Artigo recebido em 15/12/2005 e aceito em 24/02/2006.

Formas de Controle de Investimentos no Capital Humano em uma Agroindústria

Ilse Maria Beuren
Florianópolis - SC
Contadora CRC–RS 34.508/O T SC
Doutora em Contabilidade e Controladoria – FEA/USP[1]
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da FURB[2]
ilse@furb.br

Vanessa Krepsky De Melo
Florianópolis - SC
Bacharel em Ciências Contábeis – UFSC[3]
vanessakreme@hotmail.com

Fabiano Maury Raupp
Florianópolis - SC
Contador CRC-SC 23.886/O
Mestre em Administração – CPGA/UFSC[3]
Professor do ESAG/UDESC[4]
fabianoraupp@hotmail.com

Resumo
O artigo objetiva evidenciar formas de controle de investimentos no capital humano, na perspectiva do capital intelectual, adotados em uma agroindústria. A pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo exploratório, realizada por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Inicia-se com uma incursão teórica nas características do capital intelectual e metodologias de sua avaliação, contempladas na literatura. Na seqüência, apresentam-se conceituações do capital humano e indicadores de controle de investimentos no capital humano. No estudo de caso, a partir dos dados levantados na entrevista junto ao departamento de recursos humanos da agroindústria, são identificados os investimentos realizados no capital humano, bem como os indicadores de controle de investimentos nesse mesmo capital. Os resultados da pesquisa demonstram que o investimento no capital humano é considerado um elemento estratégico na empresa, ajudando-a a minimizar os impactos das turbulências do mercado e tornando-a mais competitiva.

Palavras-chave: controle de investimentos; capital humano; agroindústria.

---

[1] USP – Universidade de São Paulo – Cep 05.508-900 – São Paulo – SP.
[2] FURB – Universidade Regional de Blumenau – Cep 89.010-500 – Blumenau – SC.
[3] UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina – Cep 88.010-970 – Florianópolis – SC.
[4] ESAG/UDESC – Escola Superior de Administração e Gerência da Universidade do Estado de Santa Catarina – Cep 88.035-001– Florianópolis – SC.

Abstract

The objective article to evidence forms of control of investments in the human capital, the perspective of the intellectual capital, adopted in a *agroindústria*. The research is characterized as being of the exploratory type, carried through by means of a case study, with qualitative boarding. Initiates with a theoretical incursion in the characteristics of the intellectual capital and methodologies of its evaluation, contemplated in literature. In the sequence, one presents indicating conceptualizations of the human capital and of control of investments in the human capital. In the case study, from the data raised in the together interview to the department of human resources of the *agroindústria*, the investments carried through in the human capital are identified, as well as the pointers of control of investments in this exactly capital. The results of the research demonstrate that the investment in the human capital is considered a strategical element in the company, helping it to minimize it the impacts of the turbulences of the market, being become it more competitive
Key-words: control of investiments; human capital; *agroindústria*.

1. Introdução

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. 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, atualmente percebe-se uma inversão de valores dentro das organizações, 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 Stewart (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 identificar o valor do capital intelectual, o profissional de contabilidade tem discutido meios de mensurá-lo. A partir do registro deste, o patrimônio da empresa passaria a ser representado por um valor mais próximo da realidade, passando a atender a 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 de as 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 possam agregar valor aos bens e serviços, gerando um diferencial competitivo para a empresa.

Além disso, 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 e cursos de capacitação, entre outras formas. Isto leva as pessoas a se sentirem parte do funcionamento da organização e não apenas um elemento usado por ela.

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

Assim, o artigo objetiva evidenciar formas de controle de investimentos no capital humano, na perspectiva do capital intelectual, adotados em uma agroindústria. A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, em uma agroindústria. Para a coleta dos dados foi utilizada a técnica de entrevista semi-estruturada, aplicada ao coordenador de recursos humanos da empresa.

2. Caracterização do Capital Intelectual

Na economia voltada para o conhecimento, muitas empresas deparam com um valor de mercado superior ao lançado pela contabilidade. Edivinsson e Malone (1998, p.19) entendem que o capital intelectual "representa uma lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil". O capital intelectual é definido por Stewart (1998, p.XIII) 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.

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

Para uma melhor compreensão do assunto, Edivinsson e Malone (1998) 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, isto é, a parte invisível da empresa.

Em se tratando da 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.

O capital estrutural pertencente à empresa é aquele que oferece infra-estrutura 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 física da empresa.

Edivinsson e Malone (1998, p.32) descrevem o capital estrutural como “o arcabouço, o *emporwerment* 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. Também entende 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, observa-se que a escolha estratégica de clientes se refere ao potencial que estes têm de futura geração de receitas para a organização.

Neste sentido, os três elementos mencionados mostram ao investidor e demais interessados o que existe além do patrimônio físico de uma empresa. Visualizando o intangível juntamente com a parte física, é possível avaliar o patrimônio da empresa.

3. Metodologias de Avaliação do Capital Intelectual

O capital intelectual pode ser medido, apesar de ser intangível, por meio de diversas metodologias. 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 coaduna com os pressupostos que motivaram o direcionamento desta pesquisa.

3.1 Modelo de Leif Edivinsson e Michael Malone

A abordagem de Edivinssom e Malone (1998) representa um modelo de avaliação 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.

Na Figura 1 apresenta-se 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 avaliar o intangível, combinado com o financeiro, utilizando principalmente índices e indicadores não-financeiros.

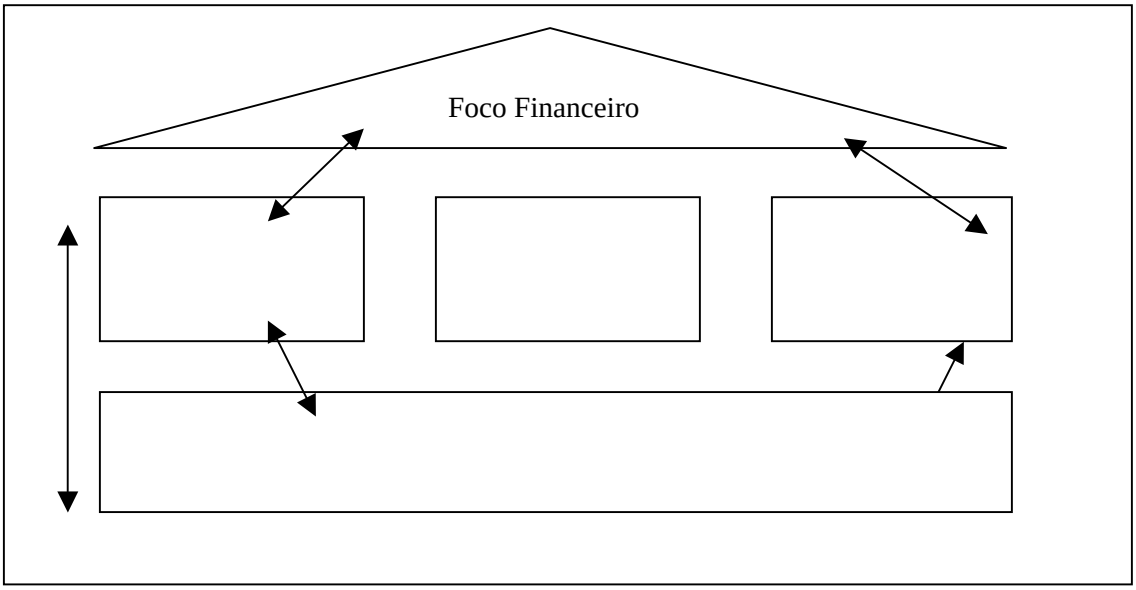

Figura 1: Navegador de capital intelectual

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 outras informações aos usuários internos e externos, auxiliando na tomada de decisão.

O foco na renovação e desenvolvimento evidencia o que a empresa está fazendo para captar oportunidades futuras. Alguns índices podem ser destacados, como: o índice de funcionários satisfeitos, rotatividade de empregados e 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 e número de contas por funcionário.

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

Esse modelo de avaliação do capital intelectual proporciona a avaliação dos ativos intelectuais por meio destes cinco focos, desdobrados em indicadores. Os autores afirmam que esse novo modelo vem complementar as demonstrações contábeis que medem o desempenho financeiro da empresa.

3.2 Modelo de Karl Erik Sveiby

A metodologia proposta por Sveiby (1998) tem sua estratégia voltada para o conhecimento. No Quadro 1 mostra-se a divisão dos ativos em patrimônio visível e ativos intangíveis, estes divididos em estrutura interna, estrutura externa e competência do pessoal.

PATRIMÔNIO VISÍVEL	ATIVOS INTANGÍVEIS		
Ativos tangíveis (-) Passivos visíveis	Estrutura externa	Estrutura interna	Competência do pessoal

Quadro 1: 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 e acompanhar o desenvolvimento da empresa. Por fim, a competência do pessoal 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 se demonstra no

Quadro 2.

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 2: Indicadores de ativos intangíveis

Fonte: Sveiby (1998, p.197).

Como sugere Sveiby (1998), a gerência deve selecionar um ou dois indicadores para cada subtítulo; portanto, 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 a 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.

4. 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 Edivinsson 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 se sintam motivadas a trabalhar.

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 adequada 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.

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, explicita 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, faz-se necessário analisar indicadores de controle de investimentos no capital humano.

5. Indicadores de Controle de Investimentos no Capital Humano

Segundo Edivinsson 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 acirrada concorrência, as empresas que possuem pessoas que detêm conhecimentos e habilidades trazem consigo um diferencial para a empresa. São elas que promovem a eficiência, a eficácia e a efetividade da organização. Entretanto, é necessário que existam investimentos para o desenvolvimento, melhoria e capacitação dessas pessoas.

Sobre investimento no capital humano, Beuren e Beltrame (1998, p. 43) salientam 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 resultados. Por sua vez, esses investimentos tendem a fazer com que as pessoas sejam impulsionadas a alcançar os objetivos da organização. Nesse contexto, Padoveze (2000) comenta que o investimento que as empresas fazem em seus trabalhadores tem uma via de mão dupla, pois beneficia a ambos. O eventual descarte de um funcionário especializado não deve ser visto como um problema, 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 aplicá-los também em outra empresa.

Padoveze (2000) diz que os gastos com o capital humano empresarial compreendem 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.

Para obter eficácia na gestão do capital humano, é necessário um controle específico nesta área. 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.

Edivinsson e Malone (1998, p.143) evidenciam indicadores e índices para a 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, utilizam-se os seguintes indicadores:

- crescimento/renovação – tempo de profissão, nível de escolaridade, custos de treinamento e educação, graduação, rotatividade e clientes que aumentem a competência;
- eficiência – proporção de profissionais na empresa, o efeito alavancagem e valor agregado por profissional;
- estabilidade – média etária, tempo de serviço, posição de remuneração e taxa de rotatividade.

Nota-se que a adoção da prática de gerenciamento da competência dos funcionários, considerando-os elementos integrantes 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 indicadores financeiros e não-financeiros, de ativos tangíveis e intangíveis, trouxe um equilíbrio maior para as empresas, transformando-se em elementos da gestão empresarial e fazendo com que os executivos compreendam a organização 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. Esta motivação impulsionará os funcionários a contribuir para a otimização dos resultados da empresa.

6. Controle de Investimentos no Capital Humano na Empresa Objeto de Estudo

A empresa objeto deste estudo é uma agroindústria, cujo nome não se declina por razões diversas. Constitui-se em um 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 empresa é composta por onze unidades, como segue: administração, granja de matrizes, incubatório, armazenamento de grãos, fábrica de ração, granjas de corte,

frigorífico e quatro centrais de distribuição.

Atualmente, a empresa tem sua produção mais 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.

A empresa é líder na venda de frangos no Estado onde está estabelecida, não registrando até o momento da pesquisa qualquer prejuízo. Um dos objetivos da empresa é agregar valor à marca e manter-se líder na venda de frangos nas cidades onde ocupa essa posição. Para isso, investe também em campanhas publicitárias, com a finalidade de que sua marca se fortaleça e se torne cada vez mais conhecida entre clientes e consumidores.

6.1 Investimentos realizados no capital humano

Os investimentos em capital humano já são percebidos no próprio processo de recrutamento e seleção. 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, entre outras.

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, como treinamento básico, treinamento no posto de trabalho, treinamento na qualidade.

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 (*Hazard Analysis Critical Control Point*, em português “Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle”) e segurança do trabalho. O 5S é um programa que estimula a mudança de atitudes das pessoas na empresa através de cinco conceitos: senso de utilização, de ordenação, de limpeza, de asseio e de autodisciplina. 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 são direcionados de acordo com a estratégia da empresa e o plano de carreira do funcionário. O critério adotado para investir em programas de treinamento sempre está atrelado à estratégia da empresa. Mesmo assim, o funcionário 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 e técnicas de convencimento.

A empresa 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 um programa de alfabetização 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, e paga 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 as 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.

A empresa investe em seus funcionários desde o momento do recrutamento e seleção até à função que ocupa, não apenas na admissão, mas ao longo da sua vida funcional na empresa. Todos esses investimentos fazem com que as pessoas se sintam valorizadas e motivadas, contribuindo, assim, para que escolham a empresa para trabalhar.

6.2 Indicadores de controle de investimentos no capital humano

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* (é uma ferramenta de gestão que analisa o desempenho da empresa sob quatro perspectivas: financeira, aprendizado e crescimento, processos internos e clientes). A avaliação dos funcionários encontra-se contemplada na perspectiva de aprendizado e crescimento.

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 ao funcionário de 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. O nível de satisfação dos funcionários é 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 funcionário na empresa. Vale destacar 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 funcionário está suficientemente apto para cumprir determinadas funções ou até para 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 funcionários 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 da empresa pesquisada 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 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 determinado período de tempo.

Observa-se que, além dos investimentos que a empresa faz no capital humano, por entender que de nada adianta ter a melhor tecnologia se não tiver pessoas aptas para trabalhar, também possui vários indicadores de controle de investimentos. 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.

7. Conclusões

O trabalho objetivou verificar as formas de controle de investimento no capital humano, na perspectiva do capital intelectual, em uma agroindústria.

O capital humano, aliado à tecnologia e estrutura da empresa, é indispensável, pois o conhecimento, a habilidade e a criatividade contribuem para o desenvolvimento da empresa. A agroindústria pesquisada 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.

Observou-se, ainda, que os indicadores de controle de investimentos visam a melhorar a capacidade de conhecimentos, de habilidades e experiências individuais das pessoas. Os indicadores identificados 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.

Devido à complexidade da empresa, não foi possível o levantamento detalhado de todos os indicadores utilizados por ela. Entretanto, alguns deles puderam ser identificados com base nos investimentos, e outros, por meio 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.

Bibliografia

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.

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.

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

REDONDO, A. **Curso prático de contabilidad general y superior.** 3. ed. Caracas: Centro Contable Venezoelano, 1999. vol. 1.
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.