo para, em seguida, colocá-lo como parte do ativo da empresa.

Há duas abordagens mais comumente usadas para avaliar o ativo humano de uma empresa: O método simplificado de cálculo do custo direto de todo o investimento feito no indivíduo, que envolve o custo histórico, e evita a dificuldade de estimar o valor futuro do indivíduo; a segunda abordagem é a de custo de reposição, que é considerado mais difícil de se calcular, pois requer uma estimativa do valor que cada empregado contribui ou irá contribuir no futuro, ou seja, o valor do indivíduo. Basicamente isso é feito tornando-se o valor descontado dos futuros ganhos do indivíduo. Apesar dessa abordagem ser mais precisa, refletindo o valor real que a organização recebe do empregado, a subjetividade em estimar valor futuro, prejudica consideravelmente a aceitação generalizada do conceito.

Não reproduzimos aqui nenhum dos modelos estudados, uma vez que não é nosso objetivo criticá-los ou mesmo apresentar um modelo próprio. Indicaremos somente onde

poderão ser estudados e algumas de suas características básicas.

1. Modelo da determinante do valor de um indivíduo para uma organização formal

Desenvolvido por Eric Flamholtz [1972 (a)], um dos precursores da contabilização de recursos humanos, esse modelo é a representação das relações causais que determinam por abordagens sucessivas do valor de um indivíduo. Essa esperança matemática é entendida por Eric como parte do valor do indivíduo e depende da interface indivíduo-organização. Esse modelo é construído em torno de descrições conceituais de fenômenos difíceis de serem medidos. É uma descrição muito simplificada de uma realidade.

2. Contabilização de recursos humanos ferramental para aumentar a eficácia gerencial

Também um modelo conceitual, foi desenvolvido (Brummet, Flamholtz e Pyle, 1969) com a intenção de permitir aos gerentes uma decisão mais segura sobre investimentos e desenvolvimento dos recursos humanos. É enfatizado a medida do desempenho do indivíduo e como esse desempenho está contribuindo para o desenvolvimento organizacional. O processo é bastante simples, envolve apenas o investimento inicial, calcula o retorno sobre esse investimento para decidir sobre o montante dos novos investimentos.

Ele indica que a contabilização de recursos humanos tem por objetivo prover informação para facilitar o processo de decisão entre as alternativas de investimento em recursos humanos e permitir a avaliação da manutenção e utilização desses recursos.

Para o desenvolvimento desse modelo foi utilizada a abordagem de custo histórico que citamos anteriormente. O artigo de onde esse modelo foi extraído ressalta as várias utilidades da contabilização de recursos humanos, porém ao discutir os múltiplos conceitos de medida desses recursos, os autores evitam aprofundar-se na análise, justificando-se tratar de assuntos além do objetivo do próprio artigo.

3. Modelo generalizado de um sistema de contabilização de recursos humanos

Nesse caso, Flamholtz (1974) foi muito mais genérico e procurou desenvolver um modelo sistêmico que servisse a uma gama muito grande de organizações. Para tanto, deixou de lado todos os conceitos mais importantes tais como: objetivo do modelo, tipo de medida a ser utilizado para ser definido pelo usuário do modelo, segundo suas próprias necessidades. Um modelo apresentado dessa forma é válido apenas para mostrar os passos de um processo de contabilização de recursos humanos e o tipo de variáveis e informações envolvidas.

4. Um modelo simplificado de contabilização de recursos humanos

Esse modelo (Le Cloarec, 1972) apresenta uma fórmula matemática que permite ao administrador conhecer o valor dos recursos humanos da empresa e sua variação em um dado tempo. É um modelo extremamente simplista, onde o autor considerou que os investimentos em recursos humanos em um tempo (t_n) é igual ao investimento em um tempo (t) mais os novos investimentos efetuados no tempo (n), menos a depreciação ocorrida entre o período t a n . Dissemos que é um modelo simplista pois o autor não se deu ao trabalho de definir o que considera como variável depreciação do indivíduo e os fatos considerados investimentos.

16

UM EXEMPLO DE APLICAÇÃO

A maioria dos trabalhos publicados sobre contabilização dos recursos humanos refere-se a um exemplo vitorioso de aplicação que não poderíamos deixar de mencionar, o da R.G. Barry Corporation. Apesar de haver outras companhias, tais como Lester Witte & Company, que usa um sistema de contabilização em base experimental para uso interno apenas, a R.G. Barry Corporation foi a grande inovadora e deu um grande impulso no desenvolvi-

mento de novas teorias sobre o assunto e ao aprimoramento dos conceitos já desenvolvidos.

A Barry Corporation foi fundada em 1947. Era uma empresa familiar que produzia chinelos. Quando se iniciou o programa sobre contabilização dos recursos humanos em 1966, a empresa ainda era relativamente pequena, porém, estava passando de empresa familiar para empresa de capital aberto.

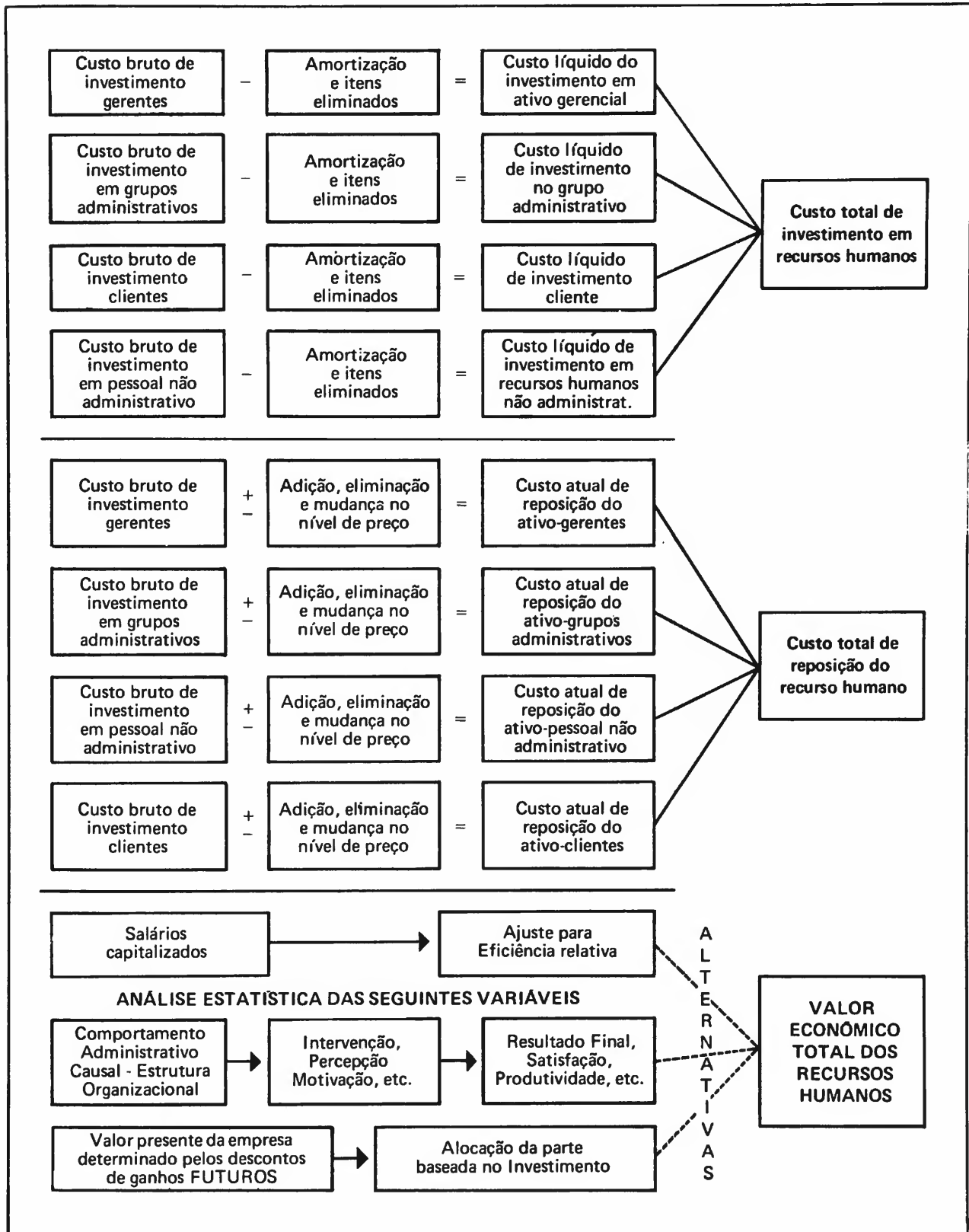
No fim de 1976, R. Lee Brummet e Eric G. Flamholtz se envolveram no projeto e iniciaram o desenvolvimento de uma sistemática de computação de informações sobre os investimentos em recursos humanos e o significado desses investimentos.

No início, o projeto envolveu considerações sobre três abordagens alternativas para desenvolver informações sobre os investimentos:

1. *Custo total de investimento*
2. *Custo total de reposição*
3. *Valor econômico total.*

O sistema começou a ser operacionalizado no início de 1968, utilizando todas as três abordagens, pois foi reconhecido que uma medida multidimensional era necessária. Uma representação esquematizada do modelo é apresentada na fig. 1.

Figura 1 – Modelo de um Sistema de Contabilização dos Recursos Humanos



Fonte: Robert L. Woodruff, Jr. and Robert G. Whitman, *The Behavioral Aspects of Accounting Data for Performance Evaluation*, edited by Thomas J. Burns, College of Administrative Science, The Ohio State University, Columbus, Ohio, 1970, p.12.

Os objetivos que levaram a Barry Corporation a adotar um sistema de contabilização de recursos humanos foram:

1. Fornecer, à alta direção, informações sobre como estão sendo utilizados os recursos a eles confiados e fazer os ajustamentos necessários para aprimorar a utilização desses recursos.
2. Munir a organização de um sistema de informação mais completo em relação a totalidade de seus recursos e não limitar-se apenas aos seus recursos físicos e financeiros.

Esse sistema tornou-se um símbolo de inovação do estilo administrativo da empresa e, em 1972, no seu relatório anual, consta do balanço o total de investimentos em recursos humanos como um item do ativo.

Porém, o mesmo relatório procura dar esse valor aos associados e demais elementos externos à organização, a título de informação, utilizando-o para aumentar a eficácia organizacional.

O ESTÁGIO ATUAL DA CONTABILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS — TEORIA E PRÁTICA

Como parte do nosso interesse em prosseguir no estudo dessa problemática e aproveitando uma visita à instituições européias, procura-

mos entrevistar alguns professores envolvidos em trabalhos dessa natureza. Tanto o professor Edmond Marques do CESA, como o Prof. G.H. Hofstede do INSEAD foram categóricos em afirmar que a maioria dos indivíduos envolvidos no estudo do assunto estão mudando o seu interesse de estudos devido a várias dificuldades encontradas, até certo ponto impossíveis de serem transpostas. Uma dessas dificuldades é, por exemplo, como considerar um indivíduo parte do ativo de uma empresa se ele não é propriedade da empresa?

De acordo com um princípio universal de contabilização, um ativo constante do balanço deve ser avaliado pelo seu custo histórico. Então, pode um indivíduo ser avaliado pelo seu custo histórico? Para isso é necessário modificar o princípio universal da contabilização ou reintroduzir a escravidão. Se nos livrarmos da idéia de propriedade e nos atermos à idéia de utilidade, poderemos ter um custo estimativo, porém irreal e cairemos em um problema ético.

Apenas poucos autores ainda permanecem desenvolvendo estudos na tentativa de transpor alguns dos problemas como o citado. O próprio Eric Flamholtz propõe o uso do custo de reposição do indivíduo.

Ao questionar o Prof. Edmond Marques sobre a utilização de um sistema de contabilização de recursos humanos em algumas empresas

da Europa e Asia, fomos informados que nenhuma empresa, naqueles continentes, está usando esse princípio, contando apenas com alguns estudos isolados na Alemanha e Japão.

Quando a Barry Corporation deixou de publicar no seu relatório anual os dados sobre o montante de capital de recursos humanos devido à impossibilidade de atender a demanda do público para esclarecer as origens de tal montante. O que está fazendo, atualmente, é utilizar o sistema como um importante ferramenta de uso interno para decisões gerenciais.

CONCLUSÃO

Muito se tem estudado sobre contabilização de recursos humanos, mas, os resultados não foram compensadores. É difícil admitir que nada mais é possível fazer em termos de desenvolver os pontos fracos da teoria.

Aqueles que já a abandonaram provavelmente não tinham muita convicção de sua utilidade. Outros já optaram por continuar procurando a lógica do processo. Há ainda aqueles que estão iniciando suas pesquisas pelo caminho oposto, ou seja, já que se trata de uma prática que envolve o elemento humano, porque não saber o que esse elemento pensa de fato de poder ser considerado como um item do ativo da em-

presa na qual está associado. Pesquisas nesse sentido já começaram a ser desenvolvidas nos Estados Unidos para medir o grau de aceitação do indivíduo no processo de contabilização.

De nossa parte, não pretendemos abandonar totalmente o assunto, mas ficamos atentos para o seu desenvolvimento futuro, pois como o ambiente empresarial é muito dinâmico é bastante provável que o que é impossível hoje, não o será em um futuro próximo.

Para os que pretendem se envolver no estudo de contabilização de recursos humanos, esperamos que este artigo contribua para situá-lo no assunto, como um ponto de partida.

Uma abordagem viável para encaminhar esse aspecto, procurando fugir um pouco do problema de estabelecer um valor para o indivíduo, é estabelecer um sistema de avaliação por pontos, sem atribuir a esses pontos valores monetários. Para isso seria necessário montar um quadro de fatores a serem avaliados e uma escala de pontos de tal forma que nem os fatores permitam deixar de lado algumas das características do avaliado, nem a escala permita viés do avaliador.

Isso só poderia ser viável após testes sucessivos desse dois elementos e correção de todos os problemas decorrentes desse sistema.

BIBLIOGRAFIA

BRUMMET, Lee, FLAMHOLTZ, Eric & PYLE, William, *Management Accounting*. August, 1969, pp. 12-15.

CAPLAN, Edwin, LANDEKICH, Stephen, *Human Resource Accounting: Past, Present and Future*. National Association of Accountants, New York, 1974.

CHARTRAND, Phillip J., *Growing Effective Managers Through an Accountability System*. The Business Quarterly, Summer 1976, pp. 54-60.

FLAMHOLTZ, Eric, *Human Resource Accounting: A Review of Theory and Research*. Academy of Management, August 1972, p. 10.

FLAMHOLTZ, Eric, *Human Resource Accounting*. Dickenson Publishing Company Inc., California, 1974, pp. 3, 278.

FLAMHOLTZ, Eric, *Toward a Theory of Human Resources Value in Formal Organization*. The Accounting Review, October, 1972, pp. 666-678.

FLEMING, Mary M.K., *Behavioral Implications of Human Resource Accounting*. Human Resource Management, Summer, 1977.

FRANTZREB, R & LINDA, Lundeberg Landau, *The Valuation of Human Resource*. Business Horizons, June, 1974.

JAGGI, Bikki, *Human Resources are Assets*. Management Accounting, V. 57. February, 1976, pp. 41-42.

20

LE CLOAREC, Henri, *Direction et Gestion*, N.º 3, mai/june, France, 1972.

MARQUES, Edmond, *Un Système Spécialisé: La Compatibilité Des Ressources Humaines*. Revue Française de Gestion, Novembre/Decembre, 1977.

RHODE, Sunden LAWLLER, *Contabilización Del Valor de Los Recursos Humanos*. Administración de Empresas, T. VI.

ROBBINS, Stephen P., *The Administrative Process*, Prentice-Hall New Jersey, 1976.

ROGERS, Roy, *What Price People?* Personnel Management V 6, VII, November, 1974, pp. 40-42.

WOODRUF, Robert L. Jr., *Human Resource Accounting*, Training and Development Journal, Vol. 17, N.º 11, November 1973, pp. 3-8.

ABSTRACT

A brief overview of literature on human resources accounting. It shows the problems involving this theory and some perspective about future application. In spite of being

a controversial subject, this theory has strong conceptual basis that can be very useful to management decision making process. Although many of the models studied in such theory are not carried out in this paper, they may be found on the literature specified.