

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**FORMAS DE CONTROLE DE INVESTIMENTOS NO CAPITAL HUMANO: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA AGROINDÚSTRIA**

VANESSA KREPSKY DE MELO

VANESSA KREPSKY DE MELO

**FORMAS DE CONTROLE DE INVESTIMENTOS NO CAPITAL HUMANO: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA AGROINDÚSTRIA**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

FLORIANÓPOLIS

2003

VANESSA KREPSKY DE MELO

FORMAS DE CONTROLE DE INVESTIMENTOS NO CAPITAL HUMANO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGROINDÚSTRIA

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados.

Compuseram a banca:

Profª. Drª. Ilse Maria Beuren (orientadora)
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída.....

Profª. Drª. Bernadete Pasold
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída.....

Prof. Dr. Luiz Alberton
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída.....

Florianópolis, junho de 2003.

Prof. M.Sc. Luiz Felipe Ferreira,
Coordenador de Monografia do CCN

AGRADECIMENTOS

Ao meu amado Deus por estar presente em todos os momentos da minha vida.

À professora Dra. Ilse Maria Beuren, pelo incentivo, pela orientação e dedicação.

Ao Fabiano pelo estímulo, pela exigência e apoio durante a realização deste trabalho.

À minha família, pelo carinho, motivação, paciência e compreensão.

Aos meus amigos pela amizade, solidariedade e pelas palavras amigas.

À Cristiane, Coordenadora de Recursos Humanos da Macedo Koerich S.A., pela receptividade e oportunidade de realização da pesquisa.

Enfim, a todos que colaboraram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

Feliz o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento.
Porque melhor é o lucro que ela dá do que o da prata, e melhor a sua
renda do que o ouro mais fino. Mais preciosa é do que pérolas, e
tudo o que podes desejar não é comparável a ela. O alcançar
da vida está na sua mão direita, na sua esquerda riquezas e
honra. Os seus caminhos são caminhos deliciosos,
e todas as suas veredas paz.

Provérbios 3: 13-17

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE QUADROS.....	9
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	13
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	15
1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	16
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	18
2.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	22
2.3 CARACTERIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	25
2.4 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	27
2.4.1 Modelo de Leif Edvinsson e Michael Malone	27
2.4.2 Modelo de Karl Erik Sveiby.....	29
2.5 CONCEITUAÇÃO DO CAPITAL HUMANO	31
2.6 INDICADORES DE CONTROLE DE INVESTIMENTOS NO CAPITAL HUMANO	33
2.6.1 Investimentos no capital humano	34
2.6.2 Indicadores de controle dos investimentos.....	36
3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	39
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	39
3.2 CERTIFICAÇÕES A PARTIR DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL.....	43
3.3 INVESTIMENTOS REALIZADOS NO CAPITAL HUMANO	45
3.4 INDICADORES DE CONTROLE DE INVESTIMENTOS UTILIZADOS	47
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE	54

RESUMO

O objetivo geral do trabalho consiste em verificar as formas de controle de investimentos no capital humano, na perspectiva do capital intelectual, em uma agroindústria. A pesquisa caracteriza-se como um estudo do tipo exploratório, realizada por meio de um estudo de caso na Macedo Koerich S.A., localizada no município de São José, Santa Catarina. Para atingir os objetivos da pesquisa iniciou-se com uma revisão bibliográfica, com vistas à caracterização do capital humano na perspectiva do capital intelectual. Na seqüência, realizou-se o estudo de caso, a partir dos dados levantados na entrevista junto ao departamento de recursos humanos da empresa, sendo possível identificar os investimentos realizados no capital humano, bem como os indicadores de controle de investimentos nesse mesmo capital. Os resultados da pesquisa mostram que os investimentos no capital humano, na empresa investigada, são considerados um elemento estratégico, ajudando-a a minimizar o impacto das turbulências do mercado e tornando-a mais competitiva. Observou-se também que os indicadores utilizados para o controle de investimentos no capital humano, na referida empresa, caracterizam-se como indicadores não-financeiros.

ABSTRACT

The general goal of this work consists in checking the ways of controlling investments on human capital, i. e., intellectual capital, in an agroindustry. The research type adopted was the exploration study through the case study of Macedo Koerich S.A., situated in São José town, Santa Catarina. In order to accomplish its aims, this study starts with a bibliographical review focusing on the evolution of the concept of human capital towards intellectual capital. Based upon the data collected in the interview with the head of the Human Resources Department of the company, it was possible to identify the investments on human capital as well as the forms of controlling them. The results of the research show that the investments on human capital at the company under scrutiny are considered a strategic element, helping it to soften the impact of the market turmoils and making it more competitive. It was also observed that the strategies used by the company in the control of investments on human capital are not financial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Navegador de capital intelectual	28
Figura 2 – Localização das unidades da Macedo Koerich S.A.	40
Figura 3 – Organograma da Macedo Koerich S.A.	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Transferência do conhecimento pela informação e tradição	24
Quadro 2 – O patrimônio visível e ativos intangíveis como valor de mercado de uma empresa.....	29
Quadro 3 – Indicadores de ativos intangíveis.....	30
Quadro 4 – Plano de ação para implementar e avaliar uma estratégia para o conhecimento..	37

1 INTRODUÇÃO

Neste item apresenta-se a introdução do trabalho monográfico. Inicialmente são expostos o tema e a formulação do problema. Na sequência, apresenta-se os objetivos geral e específicos da pesquisa. Em seguida, são abordadas a justificativa do estudo, a metodologia utilizada, as limitações da pesquisa, bem como a organização do trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Em decorrência das crescentes mudanças que vêm ocorrendo, a sociedade permanece em constante evolução. No mundo globalizado, as transformações tecnológicas e de comunicação dão-se em ritmo acelerado, sendo que uma das principais evidências deste processo é a intensificação das relações comerciais entre as várias nações.

Diante disso, existe vantagem para os países alargarem suas relações comerciais. Porém, ao mesmo tempo, surge entre as empresas uma acirrada concorrência, a fim de conquistar os consumidores e obter um diferencial, além de expandir a sua fatia de mercado.

É notável que as empresas estejam constantemente buscando solidez e destaque no mercado. São inúmeras as pesquisas realizadas e investimentos efetuados em tecnologia de última geração. Vê-se uma busca das empresas em encontrar estratégias para que possam destacar-se entre seus concorrentes.

Segundo Serafim (1999, p.1), “com a evolução e o barateamento da tecnologia de informação, há um nivelamento entre os concorrentes no poder de aquisição de *hardware* e *software*. Conseqüentemente, nivela-se a capacidade instalada de cada competidor.”

Em decorrência da globalização da economia, o mercado passou a disseminar tecnologias semelhantes nas empresas. Portanto, o diferencial competitivo está no conhecimento e na informação que estas detêm.

Nesse contexto, caracteriza-se o atual momento como a sociedade do conhecimento, tendo sua origem na superação da era industrial. Na era industrial, os produtos eram feitos de forma padronizada e em grande volume. Naquela época, as empresas entendiam que o capital físico era o recurso fundamental.

Todavia, o conhecimento sempre esteve presente no decorrer do desenvolvimento da civilização. Este existia na fase industrial e até mesmo quando a economia era baseada na agricultura, em que o homem dependia exclusivamente desta como meio de sustento e fonte de renda. No entanto, percebe-se atualmente uma inversão de valores dentro da organização, sendo que a valorização das máquinas deu lugar à valorização do conhecimento.

A sociedade do conhecimento consubstancia-se, entre outros fatores, no capital intelectual. O capital intelectual pode ser entendido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências. Segundo Stwert (1998, p.XIII), “o Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona uma vantagem competitiva.”

Com o intuito de valorizar o capital intelectual, o profissional de contabilidade tem discutido meios de mensurá-lo. A partir do registro deste, o patrimônio da empresa passaria a ser mais próximo da realidade, passando a atender necessidades informacionais de seus usuários internos e externos.

O conhecimento gera o capital intelectual dentro das organizações, sendo ele detido exclusivamente por pessoas. Crawford (1994, p.34) destaca que “a característica mais marcante da economia do conhecimento é o surgimento do capital humano – ou seja, pessoas educadas e habilitadas – como força dominante na economia.”

Nesse sentido, o ser humano, com seu conhecimento, habilidade e capacidade, forma o capital humano. Os funcionários são a fonte e os detentores do conhecimento dentro das empresas. São eles que realizam o trabalho intelectual capaz de gerar o diferencial competitivo para a empresa, pesquisando, criando, tendo idéias e produzindo informações.

Surge, assim, a necessidade das empresas recrutarem, selecionarem e contratarem funcionários que contribuam para que a mesma atinja seus objetivos, e alcance os resultados planejados. Isto implica que seus conhecimentos agregam valor aos bens e serviços, gerando um diferencial competitivo para a empresa.

Sabendo-se que o conhecimento é detido pelo ser humano, o tema proposto por esta pesquisa é um estudo sobre a importância do capital humano e o seu papel nas empresas que participam de um mercado competitivo. Portanto, a pergunta de pesquisa que motiva o presente estudo é:

Quais as formas de controle de investimentos no capital humano, na perspectiva do capital intelectual, em uma agroindústria?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa consiste em verificar as formas de controle de investimentos no capital humano, na perspectiva do capital intelectual, em uma agroindústria.

Como objetivos específicos, esta pesquisa buscou atingir os que seguem:

- caracterizar o capital humano na perspectiva do capital intelectual, considerando-o elemento da gestão do conhecimento;
- identificar os investimentos que são realizados pela empresa objeto de estudo em seu capital humano; e
- identificar os indicadores adotados na empresa para controle dos investimentos no capital humano, com vistas à formação do capital intelectual.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Como consequência da globalização, a tecnologia, a informação e o conhecimento tornaram-se características intrínsecas do cenário econômico atual. Nesse contexto, várias empresas começaram a mudar sua forma de gerenciamento, haja vista que precisam adaptar-se às exigências do mercado. Tiveram que encontrar formas de conquistar e manter seus clientes em razão da competitividade e também para assegurar sua continuidade.

As organizações voltadas ao conhecimento são aquelas que prezam o conhecimento e a informação e, por consequência, o capital intelectual. Segundo Padoveze (2000, p.9), “o Capital Intelectual pode ser pensado como o total de estoque de patrimônios de capital ou baseados em conhecimento que a empresa possui.”

Uma prioridade a ser ressaltada no que diz respeito às empresas do conhecimento é que estas devem incentivar seus funcionários a transmitirem o conhecimento e as informações para outros departamentos ou setores. Para Stewart (1998, p.70), “de nada adianta ter alguém muito sábio isolado em uma sala.”

Diante disso, as empresas entendem que investir em seus funcionários permite a geração de um diferencial para a empresa. As pessoas que trabalham em organizações do conhecimento,

conseqüentemente, estarão assumindo tarefas que compreendem o conhecimento. Para Stewart (1998, p.39), “não é apenas o fato de que um número maior de pessoas está executando trabalho do conhecimento; o que está aumentando é o conteúdo de conhecimento de todo o trabalho.”

Stewart (1998) diz que as organizações investem a longo prazo, por exemplo, em pesquisa, desenvolvimento e em treinamento. Ressalta que os investimentos também constituem uma forma de dispêndio de capital, embora as regras contábeis insistam que normalmente sejam tratados como outro tipo de dispêndio da empresa, isto é, como despesas.

Considerando a contabilidade como instrumento de informação aos seus usuários para tomada de decisão, pode-se dizer que, apesar das empresas reconhecerem a importância do capital humano, a contabilidade não o evidencia em suas demonstrações, certamente por seu caráter subjetivo.

Portanto, as empresas devem reconhecer o valor de um trabalhador do conhecimento e investir nele, pois as pessoas são importantes por sua capacidade de renovação e inovação. Esses investimentos podem ser concretizados através de treinamentos, cursos de capacitação, entre outras formas. Isto leva as pessoas a se sentirem parte do funcionamento da organização e não apenas uma peça usada por ela.

Assim, como contribuição teórica, este estudo procura apresentar indicadores de controle de investimentos no capital humano, na perspectiva do capital intelectual, entendendo que este é um elemento indispensável para a gestão do conhecimento. Como contribuição prática, busca-se levantar indicadores no capital humano que são utilizados pela empresa em estudo, e que possam subsidiar os gestores desta e de outras empresas voltadas à gestão do conhecimento.

Portanto, a pesquisa visa mostrar que os investimentos realizados no capital humano são importantes na medida que as pessoas fazem o diferencial na organização. No entanto, estes

precisam ser gerenciados e acompanhados por meio de indicadores desenvolvidos para esta finalidade.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Cervo e Bervian (1977, p.9), “o conhecimento científico vai além do empírico: por meio dele, além do fenômeno, conhecem-se suas causas e leis que o regem. É metódico.”

Em algumas ocasiões, o homem até realizou atividades instintivamente, mas o que se verifica é que o conhecimento era intrínseco a ele. O fato é que em qualquer circunstância o homem utiliza-se do conhecimento, e sem esse importante instrumento não é capaz de realizar um trabalho de pesquisa científica.

Chizzotti (1995, p.11) comenta que “a pesquisa investiga o mundo em que o homem vive e o próprio homem (...), o investigador recorre à observação e à reflexão que faz sobre os problemas que enfrenta, e à experiência passada e atual dos homens na solução destes problemas.”

Nesse contexto, cabe ressaltar o conceito de monografia. Salomon (1978, p.219) afirma que a monografia “consiste em um trabalho científico que se reduz à abordagem de um só assunto ou de um só problema.” O presente estudo resulta em uma monografia, como expressão de um trabalho de iniciação científica, em que, a partir de um tema proposto, são delimitados os objetivos e traçados os caminhos que tentam responder às questões levantadas.

Assim, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório. De acordo com Gil (1988, p.45), o estudo exploratório “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.”

Para tanto, a pesquisa foi realizada através de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, em uma agroindústria, especificadamente na empresa Macedo Koerich S.A. Chizzotti (1995, p.102) define o estudo de caso como:

uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Para a coleta dos dados na referida agroindústria, como instrumento de pesquisa, foi utilizada a entrevista semi-estruturada com abordagem qualitativa, aplicada ao coordenador de recursos humanos da empresa. Lakatos e Marconi (1991, p.191) mencionam que a entrevista semi-estruturada “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas.”

Vale ressaltar que as técnicas têm suas possibilidades e limitações, cabendo ao pesquisador encontrar aquela que melhor se relaciona com seu trabalho para conseguir solucionar os questionamentos formulados.

1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas limitações são identificadas no que se refere a um trabalho de ordem exploratória na forma de um estudo de caso. Primeiramente, destaca-se que um estudo de caso não pode ter suas conclusões generalizadas, o que implica em adaptações requeridas para sua aplicação em outras empresas.

Além disso, houve limitações quanto ao acesso a dados e informações na empresa, bem como dificuldades em realizar entrevistas com gerentes de outras áreas. Sendo assim, a entrevista

limitou-se à área de recursos humanos, onde foi realizada uma entrevista com a coordenadora do departamento.

Entretanto, mesmo que a pesquisa apresente as limitações apontadas, observou-se que a pessoa entrevistada na empresa procurou responder às questões do roteiro da entrevista de forma que abrangesse o maior número possível de dados dos outros setores da entidade. Desse modo, as limitações expostas não impediram que os objetivos estabelecidos nesta pesquisa fossem atingidos.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em quatro itens. O primeiro item refere-se à parte introdutória, da qual fazem parte o tema e o problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa do trabalho, a metodologia utilizada, bem como as limitações e a organização do trabalho.

O segundo item constitui a revisão bibliográfica, que fundamenta o estudo. Inicialmente, comenta-se sobre a gestão do conhecimento e seu compartilhamento. Em seguida, caracteriza-se o capital intelectual e aborda-se algumas metodologias de avaliação. Por último, procura-se conceituar o capital humano, bem como evidenciar os indicadores de controle de investimentos no capital humano.

O terceiro item compreende o estudo de caso. Primeiramente faz-se a apresentação da empresa. A seguir, verifica-se os investimentos realizados no capital humano. Por último, evidencia-se os indicadores de controle de investimentos utilizados pela empresa em estudo.

No quarto item apresenta-se as conclusões do estudo e algumas sugestões para futuros trabalhos, em virtude do mesmo não ter a possibilidade de abranger todas as perspectivas de determinada temática.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para viabilizar o alcance dos objetivos da pesquisa, a revisão bibliográfica foi dividida em seis seções. A primeira destas trata da gestão do conhecimento. Na seqüência, discute-se o compartilhamento do conhecimento, como forma de disseminá-lo dentro da organização. A seguir, faz-se a caracterização do capital intelectual e explana-se as metodologias utilizadas para a avaliação do capital intelectual. Por último, aborda-se o capital humano na perspectiva do capital intelectual e os indicadores de controle de investimentos neste capital.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dados, informação e conhecimento são tratados, atualmente, com ênfase pelas organizações. Há alguns anos, as empresas estavam mais preocupadas com o seu patrimônio físico, dando quase nenhum destaque a outro importante tipo de ativo, o intelectual, que está diretamente relacionado a esses conceitos.

Nesse contexto, não parece tão simples distinguir os conceitos de dados, informação e conhecimento. Em alguns momentos, parecem ser um só ou parecem estar interligados uns aos

outros. Por isso, faz-se necessária a distinção entre os mesmos para o melhor entendimento de que não são sinônimos.

Os dados, conforme Davenport e Prusak (1998, p.2), “são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações.”

Por sua vez, em relação à informação e ao conhecimento, Sveiby (1998) comenta que a informação é encontrada em forma de números, símbolos, fotos ou palavras exibidas em uma tela, e que o conhecimento deriva-se de uma informação depois de ser interpretada.

De acordo com Davenport e Prusak e (1998, p.6), o conhecimento é descrito como:

uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Assim, o conhecimento não é de fácil definição, envolve vários elementos, está dentro das pessoas, e também pode ser transmitido socialmente. Pode ser adquirido através de conversas informais, de leituras, de experiências pessoais. Deriva da informação e é uma visão pessoal extraída de determinado assunto.

Neste sentido, Cohen (2000, p.44) afirma que:

neste mundo em que a nova riqueza é o conhecimento, capital e trabalho passam a ser menos antagônicos e mais parecidos em seu funcionamento. Capital é cada vez mais o capital intelectual, capital de relacionamento, capital de marca. E trabalho é cada vez mais a capacidade de gerar idéias, de conectar-se a outros profissionais e a clientes.

Percebe-se que a nova economia está baseada no conhecimento e na inteligência, na capacidade do ser humano de criar, solucionar e inventar para manter-se no mercado. Decorrente dessa economia, surge inevitavelmente a necessidade das empresas redirecionarem seu foco a fim

de propiciarem meios para a produção do conhecimento. Crawford (1994, p.22) aponta quatro características do conhecimento:

a) O conhecimento é difundível e se auto-reproduz

As matérias-primas de uma economia industrial são recursos finitos; o minério de ferro vai chegando ao fim à medida que se produz o aço. Ao contrário do minério de ferro, o conhecimento expande-se e aumenta à medida que é utilizado.

b) O conhecimento é substituível

Ele pode substituir terra, trabalho e capital. Por exemplo, um fazendeiro que consegue uma colheita maior num mesmo espaço de terra, utilizando para tanto apenas novas técnicas de plantio, não necessita de mais terra para aumentar sua produção.

c) O conhecimento é transportável

Na sociedade eletrônica atual, o conhecimento move-se na velocidade da luz. Em poucos segundos, pode-se enviar para Taiwan, via fax, um esquema para um novo *chip* de computador, que representa meses de um intensivo trabalho de engenharia.

d) O conhecimento é compartilhável

A transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor.

Infere-se do exposto que essas quatro características diferenciam o conhecimento dos demais ativos de uma organização, principalmente porque ele não se esgota em função do uso, ao contrário, multiplica-se. Xavier (1998) diz que o conhecimento está sendo valorizado pelas empresas, haja vista que em todos os cantos do mundo começam a percebê-lo, além de gerá-lo de modo mais eficiente e usá-lo de modo mais sistemático e amplo.

Assim, as organizações têm sido marcadas pela utilização de tecnologia, informação e valorização do conhecimento, já que vêm nestes instrumentos importantes potencializadores de seus processos, bens e serviços.

No tocante ao entendimento sobre a gestão do conhecimento, Stewart (1998, p.99) comenta que:

a gerência sistemática do capital intelectual gera aumento do valor para os acionistas. Realiza-se isso, entre outras coisas, através da reciclagem contínua e de uma utilização criativa do conhecimento e da experiência compartilhados. Isso, por sua vez, requer a estruturação e o condicionamento de competências com a ajuda de tecnologia, de descrições do processo, manuais, redes e assim por diante, a fim de assegurar a permanência de competência na empresa quando os funcionários forem embora. Isso cria condições para o rápido compartilhamento do conhecimento e para seu crescimento sistemático e coletivo. O capital humano também se tornará mais produtivo através de processos estruturados de trabalho, de fácil acesso e inteligentes.

Infere-se que a gestão do conhecimento é um instrumento para que as empresas possam aumentar sua capacidade competitiva. Engloba a geração, o compartilhamento e a utilização do conhecimento nas organizações.

Davenport e Prusak (1998, p.196) comentam que:

de modo geral, é a empresa que tem de tomar suas próprias decisões em relação a qual conhecimento é mais importante gerir, como motivar as pessoas a compartilhar e utilizar o conhecimento e o que fará um projeto ter sucesso em seu ambiente próprio e específico.

Nesse sentido, quando se fala em gestão do conhecimento, é necessário dizer que não existe uma única maneira de gerenciá-lo, não existe uma fórmula pronta para ser aplicada em

todas as empresas. É necessário que a própria empresa decida qual conhecimento é mais importante e, por conseguinte, deve administrá-lo.

2.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

No que concerne à gestão do conhecimento, as empresas que geram e compartilham o conhecimento entre seus membros tendem a ser beneficiadas. Portanto, possuir o conhecimento e deixá-lo de forma isolada de nada adianta, a melhor solução é compartilhá-lo na organização.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.64), existem cinco modos de se gerar o conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento.

a) *Aquisição*

O conhecimento adquirido não precisa ser necessariamente recém-criado, mas apenas ser novidade para a organização. Uma das maneiras mais práticas de se adquirir o conhecimento é através da compra, em que a organização contrata pessoas que o detenham. Além de ser comprado, o conhecimento pode ser alugado, ou seja, pode-se alugar uma fonte de conhecimento. Um exemplo disso seria a contratação de um consultor para um projeto, que compartilha seu conhecimento na empresa pela transferência do mesmo.

b) *Recursos dirigidos*

É outra forma de gerar o conhecimento na organização, através da formação de unidades ou grupos. Um exemplo pode ser a formação de grupos através do departamento de pesquisa e desenvolvimento, com o intuito de obter novos conhecimentos.

c) *Fusão*

A fusão criativa envolve pessoas com diferentes perspectivas para trabalhar num mesmo projeto. A fusão pode ser uma maneira de obter bons resultados na geração do conhecimento, envolvendo pessoas com experiências e conhecimentos diferentes.

d) *Adaptação*

Diz respeito às situações externas e internas, que podem levar a empresa a adaptar-se. As mudanças no cenário econômico podem ser motivos para a empresa inovar e criar conhecimento.

e) *Redes*

O conhecimento também é gerado pelas redes informais que, com o passar do tempo, podem se transformar em redes formais. As redes compartilham o conhecimento novo dentro das organizações.

As pessoas, por serem detentoras do conhecimento, têm papel fundamental na hora de compartilhá-lo. Como destacam Nonaka e Takeuchi (1997, p.64), “o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana.”

Existem dois tipos de conhecimento a serem compartilhados, o tácito e o explícito. O tácito é aquele que está incorporado nas pessoas e deve ser considerado o mais importante na organização. É aquele adquirido com a vivência, com a prática. Segundo Sveiby (1998, p.55), o conhecimento explícito “é o conhecimento da mente, que é objetivo, teórico, digital.”

Nesta perspectiva, Klein (1998, p.45) diz que:

o conhecimento tácito é o conhecimento implicitamente absorvido ou utilizado mas que ainda não foi totalmente articulado, como o *know-how* de um mestre-artesão ou as perspectivas arraigadas de uma empresa ou unidade de trabalho

específicas. Por estar profundamente entranhado em indivíduos ou empresas, tal conhecimento tende a se difundir lentamente e apenas com o esforço e transferência de pessoas.

A transferência do conhecimento, por sua vez, pode ocorrer pela tradição, que é de forma direta, e pela informação, que é de forma indireta. Sveiby (1998, p.58) menciona que “a *informação* transfere o conhecimento de forma indireta por meio de veículos como palestras e apresentações audiovisuais; a *tradição* transfere o conhecimento de forma direta, de pessoa para pessoa, por meio do aprendizado pela prática.” No Quadro 1 apresenta-se as características de ambas as formas de transferir o conhecimento.

INFORMAÇÃO	TRADIÇÃO
Transfere informações articuladas	Transfere capacidades articuladas e não-articuladas
Independente do indivíduo	Dependente e independente
Estática	Dinâmica
Rápida	Lenta
Codificada	Não-codificada
Fácil distribuição em massa	Difícil distribuição em massa

Quadro 1 - Transferência do conhecimento pela informação e tradição

Fonte: Sveiby (1998, p. 54).

Para Sveiby (1998), a competência pode ser transferida através da informação ou tradição. Entretanto, deve haver uma interação entre estas, além de uma interação entre o conhecimento explícito e tácito.

Para Davenport e Prusak (1998, p.110), “na nova economia, conversar é a mais importante forma de trabalho. Conversar é a maneira pela qual os trabalhadores do conhecimento

descobrem aquilo que sabem, compartilham esse conhecimento com seus colegas e, nesse processo, criam conhecimento novo para a organização.”

Diante disso, infere-se que o compartilhamento do conhecimento torna-se uma das principais características da gestão do conhecimento. Proporcionar um ambiente que motive as pessoas a compartilhar aquilo que sabem é um desafio a ser alcançado pelos gestores, com vistas a agregar o conhecimento sob forma de capital intelectual.

2.3 CARACTERIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Na economia voltada para o conhecimento, o modelo tradicional contábil já não demonstra o real valor de uma empresa. Muitas delas deparam-se com um valor de mercado superior ao lançado pela contabilidade. Edvinsson e Malone (1998, p.19) entendem que o capital intelectual “representa uma lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil.”

No que concerne ao conceito de capital intelectual, Stewart (1998, p.XIII) define-o como:

a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados – propriedade, fábricas, equipamentos, dinheiro-, o capital intelectual é intangível.

Portanto, destaca-se que o capital intelectual está relacionado com conhecimento, criatividade, inovação, relacionamento com clientes, tecnologia, marca etc. O capital intelectual corresponde à parte intangível que agrega valor aos bens e serviços de uma empresa.

Para uma melhor compreensão do assunto, Edvinsson e Malone (1998, p.9) utilizam a metáfora da árvore para descrever o capital intelectual. Explicam que a empresa pode ser comparada a uma árvore. A parte visível - o tronco, os galhos e as folhas - reflete o organograma da empresa, bem como os relatórios e os demonstrativos financeiros, isto é, a parte física da

empresa. A outra parte da árvore, que fica abaixo da superfície, compõe um conjunto de raízes, representando o capital intelectual, ou seja, a parte invisível da empresa.

No que concerne à sua composição, Stewart (1998, p.67) diz que o capital intelectual se constitui de três elementos: “capital humano, estrutural e capital do cliente.” O capital humano refere-se às pessoas com seus conhecimentos, habilidades, experiências, capacidades de inovar e gerar novas idéias.

Edivinsson e Malone (1998, p.31) tratam o capital humano como:

toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes estão incluídos no termo capital humano. Mas ele precisa ser maior do que simplesmente a soma dessas medidas, devendo, de preferência, captar igualmente a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo em mudança (...) deve também incluir a criatividade e a inovação organizacionais.

Em relação ao capital estrutural pertencente à empresa, é aquele que oferece infraestrutura para o capital humano se desenvolver. Pode ser entendido como o capital que dá suporte aos funcionários, por exemplo, os móveis e as máquinas, ou seja, representa a estrutura organizacional da empresa.

Edivinsson e Malone (1998, p.32) descrevem o capital estrutural como “o arcabouço, o *empowerment* e a infra-estrutura que apóiam o capital humano. Ele é também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual.”

Por sua vez, o capital de clientes representa o relacionamento das pessoas de uma empresa com outras, sendo estabelecido um relacionamento de venda. De acordo com Edivinsson e Malone (1998, p.33), “o relacionamento de uma empresa com seus clientes é distinto das relações mantidas com os empregados e parceiros estratégicos e, também, esse relacionamento é de importância fundamental para o valor da empresa.”

Nesta perspectiva, Sveiby (1998, p.140) diz que os clientes podem ser fontes de lucros intangíveis, afirmando que:

a escolha da empresa do conhecimento no que diz respeito a clientes, portanto, tem um significado estratégico vital porque o tipo de clientes com os quais uma empresa do conhecimento trabalha determina tanto a qualidade quanto a quantidade de suas receitas intangíveis do conhecimento.

Diante do exposto, entende-se que a escolha estratégica de clientes refere-se ao potencial que estes têm de futura geração de receitas à organização.

Neste sentido, estes três elementos mencionados mostram ao investidor e demais interessados o que existe além do patrimônio físico de uma empresa. Assim, visualizando o intangível juntamente com a parte física, é possível avaliar a real situação organizacional.

2.4 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

O capital intelectual pode ser medido, apesar de ser intangível, através de diversas metodologias. Neste sentido, a presente seção aborda a metodologia de Leif Edivinsson e Michael Malone e a de Karl Erik Sveiby. A escolha da abordagem dessas duas metodologias deve-se ao fato de que esses autores preconizam que o valor de mercado de uma empresa é constituído por seu patrimônio visível e por seus ativos intangíveis, enfoque esse que se coaduna com os pressupostos que motivaram o direcionamento desta pesquisa.

2.4.1 Modelo de Leif Edivinsson e Michael Malone

A abordagem de Edivinsson e Malone (1998) representa um modelo de mensuração do capital intelectual de uma empresa, que não pode ser observado nas demonstrações contábeis

tradicionais. A avaliação está baseada em três tipos de capital: o capital humano, estrutural e de clientes.

Neste sentido, apresenta-se na Figura 1 o Navegador de Capital Intelectual da empresa Skandia AFS (*Assurance Financial Services*, em português Serviços de Segurança Financeira), desenvolvido e implantado por esses autores. O navegador permite mensurar o intangível, combinado com o financeiro, utilizando principalmente índices e indicadores não-financeiros.

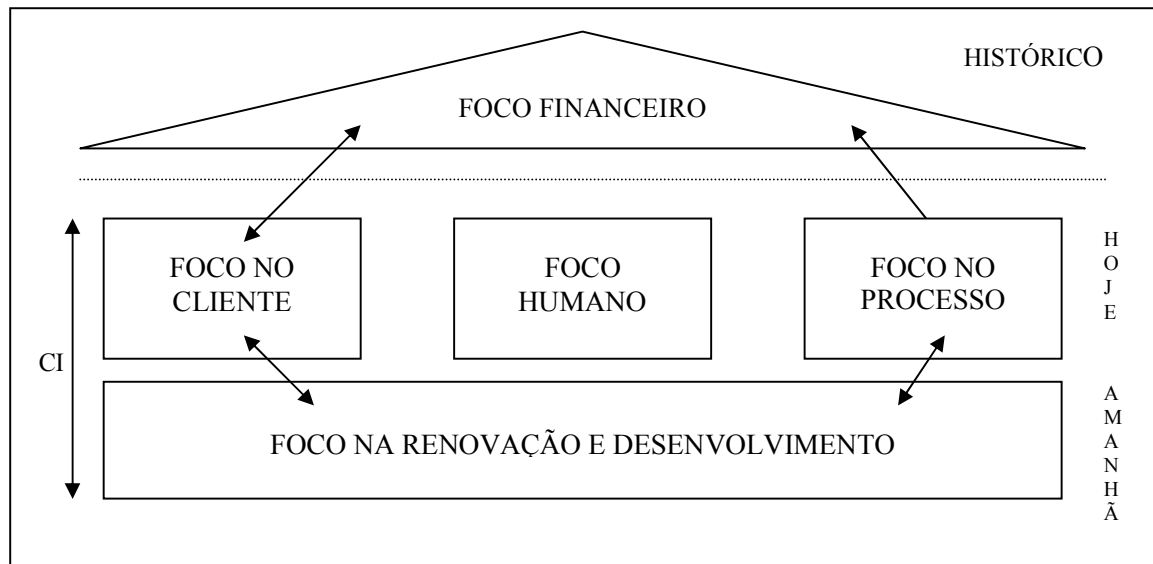


Figura 1 – Navegador de capital intelectual

Fonte: Edivinsson e Malone (1998, p.60).

Este navegador é composto por cinco áreas, nas quais a empresa focaliza sua atenção. O foco financeiro está voltado para o balanço patrimonial e fornece um momento exato do passado de uma empresa. Além disso, a contabilidade oferece também informações aos usuários internos e externos, auxiliando na tomada de decisão.

Destaca-se ainda que o foco na renovação e desenvolvimento evidencia o que a empresa está fazendo para captar oportunidades futuras. Nesse contexto, alguns índices podem ser destacados, como: o índice de funcionários satisfeitos, rotatividade de empregados, recursos investidos em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

O foco no cliente busca a melhoria do relacionamento da empresa com o cliente. Alguns indicadores podem ser mencionados, como: o número de clientes perdidos, relação do número de clientes/empregados e participação no mercado.

O foco no processo representa a infra-estrutura tecnológica que dá apoio aos trabalhadores, contribuindo para a melhoria dos resultados da empresa. No processo verifica-se indicadores como o de desempenho corporativo, custo de reposição, número de contas por funcionário.

O foco humano está relacionado com o de processo e o de clientes. É um dos mais complexos a serem avaliados, em virtude do seu caráter subjetivo. Os indicadores são representados por rotatividade de pessoal, tempo de treinamento, educação por funcionário.

Assim, esse modelo de avaliação do capital intelectual proporciona a mensuração dos ativos intelectuais. Cabe ressaltar que os autores afirmam que esse novo modelo vem complementar as demonstrações contábeis que medem o desempenho financeiro da empresa.

2.4.2 Modelo de Karl Erik Sveiby

A metodologia proposta por Sveiby (1998) consiste num modelo de avaliação do intangível de uma organização. Este modelo tem uma estratégia voltada para o conhecimento. Conforme o Quadro 2, os ativos intangíveis são divididos em estrutura interna, estrutura externa e competência do funcionário.

PATRIMÔNIO VISÍVEL	ATIVOS INTANGÍVEIS		
Ativos tangíveis menos passivos visíveis	Estrutura externa	Estrutura interna	Competência do pessoal

Quadro 2 – O patrimônio visível e os ativos intangíveis como valor de mercado de uma empresa

Fonte: Sveiby (1998, p.188).

A metodologia de avaliação do ativo intangível baseada no modelo de Sveiby apresenta vários indicadores a serem utilizados, mas que devem ser adequados a cada organização específica. A estrutura externa diz respeito aos relacionamentos dos trabalhadores da organização com os clientes e fornecedores. A estrutura interna refere-se à gerência, que deve conhecer melhor e acompanhar o desenvolvimento da empresa. Por fim, a competência do funcionário refere-se diretamente às habilidades das pessoas que trabalham na organização.

Os indicadores de avaliação para as três categorias de ativos intangíveis são o crescimento e a renovação, a eficiência e a estabilidade, conforme demonstra-se no Quadro 3.

COMPETÊNCIA	ESTRUTURA INTERNA	ESTRUTURA EXTERNA
Indicadores de Crescimento/Renovação	Indicadores de Crescimento/Renovação	Indicadores de Crescimento/Renovação
Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência
Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade

Quadro 3 – Indicadores de ativos intangíveis

Fonte: Sveiby (1998, p.197).

Como sugere Sveiby (1998), a gerência deve selecionar um ou dois indicadores para cada subtítulo, ou seja, deve selecionar indicadores para crescimento/renovação, eficiência e estabilidade para a avaliação dos três tipos de ativos intangíveis.

Como mencionado anteriormente, existem outras metodologias de avaliação do capital intelectual, além das mencionadas neste estudo. Essas metodologias visam avaliar o capital intelectual que, por ser intangível, não pode ser mensurado como um dos componentes do patrimônio físico de uma empresa.

Em síntese, as duas metodologias verificadas tratam o capital humano como um ativo intangível. Portanto, faz-se necessário abordar este capital como elemento formador do capital intelectual.

2.5 CONCEITUAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Uma das características marcantes da economia do conhecimento é a valorização do capital humano. Na nova economia, entende-se que a tecnologia dá suporte ao desenvolvimento do trabalho humano. Crawford (1994, p.17) comenta que:

capital humano significa pessoas estudadas e especializadas – é o ponto central na transformação global (...) a expressão *capital humano* apareceu pela primeira vez na literatura econômica em 1961 num artigo intitulado “Investindo em Capital Humano” publicado na *American Economic Review* e escrito por um vencedor do Prêmio Nobel, o economista Theodore W. Schultz.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.10), o capital humano pode ser entendido como “o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital humano não pode ser de propriedade da empresa.”

Nesse sentido, o capital humano tem valor intrínseco e representa um conjunto de capacitações, conhecimentos, habilidades e experiências que as pessoas possuem. Entretanto, as pessoas não são ativos humanos, pois a empresa não pode ser a proprietária delas.

De acordo com Stewart (1998, p.77), o principal objetivo do capital humano é:

a inovação –seja sob a forma de novos produtos e serviços ou de melhorias nos processos de negócios -, então o capital humano é formado e empregado quando uma parte maior de tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultam em inovação.

O capital humano representa uma fonte de inovação, que pode fazer o diferencial e atrair clientes para determinada empresa e não para os seus concorrentes. Uma das formas que a empresa encontra para isso é fazer com que o ambiente, a infra-estrutura e os investimentos contribuam para que as pessoas sintam-se motivadas a trabalhar.

Stewart (1998, p.79) afirma que, “para fazer diferença, o capital humano precisa de seus irmãos, o capital estrutural e o capital de clientes.”

Portanto, o capital humano não pode operar sozinho, ele precisa estar aliado ao capital estrutural. O capital estrutural é aquele que dá suporte ao capital humano, haja vista que não adianta a empresa ter funcionários talentosos e não oferecer uma estrutura para eles trabalharem. Além disso, deve estar aliado ao capital de clientes, que diz respeito ao relacionamento da empresa com seus compradores/fornecedores de bens ou serviços.

Stewart (1998, p.78) comenta que “o capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização.”

Para que o capital humano não possa dissipar-se facilmente, a organização deve adotar práticas de administração que visem não perdê-lo. Redondo (1999, p.537) comenta que os ativos intangíveis são para a organização “investimentos que representam direitos ou bens, que têm

valor jurídico e econômico, de natureza imaterial, de caráter relativamente permanente, e necessários para a geração de receitas”. Nesse sentido, o capital humano torna-se um importante ativo para uma organização. Pouco adianta a empresa possuir a última tecnologia e estar muito bem estruturada para os negócios, se não tiver pessoas talentosas e qualificadas que saibam conduzir os negócios.

Fiorini (1982, p.4) diz que o ativo humano representa “os futuros resultados econômicos que se espera obter do agente Elemento Humano.” Portanto, o ativo humano tem a capacidade de gerar benefícios não só imediatos, mas também a longo prazo.

Com o intuito de valorizar e desenvolver seu ativo humano, a empresa deve investir em treinamentos, cursos de capacitação, recrutamento etc.

Beuren e Beltrame (1998, p.42) afirmam que “o valor de um ativo humano consiste nos investimentos feitos em indivíduos, que vão reverter-se em benefícios para a empresa, e no valor de seus serviços prestados em relação à vida útil deste indivíduo dentro da empresa.”

Crawford (1994, p.159), referindo-se ao capital humano, menciona que:

dado que 70% dos recursos de uma empresa média se constituem de seu capital humano não é de se surpreender que uma melhor administração destes recursos aperfeiçoará o desempenho financeiro de uma empresa. Além disso, a identificação de empresas que efetivamente valorizam seus recursos humanos pode ajudar a projetar um desempenho superior no futuro.

Por conseguinte, verifica-se um aumento do número de empresas que se preocupam não somente com a parte financeira. Essas empresas já compreenderam que dar atenção à parte não-financeira, particularmente ao capital humano, abre caminhos, talvez não imediatos, para uma melhoria de seus resultados. Assim, o capital humano precisa ser gerenciado e, nesta perspectiva, se faz necessário analisar indicadores de controle de investimentos no capital humano.

2.6 INDICADORES DE CONTROLE DE INVESTIMENTOS NO CAPITAL HUMANO

Na era do conhecimento, o talento humano passou a ser considerado um ativo estratégico para a organização. O capital humano é aquele da essência do homem; distingue-se, por esse motivo, dos outros tipos de capital.

Druker (apud STEWART 1998, p.95) comenta que:

o verdadeiro investimento na sociedade do conhecimento não é em máquinas e ferramentas, mas no conhecimento do trabalhador do conhecimento (...). na sociedade do conhecimento, o pressuposto mais provável das organizações – e certamente aquele pela qual elas têm que se guiar – é que as empresa precisam muito mais dos trabalhadores do conhecimento do que eles precisam delas.

Assim, empresas buscam alternativas para um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. As alternativas vão desde a implementação de novas filosofias de gestão até métodos e técnicas que possam melhorar os resultados da organização.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.11), “o núcleo da chamada economia do conhecimento é constituído por enormes fluxos de investimento em capital humano bem como em informática.”

Diante disso, verifica-se que, em meio à competitividade, as empresas que possuem pessoas que detêm conhecimentos e habilidades trazem consigo um diferencial para a empresa. São elas que geram eficiência e produtividade. Entretanto, é necessário que existam investimentos para o desenvolvimento, melhoria e capacitação dessas pessoas.

2.6.1 Investimentos no capital humano

Sobre investimento no capital humano, Beuren e Beltrame (1998, p.43) comentam que:

a evidenciação desses investimentos em capital humano, bem como o valor econômico do indivíduo podem contribuir para o desenvolvimento e sucesso dos

negócios da empresa, permitindo que usuários internos e externos da informação contábil tomem conhecimento do potencial de geração de resultado dos recursos humanos.

As empresas investem nas pessoas com o intuito de obter eficiência e eficácia nas atividades que são executadas. Esses investimentos tendem a fazer com que as pessoas sejam impulsionadas a alcançar os objetivos da organização. Nesse contexto, Padoveze (2000, p.6) comenta que o investimento que as empresas fazem em seus trabalhadores tem uma via de mão dupla, pois beneficia a ambos. Assim, o eventual “descarte” de um funcionário especializado não deve ter, em tese, problemas, nem ser encarado como crueldade, pois ele poderá dispor de seus conhecimentos para atuar em qualquer outra entidade.

Portanto, os investimentos realizados não contribuem somente para que o funcionário possa melhorar seu desempenho na empresa. Através dos investimentos os funcionários adquirem conhecimentos, podendo sentir-se habilitados para aplicar esses conhecimentos também em outra empresa.

Padoveze (2000, p.11) resume os gastos com o capital humano empresarial em: salários e quaisquer outras remunerações pela prestação dos serviços; encargos legais; encargos espontâneos; assistência social e à saúde; alimentação e transporte; recreação; treinamento; gratificações; prêmios e remunerações variáveis; previdência privada complementar e participação nos lucros.

Adicionalmente, Padoveze (2000, p.12) afirma que:

como qualquer investimento, o capital humano está sob condições de incerteza. Portanto, há um risco permanente da perda desse investimento pela empresa, seja de forma total ou parcial. Pela característica marcante desse investimento não ser de propriedade da empresa e, ao mesmo tempo, em virtude das próprias características contemporâneas do ser humano, a manutenção do capital humano dentro do empreendimento exige das empresas uma gestão específica.

Para obter-se eficácia na gestão do capital humano é necessário um controle específico nesta área. Para tanto, as medidas para o gerenciamento deste capital podem se dar através de

índices e indicadores relacionados ao capital humano, sendo que muitos deles são indicadores não-financeiros.

2.6.2 Indicadores de controle de investimentos

Edivinsson e Malone (1998, p.143) evidenciam indicadores e índices para avaliação do capital humano, destacando os seguintes: índice de motivação (%); índice de *empowerment* (%); número de empregados (%); rotatividade dos empregados (%); tempo médio de casa; número de gerentes; idade média dos empregados; tempo de treinamento (dias/ano); rotatividade média dos empregados permanentes em período integral; e índice de liderança (%).

Nesta linha de raciocínio, de acordo com Sveiby (1998, p.201), “a competência dos funcionários não é apenas um dos três ativos intangíveis, mas também uma fonte das estruturas interna e externa.”

Na avaliação da competência dos funcionários, Sveiby (1998) utiliza os seguintes indicadores:

- a) Crescimento/Renovação - tempo de profissão, nível de escolaridade, custos de treinamento e educação, graduação, rotatividade e clientes que aumentem a competência;
- b) Eficiência - proporção de profissionais na empresa, o efeito alavancagem e valor agregado por profissional;

c) Estabilidade - média etária, tempo de serviço, posição de remuneração e taxa de rotatividade.

No que diz respeito à competência, no Quadro 4 apresenta-se um plano de ação para implementar e avaliar uma estratégia para o conhecimento.

ACÇÃO	RELAÇÃO COM O ATIVO INTANGÍVEL	FORMA DE MONITORAMENTO
GERENCIAMENTO DA COMPETÊNCIA	BENEFÍCIO	INDICADOR
Recrutar de forma criteriosa jovens brilhantes cujo treinamento seja fácil.	Oferece a entrada de competência e energias novas; fortalece a cultura	Taxa de novatos, dividida em novatos com nível superior e outros novatos
Melhorar o nível educacional entre todos os funcionários.	Aumenta a flexibilidade e a taxa de aprendizado	Níveis de escolaridade
Oferecer carreira do tipo “crescer ou sair”; não permite que o ápice seja alcançado.	Os indivíduos são incentivados a manter uma curva acentuada de aprendizado ou deixar a empresa; gera rotatividade	Graduação individual; notas médias
Elaborar mapas de competência.	Identificar competências	Numero de pessoas em cada categoria e de anos na profissão
Utilizar os profissionais júniores como assistentes.	Possibilita a tradição do conhecimento tácito; reduz a administração	Proporção de tempo que os profissionais júniores dedicam aos clientes que aumentam a competência
Criar fidelidade para evitar que as pessoas deixem a empresa.	A empresa não perde competência para os concorrentes	Pesquisas de opinião sobre a atitude; rotatividade de pessoal
Estabelecer estreitas relações pessoais com alguns clientes selecionados.	Gera entrada de conhecimento	Proporção de clientes que aumentem a competência
Permitir que os jovens aprendam com os mais velhos em relações do tipo mestre-aprendiz.	Possibilita a tradição do conhecimento tácito	Pesquisas de opinião sobre a atitude

Quadro 4 - Plano de ação para implementar e avaliar uma estratégia para o conhecimento

Fonte: Sveiby (1998, p.237).

Nota-se que a adoção da prática de gerenciamento da competência dos funcionários, considerando-o elemento integrante do ativo intangível, proporciona um melhoramento no que diz respeito à eficiência e eficácia dos funcionários de todos os setores da empresa.

De acordo com Sveiby (1998), um sistema de avaliação tem o objetivo de englobar todos os ativos intangíveis. Assim, a empresa deve selecionar indicadores para cada tipo de ativo intangível, sendo que as áreas de maior importância são as de crescimento e renovação, eficiência e estabilidade.

Esse mix de financeiro e não-financeiro, de tangível e intangível, trouxe um equilíbrio maior para as empresas, transformando-se em um instrumento de gestão e fazendo com que os executivos compreendam a empresa sob diferentes aspectos, não apenas na perspectiva do lucro.

Desse modo, monitorando os investimentos no capital humano, os gestores podem buscar estratégias e tomar iniciativas para obter pessoas cada vez mais competentes e motivadas. E esta motivação impulsionará os funcionários a contribuir para a otimização dos resultados da empresa.

Como proposto neste trabalho, após a fundamentação teórica, imprescindível à compreensão deste tema, faz-se no capítulo seguinte a análise dos resultados obtidos através do estudo exploratório realizado em uma agroindústria.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo faz-se a descrição e análise dos dados na agroindústria estudada. Primeiramente apresenta-se a empresa objeto de estudo. Na seqüência evidencia-se as certificações alcançadas com base no programa de qualidade total. Em seguida verifica-se os investimentos realizados no capital humano. Por último mostra-se indicadores de controle de investimentos no capital humano utilizados pela empresa.

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Macedo Koerich S.A. é a empresa objeto deste estudo. Trata-se de uma empresa essencialmente catarinense, fundada no dia 13 de junho de 1973. Na época, a empresa denominava-se Frios Macedo Ltda, e mantinha suas atividades abatendo, aproximadamente, 300 frangos por dia, contando apenas com sete colaboradores funcionais, ou seja, os funcionários da área de produção.

Em 1974, quando o Grupo Koerich entrou em sociedade com a Macedo, a empresa passou a denominar-se Macedo Koerich & Cia Ltda. Em 1976, deu-se a construção de outra

unidade, fazendo com que a capacidade total de abate fosse elevada para 3.000 frangos por dia. Foi nesse mesmo ano que a produção verticalizou-se, com a construção das primeiras granjas de frangos de corte.

Alguns anos mais tarde, a empresa teve uma ampliação com a construção de uma fábrica de rações, com capacidade produtiva de 20t/h, e de uma filial de distribuição em Joinville.

Em 1982, construiu-se o incubatório com capacidade para produzir até 42.000 pintos por mês, elevando-se o abate para 1.500 frangos por hora.

Em 1992, construiu-se uma central de distribuição no Sul do Estado e uma nova granja no município de Bom Retiro/SC. No ano seguinte, com a ampliação e construção de novas unidades, a empresa lançou o programa de Qualidade Total Macedo (QTM). Este tem como função melhorar a qualidade dos produtos, dos custos, do atendimento e da satisfação dos clientes e colaboradores.

Em 1994, a empresa iniciou a construção de uma unidade de compra e armazenamento de grãos, em Guarapuava/PR, com capacidade para estocar 30.000 toneladas de grãos. Também construiu duas novas centrais de distribuição no Norte do Estado, para substituir a filial de vendas de Joinville.

Atualmente, a empresa denomina-se Macedo Koerich S.A. Esta possui 970 funcionários e dispõe de 198 aviários, com capacidade para alojamento de 3,4 milhões de aves. Na Granja de Matrizes, em Bom Retiro, são criados 145.000 fêmeas e 15.000 machos, os quais são responsáveis pela produção dos ovos. Cerca de 375.000 frangos são produzidos por semana e 9.000 frangos por hora. A produção atende aproximadamente 5.000 clientes: supermercados, açougues, mercearias e restaurantes em Santa Catarina e também em outros Estados. É grande o investimento em infra-estrutura, desenvolvimento de novos produtos e tecnologias.

Na figura 2, pode-se verificar a localização de todas as unidades da Macedo.



Figura 2 – Localização das unidades da Macedo Koerich S.A.

Fonte: (www.macedo.com.br)

A Macedo Koerich S.A. tem sua sede em São José, Santa Catarina. Constitui-se em um grande complexo industrial, que compreende granja de matrizes, incubatório, granjas de frango de corte, frigorífico, fábrica de ração, centrais de distribuição e uma central de compras e armazenagem de grãos.

O processo de produção é verticalizado e integrado. Todo o processo é realizado pela empresa, desde a produção de pintinhos, criação, industrialização, fabricação da ração, comercialização e distribuição do produto no mercado.

A Macedo é composta por onze unidades, como segue: administração, granja de matrizes, incubatório, armazenamento de grãos, fábrica de ração, granjas de corte, frigorífico, central de distribuição da grande Florianópolis, central de distribuição do Norte do Estado, central de distribuição do Sul do Estado e central de distribuição do Planalto Serrano.

Atualmente, a empresa tem sua produção voltada para o mercado interno. Entretanto, também exporta para países da União Européia, Ásia, África e Oriente Médio, representando quase 8% do total da produção.

As exportações representam 5% do faturamento da empresa e tendem a aumentar com a conquista de novos mercados, através de investimentos na qualidade dos produtos e em todo o processo de produção.

Para que a empresa mantenha essa capacidade produtiva, necessita de uma estrutura que comporte todas as operações diárias. Portanto, na Figura 3, demonstra-se o organograma da empresa.

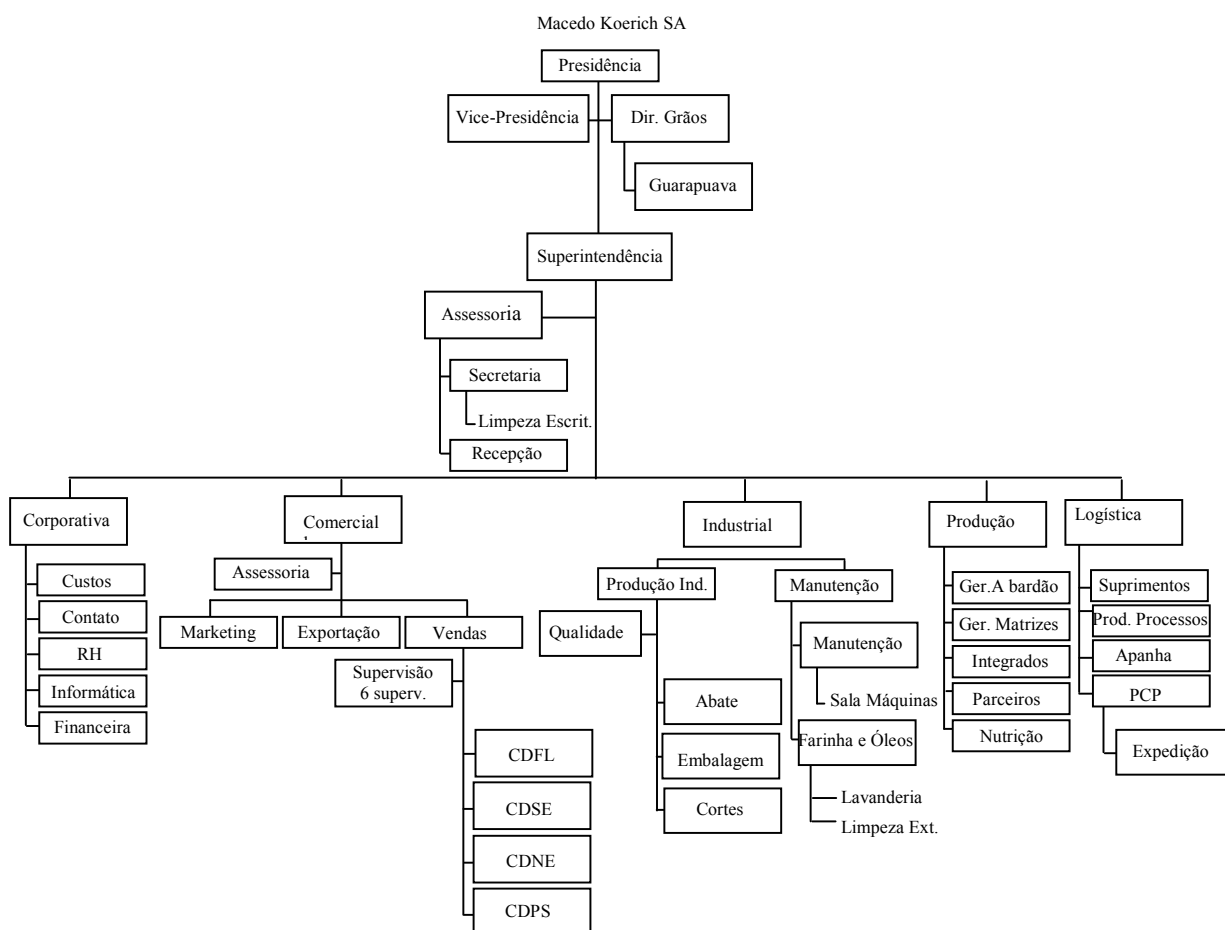


Figura 3 – Organograma da Macedo Koerich S.A.

Fonte: Macedo Koerich S.A.

A Macedo Koerich S.A. é uma empresa líder na venda de frangos em Santa Catarina, não registrando até o presente momento qualquer prejuízo. Um dos objetivos da empresa é agregar valor à marca e manter-se líder na venda de frangos na Grande Florianópolis, Planalto Catarinense, Vale do Itajaí, Norte e Sul do Estado. Para isso, investe também em campanhas publicitárias, com o slogan “Qualidade Irresistível”, com a finalidade de que sua marca se fortifique e se torne cada vez mais conhecida entre os clientes e consumidores.

3.2 CERTIFICAÇÕES A PARTIR DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL

A prática para obtenção da qualidade está presente em todas as etapas do processo de produção da Macedo Koerich S.A e obedece a um rígido padrão de qualidade. A empresa utiliza um programa permanente, denominado Qualidade Total Macedo (QTM), que é aplicado em todos os níveis de produção.

A busca pela certificação foi motivada pela contínua busca da qualidade. A implantação formal do trabalho de Qualidade Total Macedo Koerich deu-se em 1992 e teve como principal objetivo a melhoria dos resultados, por meio da eficácia na produção e boas práticas de administração.

O Programa de Qualidade Total Macedo possibilitou à empresa o certificado internacional ISO 9001 e o HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*, em português Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle), tornando-a um dos primeiros frigoríficos da América Latina a conquistar essas certificações.

O HACCP refere-se à análise de perigo e pontos críticos de controle. É um sistema americano aplicado em indústrias de alimentos, para identificar e avaliar os pontos críticos de

controle do processo produtivo. Esse controle garante qualidade aos produtos. Ressalta-se que sem esse certificado a empresa brasileira fica impossibilitada de exportar.

A empresa adota a ISO 9001 versão 2001, pois entende que as atividades relativas ao processo de produção devem assegurar um determinado nível de qualidade que é estabelecido por padrões internacionais.

As seguintes vantagens podem ser mencionadas quando da implantação da ISO 9001:

- a) implantação de um sistema de garantia de qualidade;
- b) garantia da qualidade dos produtos produzidos pela empresa;
- c) maior satisfação das necessidades dos clientes;
- d) eliminação de perdas e desperdícios;
- e) realização de melhorias contínuas nos processos;
- f) ampliação dos mercados de atuação;
- g) maior comprometimento e motivação dos colaboradores;
- h) melhoria do clima organizacional; e
- i) maior integração dos departamentos.

A empresa realiza uma rigorosa seleção dos insumos utilizados na produção da ração, que são: o milho, o farelo de trigo e o farelo de soja. Na fábrica de ração, os processos de moagem, dosagem e peletização são automatizados. Além disso, há um laboratório dentro da fábrica, que faz a análise da qualidade dos grãos e dos índices de nutrientes exigidos.

Na unidade frigorífica, existe a preocupação com a qualidade desde o abate até a estocagem e expedição de todos os produtos, sendo seguidas as normas da ISO 9001.

A tecnologia é considerada também um grande agente de manutenção da qualidade. Ela ajuda a controlar a qualidade ideal da ração para o frango e evita desperdícios. No frigorífico

existem equipamentos modernos, como evisceradoras automáticas, máquinas automáticas de cortes de frango, injetoras e massageadoras de tempero etc, que dão maior qualidade aos produtos.

Portanto, a atuação da Macedo Koerich S.A. tem sido voltada para a qualidade total dos produtos, além de cuidar para que nenhuma etapa do processo produtivo venha a agredir o meio ambiente. Neste sentido, também tem realizado investimentos no capital humano da empresa.

3.3 INVESTIMENTOS REALIZADOS NO CAPITAL HUMANO

A escolha dos funcionários é diferente para a área administrativa e a área de produção, esta última denominada “linha de frente”. Em ambas, o processo de seleção é composto por várias fases: entrevistas, testes, exames de saúde etc.

O processo de seleção da área administrativa tem um grau maior de complexidade, devido ao nível de qualificação exigido do profissional, se comparado com o da área de produção. A empresa demora, em média, 10 dias para contratar uma pessoa para a área de produção. Já na área administrativa, esse tempo fica em torno de 20 dias úteis.

Após a contratação, iniciam-se os investimentos diretos nos funcionários, geralmente através de treinamentos. Existem vários pontos de treinamento: desde o treinamento básico, treinamento no posto de trabalho, treinamento na qualidade (no HACCP, na ISO 9001e 5S).

O plano de treinamento anual é montado pelo departamento de recursos humanos, juntamente com as chefias. Após sua elaboração, o plano passa pela superintendência para aprovação.

Os programas de treinamento na qualidade estão relacionados com a ISO, 5S, HACCP e segurança do trabalho. O 5S é um programa que estimula a mudança de atitudes das pessoas na empresa através de cinco conceitos que são: senso de utilização, de ordenação, de limpeza, de asseio e de auto-disciplina. A empresa investe no treinamento de posto de trabalho, por ser um item exigido pela ISO 9001, em que o funcionário é treinado na função que ele executa pelo menos uma vez por ano, ou seja, é submetido a reciclagens.

Em seguida, ocorrem investimentos em treinamento específico, que é direcionado de acordo com a estratégia da empresa e o plano de carreira do funcionário. Portanto, o critério adotado para investir em programas de treinamento sempre está atrelado à estratégia da empresa. Mesmo assim, o funcionário da Macedo Koerich S.A. tem a oportunidade de fazer um plano de carreira, determinando como pretende crescer dentro da empresa.

Um exemplo de treinamento é o da área comercial, que tem como estratégia a intimidade com os clientes. A empresa aplica um módulo de treinamento para desenvolver a equipe de vendas a fim de alcançar intimidade com seus clientes. São treinamentos voltados para a abordagem de vendas, contato com clientes, desenvolvimento, postura, técnicas de convencimento etc.

A Macedo Koerich S.A. investe na educação continuada de seus funcionários, pagando 50% dos cursos de MBA, pós-graduação e inglês, sendo que este último é oferecido somente para áreas como exportação e assessoria. Na área de produção existe o programa de alfabetização “Estuda Macedo”, que ensina 43 pessoas analfabetas a ler e a escrever. A empresa pretende, também, promover cursos como o de “operador de caldeiras” e curso de tecnologia de alimentos.

A empresa tem um programa para contratação de estagiários e investe em seus funcionários, oferecendo assistência médico-odontológica, vale-alimentação no valor de R\$ 120,00 por mês, e pagando 80% do almoço e do lanche para aqueles que fazem as refeições na

empresa. Também existe um fretamento de ônibus para conduzir, principalmente, os colaboradores funcionais até o trabalho.

Algumas funções possuem gratificação, principalmente funções desempenhadas no frigorífico, quando o funcionário é elevado a monitor ou líder de célula. Há uma política de remuneração variável através da participação nos lucros, que é paga anualmente para o pessoal administrativo e semestralmente para o pessoal da produção.

Assim, a empresa investe em seus funcionários, desde o recrutamento e seleção de seus empregados, ao dar treinamento, oferecer cursos para aumentar os conhecimentos e dar participação nos lucros. Todos esses investimentos fazem com que as pessoas sintam-se valorizadas e motivadas, contribuindo, assim, para que escolham a Macedo Koerich S.A. como empresa para trabalhar.

3.4 INDICADORES DE CONTROLE DE INVESTIMENTOS UTILIZADOS

A Macedo Koerich S.A. investe nos funcionários, tanto da área administrativa quanto da área de produção. Os investimentos no capital humano fazem com que o funcionário sinta-se valorizado, possibilitando o progresso em sua carreira profissional. Além disso, aponta à empresa se os investimentos realizados estão produzindo os resultados desejados.

Percebe-se que a partir das decisões que a empresa toma, os indicadores de investimento no capital humano vão ao encontro do plano estratégico da empresa. Alguns indicadores de investimentos no capital humano estão relacionados com os requisitos da norma NBR ISO 9001:2000 e podem ser visualizados no *Balanced Scorecard* (BSC - é uma ferramenta de gestão que analisa o desempenho da empresa sob quatro perspectivas: a financeira, a do aprendizado e

crescimento, a dos processos internos e a dos clientes), em que a avaliação dos funcionários encontra-se dentro da perspectiva de estrutura interna.

Portanto, verifica-se que os indicadores utilizados no *Balanced Scorecard* possuem uma interação com os requisitos a serem cumpridos na ISO 9001. Cabe ressaltar que cada gerente ou chefia traça metas para sua equipe, ou seja, cada uma dessas chefias utiliza indicadores de acordo com a área em que os profissionais atuam, além de sempre estarem relacionados diretamente com a estratégia da empresa.

Diante disso, no que diz respeito ao capital humano, podem ser identificados alguns dos indicadores utilizados pela empresa, destacando-se os seguintes: satisfação dos funcionários, treinamento em áreas que agregam valor ao negócio, controle de escolaridade, controle do *turnover* (rotatividade) e controle do absenteísmo.

a) Satisfação dos funcionários

No *Balanced Scorecard* dá-se a oportunidade do funcionário dizer se gosta ou não da atividade que exerce dentro da empresa. A empresa faz diagnóstico motivacional e pesquisa de clima organizacional uma vez por ano, quando verifica a satisfação com o trabalho, com o salário, com os benefícios oferecidos etc. O nível de satisfação dos funcionários pode ser medido através de questionários e conversas diretas com seus superiores. Portanto, o indicador de satisfação dos funcionários tem o objetivo de medir o contentamento na função que exercem.

b) Treinamento em áreas que agregam valor ao negócio

O objetivo desse indicador é avaliar os treinamentos em áreas que possam agregar valor ao negócio e, também, avaliar se esses treinamentos proporcionam o crescimento profissional do colaborador na empresa. Cabe ressaltar que um dos requisitos da ISO 9001 é avaliar a

competência do funcionário com base em treinamento. Com os investimentos em treinamento, nas áreas específicas, é possível verificar se o colaborador está suficientemente apto para cumprir determinadas funções ou até mesmo exercer um cargo que almeje.

c) Controle de escolaridade

O nível de escolaridade dos funcionários é um dos requisitos da ISO 9001, que compreende a avaliação da competência. O controle da escolaridade é utilizado para o processo de seleção dos colaboradores na área administrativa. Além disso, a avaliação da escolaridade evidencia a capacidade que a empresa tem de alcançar sucesso. Esse indicador também mostra se a empresa está melhorando seu nível educacional.

d) Controle de turnover (Rotatividade)

O departamento de recursos humanos utiliza como indicador o controle de *turnover* (rotatividade). Este indicador evidencia se os funcionários estão ou não satisfeitos com a empresa em que trabalham e se os investimentos que a empresa realiza estão realmente beneficiando o trabalhador.

e) Controle do absenteísmo

Esse indicador refere-se às ausências, indicando os atrasos e o número de vezes que o funcionário se ausenta do seu posto de trabalho durante um determinado período de tempo.

Certamente, um dos grandes investimentos da Macedo Koerich S.A. é no capital humano, pois esta entende que não adianta nada ter a melhor tecnologia se não tiver pessoas aptas para trabalhar. Os trabalhadores são incentivados a ter uma visão holística da empresa, tendo a

total liberdade de contribuir com sugestões e idéias que possam melhorar cada vez mais o modo de realização das atividades.

4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este item apresenta as conclusões relativas à presente pesquisa, realizada a partir dos objetivos geral e específicos a que esse estudo se propôs. O objetivo do trabalho foi verificar as formas de controle de investimento no capital humano, na perspectiva do capital intelectual, em uma agroindústria, através de uma pesquisa exploratória na Macedo Koerich S.A.

Verifica-se que o capital humano, aliado à tecnologia e a toda a estrutura da empresa, é indispensável, pois o conhecimento, a habilidade e a criatividade contribuem para o desenvolvimento da empresa. A empresa objeto de estudo valoriza seus funcionários, dando a eles liberdade de opinião, incentivando-os a inovar e criar, e propiciando-lhes um ambiente em que possam sentir-se importantes e participantes da organização.

Os investimentos no capital humano estão ligados ao plano estratégico da empresa e ao plano de carreira do funcionário. Os investimentos começam na seleção dos profissionais, na busca de talentos, sendo que, quando a empresa identifica pessoas talentosas, toma medidas para

retê-las. Os investimentos no capital humano foram identificados como investimentos em educação, treinamento, gratificações e remunerações variáveis.

Verificou-se, na Revisão Bibliográfica deste trabalho, que os investimentos no capital humano beneficiam a própria empresa e o crescimento profissional dos funcionários. Foi o que se percebeu no estudo de caso, em relação à Macedo Koerich S.A.

Observou-se ainda que os indicadores de investimento visam melhorar a capacidade de conhecimentos, de habilidades e experiências individuais das pessoas e que os indicadores mencionados são os de satisfação dos funcionários, treinamento em áreas que agregam valor ao negócio, controle de escolaridade, controle de *turnover* (rotatividade) e controle do absenteísmo.

Também se verificou que os indicadores de crescimento/renovação e o de estabilidade foram utilizados pela empresa objeto de estudo.

Devido à complexidade da empresa não foi possível o levantamento detalhado de todos os indicadores utilizados por ela. Entretanto, alguns deles puderam ser identificados através dos investimentos, e outros, através dos requisitos da ISO 9001, que devem ser cumpridos pela empresa.

Os resultados da pesquisa demonstram que a prática de investimento no capital humano e o monitoramento de indicadores fazem com que a empresa não olhe para o funcionário como mais um custo, em termos salariais, mas sim reconheça o seu valor, sabendo que é através dele que ela pode melhorar seus resultados.

Diante das considerações apresentadas, sugere-se para pesquisas futuras a ampliação deste estudo em uma outra agroindústria, sob condições de melhoramento dos resultados do presente estudo, bem como de reforço dos fundamentos teóricos apresentados.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria; BELTRAME, Beuren. Mensuração e contabilização dos recursos humanos sob o ponto de vista de seu potencial de geração de resultados. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul** . Porto Alegre, n. 95, p. 40-45, out/dez. 1998.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1978.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1995.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas**. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Tomas H; PRUSAK Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital humano:** Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1986.

Localização das unidades da Macedo Koerich S.A. Disponível em: <<http://www.macedo.com.br/perfil/localização.html>> Acesso em: 25/01/03.

NONAKA, Ikurijo; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas geram a dinâmica da organização. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Aspectos da gestão econômica do capital humano. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo.** São Paulo, n. 14, p. 5-19, dez./ 2000.

REDONDO, A. **Curso práctico de contabilidad general y superior.** 3. ed. rev. ampl. e reimp. Caracas: Centro Contable Venezoelano, 1999. vol. 1.

SERAFIM, Pedro. **A gestão do conhecimento e a motivação nas organizações.** São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/index2.htm>>. Acesso em: 17/11/2001.

STEWART, Tomas A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal:** os melhores métodos de avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital intelectual:** administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas. São Paulo: STS, 1998.

APÊNDICE

ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

I- Dados da Empresa

1. Razão Social da Empresa e data da fundação:
2. Composição societária da empresa:
3. Atividade que exerce no mercado:
4. A empresa está dividida em quais departamentos?

II- Perfil do Entrevistado

1. Nome do Entrevistado:
2. Formação Acadêmica:
3. Cargo que exerce na empresa:
4. Tempo que exerce a função:

III- Questões para entrevista

1. Qual o número de funcionários existentes na empresa?
2. Como é o processo de escolha dos profissionais que são contratados pela empresa?
3. Quais são as principais características consideradas no recrutamento e seleção dos funcionários?
4. Quais os critérios adotados pela empresa para investir em programas de treinamento dos funcionários?
5. Que programas de treinamento a empresa costuma oferecer aos funcionários?
6. A empresa investe em educação continuada dos seus funcionários? Explique.
7. Em que medida os funcionários entendem que seus conhecimentos são importantes para a empresa?
8. Quais são os métodos de avaliação de desempenho dos funcionários utilizados na empresa?
9. A empresa tem uma política voltada para reter seus funcionários?
10. Qual a média de anos de experiência que os funcionários têm no cargo que exercem?
11. Os funcionários são estimulados a criar e inovar no seu local de trabalho? Como?
12. Quais benefícios a empresa dá aos seus funcionários (como plano de saúde/creche/vale alimentação/vale transporte)?
13. A empresa possui programa de remuneração variável / gratificações?
14. Como é avaliada a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho que realizam na empresa?
15. De modo geral, como a empresa considera o seu capital humano na perspectiva do capital intelectual?