

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

LUCIANA DE LIMA DUSI CAMPOS

RETORNO DO INVESTIMENTO DE CAPITAL HUMANO
SOB A ÓTICA DOS COLABORADORES

Rio de Janeiro

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LUCIANA DE LIMA DUSI CAMPOS

RETORNO DO INVESTIMENTO DE CAPITAL HUMANO
SOB A ÓTICA DOS COLABORADORES

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, área de concentração Estratégia e Gestão, do programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estácio de Sá do Rio de Janeiro.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Rio de Janeiro

2007



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

A dissertação

**RETORNO DO INVESTIMENTO DE CAPITAL HUMANO
SOB A ÓTICA DOS COLABORADORES**

elaborada por


LUCIANA DE LIMA DUSI CAMPOS

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro, 16 de abril de 2007.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas
Presidente
Universidade Estácio de Sá


Prof.ª Dr.ª Isabel de Sá Affonso da Costa
Universidade Estácio de Sá


Prof.ª Dr.ª Anna Maria de Souza Monteiro Campos
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Dedico este trabalho ao meu querido esposo Rogério, por ter participado de forma tão especial desta realização e por ser meu grande incentivador.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter me dado saúde e forças para realização deste trabalho.

À minha mãe Marli, por ter compreendido minhas temerosas viagens ao Rio de Janeiro e à memória de meu pai Hécio, minha fonte de inspiração que me acompanha todos os dias.

Aos meus irmãos Marcio e Marcelo, suas respectivas esposas Cristina e Juliana e queridos sobrinhos João Lucas e Daniel, que souberam compreender minhas inúmeras ausências no convívio familiar.

Ao meu orientador Dr. Jorge Freitas, pela atenciosa e segura orientação durante o processo de elaboração desta dissertação.

Aos professores do MADE, pelos ensinamentos que sempre ajudaram a construir este trabalho, à Professora Isabel de Sá, por ter aceitado tão prontamente a participar da banca examinadora e aos colegas de turma, principalmente Adriano e Dr. Mario, companheiros de árduos trabalhos e incansáveis viagens.

Especial agradecimento ao Sr. Écio Oliveira, pela confiança e disponibilidade ao permitir a realização desta pesquisa.

À Gerente de Recursos Humanos Laura Pontual que sempre me atendeu prontamente durante as visitas na MRS Logística S/A e aos colaboradores entrevistados, pela receptividade demonstrada, cedendo um pouco de seu valioso tempo para me conceder uma entrevista.

E por fim, mas não por último, aos familiares, em especial, Oscavo e Terezinha por terem viabilizado a realização desta pesquisa.

RESUMO

O propósito básico deste estudo é identificar o grau de identidade entre a percepção da empresa e dos trabalhadores sobre retorno do investimento de capital humano. A suposição adotada é que pode haver uma incompatibilidade entre o que os trabalhadores esperam a título de retorno do investimento de capital humano e o que as empresas fazem para atender tais expectativas. Utilizando o método do estudo de caso, foi conduzida uma pesquisa em uma grande empresa ferroviária, na qual procurou-se descrever práticas de gestão que reforçam o investimento de capital humano de acordo com as exigências estratégicas da empresa e, principalmente, aquelas que buscam compensar os trabalhadores por este investimento. Para elucidar essa questão, foram aplicadas entrevistas a um diretor e a um gerente de recursos humanos que descreveram um conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa que buscam compensar o trabalhador pelo seu investimento de capital humano. Foram ainda entrevistados dez gerentes operacionais que descreveram as recompensas requeridas pelos trabalhadores. A análise dos dados, baseada numa reflexão teórica sobre gestão do capital humano, permitiu demonstrar que a empresa possui uma gestão preocupada em elevar o investimento de capital humano estrategicamente importante e, principalmente, recompensá-lo proporcionalmente. Contudo, a conclusão da presente pesquisa é de que ainda restam algumas diferenças de percepção entre empresa e colaboradores sobre retorno do investimento de capital humano.

Palavras-chave: capital humano, gestão, retorno do investimento.

ABSTRACT

The basic purpose of this study is to identify the degree of identification between the company's and the employees' view on return on the investment on human capital. Our hypothesis is that there can be a incompatibility between what the employees expect as return on investment on human capital and what the companies do in order to meet the employees' expectations. By means of the case study method, a research was conducted in a large railway company. The main management practices which reinforce the investment on human capital in accordance with the strategic demands of the company and, mainly, those which search for compensating the employees for that investment were described. In order to clarify this issue, one director and a human resources manager were interviewed. They described a series of activities developed by the company which aimed at compensating the employees for their investment on human capital. Ten operational managers were also interviewed. They described the rewards the employees desired. Based on a theoretical consideration on human resources management, the analysis of the data obtained allowed us to show that the company's management is concerned with increasing investment on strategically important resources and, mainly, with compensating the employee proportionally. However, this research concludes that there are differences in the way the company and the employees see the return on investment on human capital remain.

Key-words: human capital, management, return on investment.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	Pergunta de pesquisa.....	13
1.2	Objetivos.....	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Intermediários	14
1.3	Suposição inicial.....	14
1.4	Delimitação.....	15
1.4.1	Delimitação temporal	15
1.4.2	Delimitação geográfica	15
1.4.3	Delimitação teórica	16
1.5	Relevância.....	16
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Ativos intangíveis, capital intelectual e capital humano	18
2.2	Investimento de capital humano	25
2.3	Retorno do investimento de capital humano.....	32
2.4	Gestão do capital humano.....	37
2.4.1	Estrutura para contratação de capital humano	41
2.4.2	Estrutura para investimento de capital humano.....	46
2.4.3	Estrutura para consecução de capital humano.....	47
2.4.4	Estrutura de retenção de capital humano	52
3.	METODOLOGIA.....	55
3.1	Estratégia de investigação.....	55
3.1.1	Estudo de caso	55

3.1.2	Estudo de caso qualitativo.....	55
3.2	Unidade de análise e escolha dos entrevistados.....	56
3.3	Coleta das evidências.....	58
3.3.1	Entrevistas.....	58
3.3.2	Observação.....	60
3.3.3	Pesquisa documental.....	60
3.4	Análise das evidências.....	61
3.4.1	Estratégia geral de análise.....	61
3.4.2	Análise de conteúdo.....	61
3.5	Limitações.....	63
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	64
4.1	Características da empresa pesquisada.....	64
4.2	O retorno do investimento sob a ótica dos trabalhadores.....	65
4.2.1	Desenvolvimento.....	65
4.2.2	Reconhecimento.....	68
4.2.3	Bem-estar no ambiente de trabalho.....	69
4.2.4	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional.....	70
4.2.5	Remuneração.....	71
4.3	Práticas de gestão do capital humano.....	72
4.3.1	Estrutura para contratação de capital humano.....	72
4.3.2	Estrutura para investimento de capital humano.....	75
4.3.3	Estrutura para consecução de capital humano.....	78
4.3.4	Estrutura de retenção de capital humano.....	80
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	86
5.1	Conclusões.....	86

5.1.1	Conclusões a respeito da questão problemática.....	86
5.2	Recomendações.....	92
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
	APÊNDICE I.....	102

1. INTRODUÇÃO

A evolução do homem está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento do conhecimento, que se manifesta através de avanços tecnológicos, científicos, culturais e sociais e se propaga nas organizações sociais ou empresariais, sejam elas grandes ou pequenas.

O conhecimento humano é identificado como dados, informação, sabedoria, determinação, ação e assim por diante (ALLEE, 1997). Segundo Fitz-enz (2001, p. 6), “(...) dados e pessoas estão mais do que nunca, inexoravelmente vinculados”.

A informação é a síntese do acúmulo de dados como base para o conhecimento, extraída por técnicas “(...) de contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 5). Essa síntese, por sua vez, é repassada de forma organizada aos elementos que compõem a organização, realimentando os dados e gerando novas informações que, vistas sob um ângulo analítico, se transformam em conhecimento.

Necessário se faz distinguir conhecimento e informação. Conhecimento é o resultado do processamento da informação, do que se aprende com ela. É para o que as várias partes da informação, selecionadas de fontes múltiplas, estão apontando. Nesse sentido, encontram-se subsídios que justificam a importância do ser humano nas empresas ao reconhecer a sua capacidade de comando das informações, sua habilidade em processá-las e transformá-las em conhecimento. “São as pessoas que geram conhecimento e, sem elas, todos os elementos estruturais poderiam se desintegrar e deixar de crescer” (MAYO, 2003, p. 28).

O mundo moderno caracteriza-se por tendências como a globalização e o aumento crescente da competitividade, tornando essencial o pleno conhecimento e

satisfação do cliente, o que demanda tecnologia avançada e informação em tempo real. Nesse contexto, é inevitável a influência do conhecimento no processo de sobrevivência e crescimento das empresas. O que se verifica é que as organizações investem cada vez mais em pesquisas, síntese e avaliação de dados, sistemas de transmissão de informações e programas de treinamento como formas de estimular o trabalhador a buscar sempre seu crescimento pessoal contínuo e, por conseqüência, o crescimento das próprias organizações.

Desenvolve-se, portanto, o reconhecimento da importância do ser humano como diferencial competitivo das organizações e essencial para o funcionamento dos bens tangíveis. “O dinheiro tem poder, mas não pensa; as máquinas operam, muitas vezes, melhor do que qualquer ser humano, mas não inventam” (STEWART, 1998, p. 77). Entende-se que os bens tangíveis são recursos que requerem trabalho para gerar valor. O trabalho está condicionado ao capital humano, ou seja, ao conjunto de habilidades que as pessoas possuem e desenvolvem.

Uma perspectiva interessante é aquela que aponta no sentido de que não é possível separar das pessoas o capital humano que possuem. Sendo assim, o trabalhador investe seu próprio capital humano para o atendimento dos objetivos organizacionais e, da mesma forma, pode levá-lo consigo para onde quer que vá.

Pesquisar o retorno do investimento de capital humano sob a ótica dos trabalhadores tem por escopo que estes investem seu próprio capital humano na organização, com expectativa de obter determinado retorno sobre esse investimento. Tal retorno é condição para que o trabalhador mantenha o investimento de capital humano, o que poderá contribuir também para a sustentação da vantagem competitiva da empresa.

Senso assim, as empresas devem buscar atender as expectativas dos trabalhadores - investidores de capital humano, como forma de retê-los e incentivá-los a buscar não só a consecução de seus objetivos pessoais mas também dos organizacionais. “Manter talentos será sempre uma atividade importante. Mesmo nas épocas mais difíceis, quando a empresa ‘afunda’ para uma posição de rendimentos negativos, ela ainda deve reter um núcleo crítico de talentos. Portanto, o capital humano é fator-chave” (FITZ-ENZ, 2001, p. 101).

1.1 Pergunta de pesquisa

É importante destacar que entre indivíduos e organizações, firma-se um contrato psicológico em que cada uma das partes busca aquilo que efetivamente espera receber em troca. É uma parceria entre indivíduos e organizações, entre objetivos individuais e objetivos organizacionais.

Deeprise (1995) salienta que as empresas conhecem a necessidade de manter um equilíbrio entre a contribuição do trabalhador para a empresa e a contribuição da empresa para com o trabalhador.

Entende-se ser importante identificar um equilíbrio entre as percepções da empresa e trabalhadores sobre retorno do investimento de capital humano. Em outras palavras, busca-se um equilíbrio entre o que os trabalhadores esperam e o que a empresa dispõe a título de retorno do investimento de capital humano. Sob a ótica busca-se investigar nesta dissertação:

Até que ponto empresas e trabalhadores têm a mesma percepção sobre o retorno do investimento de capital humano?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o grau de identidade entre a percepção da empresa e dos trabalhadores sobre retorno do investimento de capital humano.

1.2.2 Objetivos Intermediários

1. Levantar os conceitos sobre retorno do investimento de capital humano.
2. Identificar os fatores que contribuem para o comprometimento organizacional afetivo do trabalhador.
3. Descrever as atividades desenvolvidas pela empresa que buscam recompensar o trabalhador pelo seu investimento de capital humano.
4. Descrever o que é esperado pelos trabalhadores a título de retorno do investimento de capital humano.

1.3 Suposição inicial

Os trabalhadores possuem capacidades, comportamentos e energia pessoal que são elementos próprios das pessoas e que constituem o capital humano. É importante destacar que os trabalhadores esperam receber da organização o máximo de contrapartida pelo seu capital humano colocado à disposição dela, seja em termos de recompensas, segurança ou satisfação.

É possível a existência de uma incompatibilidade entre o que os trabalhadores esperam a título de retorno do investimento de capital humano e o que as empresas fazem para atender tais expectativas. Supõe-se que pode haver recompensas concedidas aos trabalhadores que são ligadas, primordialmente, a questões estratégicas financeiras pertinentes às organizações. Contudo, entende-se

que os trabalhadores colocam essa questão abaixo de outras como, por exemplo, terem uma função interessante e sentirem-se valorizados pelo que fazem.

Herzberg (1959) pôde observar em sua pesquisa sobre fatores de motivação que, as pessoas quando perguntadas em que situações se sentiam satisfeitas, tendiam a responder coisas relacionadas a fatores intrínsecos, tais como a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho em si, a responsabilidade e a possibilidade de progresso. Por outro lado, as respostas para as situações em que se sentiam mal tendiam a ser relacionadas com os fatores extrínsecos como, por exemplo, a política da empresa, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho e o salário.

Ver o trabalhador como um investidor de capital humano ressalta um fator essencial da vida profissional: trabalho é uma troca mútua de valores, não uma exploração unilateral de um ativo por seu dono. As organizações que estejam preocupadas com o potencial do seu capital humano podem obter, no conhecimento de seus membros, diferenciais competitivos necessários para seu crescimento e sustentabilidade no mercado.

1.4 Delimitação

1.4.1 Delimitação temporal

A coleta documental será baseada em dados disponibilizados pela empresa que englobam o período de 2003 a 2005.

1.4.2 Delimitação geográfica

O universo de pesquisa é representado pela MRS Logística S/A, empresa ferroviária, com sede em Juiz de Fora, Minas Gerais. A referida empresa possui uma

concessão de exploração e uso, por 30 anos, de uma ramificação da antiga Rede Ferroviária Federal S/A.

1.4.3 Delimitação teórica

Não é objetivo desta dissertação mensurar valores, nos seus aspectos quantitativos e financeiros, do retorno do investimento de capital humano. Abordagens neste sentido podem ser encontradas em Chowdhury (2003), Fitz-enz (2001) e Mayo (2003).

Não se pretende avaliar comprometimento nem mesmo identificar componentes de avaliação.

1.5 Relevância

O capital humano tem sido objeto de diversas especulações, não só pela sua importância para o desempenho das organizações, mas também pela sua abrangência.

Na presente dissertação, o termo capital humano é empregado para se referir principalmente à capacidade, à experiência e ao conhecimento do trabalhador que podem ser desenvolvidos e aplicados nas organizações. Ressalta-se nesta discussão o capital humano enquanto propriedade do trabalhador.

O avanço nesta discussão permite também observar que se referir ao capital humano como o principal ativo da empresa é tomar emprestado um termo contábil para realçar a sua importância como um elemento capaz de gerar valor para a organização. O termo 'ativo', desvinculado da contabilidade, pressupõe algo positivo, dinâmico, que produz e gera riqueza. Mesmo que se reconheça que capital

humano seja intangível, para que seja um ativo reconhecido pela contabilidade, deve ser enquadrado nas definições contábeis de ativo.

Ver o trabalhador como investidor de capital humano remete à idéia de que o investimento deve ter retorno. Então, o presente trabalho prossegue abordando a gestão do capital humano no sentido de atender a expectativa dos trabalhadores - investidores de capital humano. Segundo Oliveira (2002), as necessidades e características humanas precisam ser analisadas com mais profundidade, assim como os meios e os critérios para atendê-las.

Espera-se que esta dissertação forneça subsídios no sentido de ajudar a esclarecer conceitos e aumentar a percepção sobre o que os trabalhadores esperam e o que a empresa dispõe a título de retorno do investimento de capital humano.

Assim sendo, busca-se proporcionar à empresa pesquisada um aprofundamento sobre a importância do trabalhador como proprietário e investidor de capital humano. São os trabalhadores que decidem quando e onde deverão investi-lo. Da mesma forma, espera-se que esta dissertação possa acrescentar elementos novos e importantes na avaliação das práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa.

Almeja-se que este trabalho seja fonte de informação para outras organizações no ramo de transporte ferroviário, a fim de que o conteúdo seja discutido, pensado e repensado, com vistas à retenção de capital humano, geração de valor e vantagem competitiva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ativos intangíveis, capital intelectual e capital humano

No novo cenário mundial globalizado, caracterizado pela velocidade, inovação, qualidade, satisfação dos clientes e ampla competitividade, a avaliação de empresas vem mudando progressivamente, passando-se a atribuir um valor muito mais alto aos ativos intangíveis como marcas, redes de relacionamento, conhecimento, entre outros. O termo 'ativo intangível', contudo, não é de fácil deslinde, de maneira que se faz necessário, para seu correto emprego durante o trabalho, que esteja bem definida sua base conceitual, amparada em revisão bibliográfica que venha garantir sustentação teórica e solidez de desenvolvimento.

A contabilidade é uma das disciplinas que mais estuda as definições de ativo e, sob essa ótica, são abordados os conceitos de Canning (*apud* HENDRIKSEN, 1999), Ludícibus (1994) e Marion (2002).

Ludícibus (1994, p. 43) definiu ativo como sendo “todos os bens e direitos de propriedade da empresa que são avaliáveis em dinheiro e que representam benefícios presentes ou futuros para empresa”.

Outra definição de ativo o considera como:

[...] qualquer serviço futuro em termos monetários, ou qualquer serviço futuro conversível em moeda [...] cujos direitos pertencem legal ou justamente a alguma pessoa ou algum conjunto de pessoas. Tal serviço é um ativo somente para essa pessoa ou esse grupo de pessoas que o usufruir. (CANNING, *apud* HENDRIKSEN, 1999, p. 284)

Uma pequena variação conceitual entende ativo como:

[...] bens e direitos de propriedade da empresa, mensuráveis monetariamente, que representam benefícios presentes ou benefícios futuros para empresa [...] A empresa relatará como ativo só aquilo que for de sua propriedade. Os trabalhadores, por exemplo, não são propriedade da empresa, portanto não são evidenciados no ativo. (MARION, 2002, p. 53)

Alguns aspectos nas definições acima merecem destaque. Em todas elas estão presentes as idéias de benefício presente e futuro, de mensuração, de propriedade, além de não ser atribuída característica física aos ativos. Entende-se, portanto, que se algo, físico ou não físico, seja mensurável monetariamente, possa ser controlado por uma empresa e represente benefícios presentes ou futuros a ela, poderá ser considerado ativo.

Na busca por uma melhor aplicação das definições, algumas características foram estabelecidas para classificação de um ativo. Hendriksen apresenta algumas delas:

(a) Incorpora um benefício futuro provável que envolve a capacidade, isoladamente ou em combinação com outros ativos, de contribuir direta ou indiretamente à geração de entradas líquidas futuras de caixa; (b) uma dada entidade pode conseguir benefício e controlar o acesso de outras entidades a esse benefício; (c) a transação ou evento originando direito da entidade ao benefício, ou seu controle sobre o mesmo, já terá ocorrido. Basta que uma dessas características esteja ausente para que não se possa reconhecer a existência de um ativo em termos contábeis. (HENDRIKSEN, 1999, p. 285)

Com base nesta abordagem, percebe-se que a existência de natureza física não é requisito necessário para que um elemento seja um ativo, ou seja, a presença corpórea é indiferente. Portanto, nada impede que um ativo não tenha forma física. Contudo, embora se reconheça a não obrigatoriedade de existência física aos ativos, é importante ressaltar que um elemento, para ser considerado

contabilmente um ativo, deve preencher os requisitos de reconhecimento de todo e qualquer ativo, ou seja, deve ser mensurável monetariamente, controlado por uma empresa e deve representar benefícios presentes ou futuros.

Os ativos incorpóreos também são chamados pela contabilidade de ativos intangíveis. O termo intangível significa algo incorpóreo, que os olhos não vêem e que não se pode tocar, como por exemplo, gastos de implantação e pré-operacionais, marcas e nomes de produtos, pesquisa e desenvolvimento, “*goodwill*”, direitos de autoria, patentes, entre outros.

Os ativos intangíveis formam uma das áreas mais complexas da teoria da contabilidade, em parte em virtude das dificuldades de definição, mas principalmente, por causa das incertezas a respeito da mensuração de seus valores e da estimação de suas vidas úteis. (HENDRIKSEN, 1999, p. 388)

Lev (2001) afirma que os ativos intangíveis têm ganhado força pela combinação única de dois fenômenos:

1. A intensificação da competição nos negócios gerada pela globalização do comércio, pela desregulamentação de setores-chave das economias, como telecomunicações, eletricidade, transportes e infra-estrutura etc.; e
2. O avanço da tecnologia da informação e a consolidação da internet.

Segundo esse autor, esses dois fenômenos – um político e econômico; e o outro tecnológico – têm afetado dramaticamente a estrutura e a estratégia das empresas e elevado os intangíveis à categoria de maior direcionador de valor das empresas nos países desenvolvidos. Ele acrescenta que os sistemas antigos de contabilidade não conseguem captar a nova economia na qual o valor é criado também por bens intangíveis. Essa dissociação estaria afetando não apenas analistas e diretores financeiros, mas também trabalhadores que não sabem avaliar suas contribuições na criação de valor para a empresa.

O tratamento de ativos intangíveis pela contabilidade é menos claro justamente pela inexistência física e, conseqüentemente, pela subjetividade de identificação e mensuração. No caso em que um ativo intangível for adquirido de forma individualizada, ele deverá ser registrado por seu custo de aquisição. Hendriksen (1999) afirma que nos casos em que o intangível é identificável e separável, tal como ocorre com patentes e direitos autorais, uma medida independente do intangível é possível. Portanto, alguns ativos intangíveis são identificáveis objetivamente, assim como marcas e patentes registradas e avaliadas pelos seus respectivos custos históricos.

A mensuração dos ativos intangíveis é mais difícil de ser feita, quando ativos intangíveis são adquiridos como parte de uma combinação de negócios. Neste caso, não serão registrados separadamente. Tais itens irão compor o valor do ágio ou deságio na aquisição dos investimentos. Neste contexto, surge uma preocupação com a avaliação do “*goodwill*”, “considerado o mais tangível dos intangíveis” (SCHMIDT e SANTOS, 2002, p. 12). O conceito de “*goodwill*” é conhecido, nas Normas Brasileiras, por ágio na aquisição de investimentos. Segundo Martelanc, Pasin, Cavalcante (2005), chama-se “*goodwill*” a diferença entre o valor pago em uma transação empresarial e o valor patrimonial registrado na contabilidade da empresa adquirida.

A Comissão de Valores Mobiliários (Andersen, 1990) defende que o “*goodwill*” só é reconhecido quando ocorre algum tipo de aquisição de participação de uma empresa em outra desde que essa transação apresente ágio entre o valor de mercado e o valor patrimonial contábil.

Por isso, esse conceito:

“... está intrinsecamente ligado ao preço pago por uma empresa acima do valor de seus ativos, em função da expectativa de um fluxo de rendimentos em excesso em relação a um retorno normal, ou seja, é diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de uma empresa.” (NEIVA, 1999, p. 18)

Collen e Volkan (*apud* MARTINS, 2002) listam alguns elementos que podem formar o “*goodwill*”, a saber: (a) lista de clientes, (b) custos organizacionais, (c) custos de desenvolvimento, (d) marcas em geral, (e) processos e fórmulas secretas, (f) patentes, quando não registradas, (g) direitos autorais, (h) licenças, (i) direitos de franquias, entre outros.

Em outras palavras, “*goodwill*” é uma espécie de ágio, de um valor agregado que tem a empresa em função da lealdade dos clientes, da imagem, da reputação, do nome da empresa, da marca dos seus produtos, do ponto comercial, de patentes registradas, de direitos autorais, de direitos exclusivos de comercialização e das competências de seus trabalhadores.

Portanto, devido à sua subjetividade, o reconhecimento do “*goodwill*” é feito pela diferença entre o valor pago em uma transação empresarial e o valor patrimonial registrado pela contabilidade da empresa, ou seja, calcula-se o valor para os ativos tangíveis e atribui-se a diferença entre esse valor e o valor total do ativo como um todo ao intangível. Neste sentido, o “*goodwill*” é um ativo intangível que, para ser reconhecido, dependerá de uma transação comercial entre empresas.

Assim, observa-se uma nova forma de visualizar como as empresas geram valor, pois os ativos necessários à criação da riqueza não são mais unicamente dinheiro, matéria-prima, veículos, prédios, máquinas, mas também os ativos intangíveis. Esse fato pode ser evidenciado na aquisição da Lotus pela IBM por 3 bilhões de dólares, embora seu valor contábil fosse de apenas 250 milhões de dólares.

Autores como Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1998) vêm justificando a diferença entre esses valores pela introdução de novos valores subjetivos a partir do termo ‘capital intelectual’, o qual requer um aprofundamento.

Brooking (1996) define capital intelectual como sendo a combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento.

O capital intelectual é também definido como:

A capacidade intelectual humana, nomes de produtos e marcas registradas e, até mesmo, ativos contabilizados a custo histórico, que se transformam ao longo do tempo em bens de grande valor. (EDVISSON e MALONE, 1998, p. 93)

Para Stewart (1998), o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Edvinsson e Malone (1998) dissecam o conceito, apresentando uma subdivisão do capital intelectual, no que tange à sua estrutura, seguindo uma divisão tripartite muito semelhante àquela adotada por Sveiby (1998):

O capital intelectual está estruturado em três formas básicas: capital humano, capital estrutural e capital de clientes. Capital humano é toda capacidade, conhecimento, habilidades e experiências individuais dos trabalhadores e gerentes. Capital de estrutura é o arcabouço, a infraestrutura que apóia o capital humano, e também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual. Capital de clientes é o valor do relacionamento com os clientes. (EDVISSON e MALONE, 1998, p. 31)

Alguns estudiosos defendem a tese de que o capital intelectual está contido no “*goodwill*”, ou seja, está inserido na classificação de ativos intangíveis não identificáveis.

Conforme já mencionado, afirma-se que “*goodwill*” é uma espécie valor agregado que tem a empresa em função da lealdade dos clientes, da imagem, da reputação, do nome da empresa, da marca dos seus produtos, ou seja, em função de elementos difíceis de serem avaliados, já que muitas vezes são subjetivos. Defende-se a idéia de que, ao longo dos anos, o “*goodwill*” desaparecerá do ativo da empresa e deixará de gerar benefícios futuros. Com base nessa teoria, o conceito de “*goodwill*” não se confunde com o capital intelectual.

Para Stewart (1998), o capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutural e do cliente, mas do intercâmbio entre eles.

Dentre os elementos apresentados, que compõem o capital intelectual, atenção especial se dá àquele que tem no ser humano o seu principal agente, ou seja, o capital humano.

O surgimento do capital humano como teoria é atribuído principalmente aos estudos de Becker (1964) e Schultz (1973), salientando a importância desse tipo de capital, visto por esses autores como o desenvolvimento de habilidades baseadas na educação e no treinamento, para fomentar o desenvolvimento econômico.

Os conceitos de capital humano adotados são os decorrentes das definições de Davenport (2001) e Mayo (2003).

Segundo Mayo (2003), o capital humano refere-se às pessoas em si, que investem seu capital humano pessoal na organização: sua capacidade individual e comprometimento, seu conhecimento e sua experiência pessoal. Já Davenport

(2001) definiu capital humano como sendo a união da capacidade, do comportamento e do empenho.

É de se reparar nestas definições que capital humano é empregado para se referir principalmente à capacidade, à experiência e ao conhecimento, que podem ser desenvolvidos e aplicados nas organizações.

Outro fator a ser observado nessas definições é a inexistência de comparações diretas entre capital humano e ativo intangível. Cabe ressaltar que, mesmo que se reconheça que capital humano seja intangível, para ser um ativo reconhecido pela contabilidade, deve ser enquadrado nas definições de ativo comentadas anteriormente.

Por outro lado, o termo “ativo”, desvinculado da contabilidade, pressupõe algo positivo, dinâmico, que produz e gera riqueza. Sendo assim, para evitar confusões e interpretações incorretas, tenta-se convencionar que quando o capital humano é referido como ativo, toma-se emprestado um termo contábil para realçar a importância do capital humano como um elemento capaz de gerar valor para a organização.

As pessoas executam serviços que criam valor financeiro. Mas, embora de forma geral, representam um valor, os trabalhadores têm pouca semelhança com ativos. Diria que as pessoas têm valor para as empresas e que estas, na verdade, não são proprietárias de seu pessoal. Está na hora de pensar nos trabalhadores não como capital humano, mas como proprietários e investidores de capital humano. (DAVENPORT, 2001, p. 20)

2.2 Investimento de capital humano

É importante destacar que os elementos que formam o capital humano, como as capacidades intelectuais, comportamentos, energia, conhecimento, entre outros, são inerentes às pessoas, ou seja, são próprios do ser humano. Neste

sentido, o capital humano é próprio das pessoas, ou seja, são os trabalhadores, não as empresas, que possuem capital humano. O que as pessoas investem nas empresas é essencialmente sua capacidade intelectual acumulada e o seu potencial de crescimento.

Sob essa ótica, Davenport (2001) vê os trabalhadores como investidores de seu próprio capital humano. Segundo este mesmo autor, o interesse dos trabalhadores de fazer esse investimento de capital humano está inicialmente condicionado ao comprometimento com a organização.

Barbosa e Faria (2002) salientam que pessoas comprometidas se auto-responsabilizam, valendo-se da criatividade e da inovação para desenvolver alternativas para garantir o alcance de metas e objetivos organizacionais. Afirmam também que o comprometimento pode ser identificado como engajamento, significando estar movido pelo desejo de ver o trabalho concluído e o objetivo atingido de forma eficaz, eficiente e efetiva. “Engajamento é colocar uma dose acima e além de energia e dedicação no que faz. Essa energia aparece de muitas maneiras; na maioria delas pela criação de um valor destacado para o cliente e a empresa” (GUBMAN, 1999, p. 195).

Estudos mostram que o comprometimento afetivo gera boas conseqüências para o trabalhador. Assim, o trabalhador com comprometimento afetivo é mais satisfeito com o salário, com as premiações conquistadas, com as condições de trabalho oferecidas pela empresa, com o status de sua função, com as promoções recebidas, com a confiança depositada pelos superiores e com a liberdade que possui. Além disso, está menos sujeito a desgaste emocional, a cansaço mental e físico causados pelo trabalho. Para um melhor entendimento, faz-se necessária uma breve definição de comprometimento organizacional.

As bases de comprometimento propostas em pesquisa têm proliferado, mas existe certo consenso em pelo menos três delas: (a) normativa, em que o vínculo se dá pela internalização das normas, valores e padrões estabelecidos; (b) instrumental, em que o vínculo se estabelece pela observação de custos e benefícios relacionados à ação; (c) afetiva, em que o vínculo se estabelece pela presença de sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento e lealdade, criando uma concordância moral com os valores e objetivos da organização.

O comprometimento normativo expressa sentimentos de obrigação que o trabalhador tem de permanecer na organização. Esses sentimentos de obrigação são decorrentes de controles normativos da organização, tais como a missão, normas e regulamentos. Desta forma, o comprometimento normativo, pode ser considerado como uma consequência “de pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais” (WIENER, 1982, p. 421).

O comprometimento instrumental refere-se à disposição do trabalhador de continuar na organização para não perder os investimentos pessoais já realizados na mesma. As alternativas de trabalho no mercado constituem também uma fonte importante deste tipo de comprometimento. Nesta perspectiva, o comprometimento parece ser consequência da necessidade que o empregado tem da organização.

O comprometimento afetivo é definido a partir da identificação e do envolvimento do empregado com a sua organização.

A diferença entre os dois últimos enfoques é definida por Meyer, Allen e Gellatly (1990, p. 710): “trabalhadores com forte comprometimento afetivo

permanecem na organização porque assim o desejam, enquanto que aqueles com forte comprometimento instrumental permanecem porque necessitam”.

O comprometimento afetivo representa mais do que a simples lealdade passiva a uma organização. “Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja pôr algo de si próprio para contribuir para bem-estar da organização” (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1982, p. 27).

Segundo Mowday *et al.* (1979), o comprometimento afetivo compreende três dimensões:

1. Aceitação dos valores, normas e objetivos da organização.
2. A disposição de investir esforços em favor da organização.
3. O desejo e a vontade de se manter membro da organização.

Conforme Siqueira (2001), atingir objetivos, alcançar metas e ser competitivo passa pelo grau de comprometimento organizacional dos membros de uma organização. Quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identificando-se com suas metas e/ou envolvendo-se com o trabalho, cria um elo ou uma ligação sólida com a organização. Assim, entende-se que é necessário haver comprometimento, em especial afetivo, para haver o interesse pelo investimento de capital humano na organização.

Considerando o impacto do comprometimento sobre o investimento de capital humano, torna-se necessária, para fins desta pesquisa, uma abordagem sobre os fatores que afetam positiva ou negativamente o comprometimento afetivo. Tamayo e Porto (2005) afirmam que, embora tenham sido pouco estudados, os valores pessoais e organizacionais influenciam o nível de comprometimento afetivo. Para aprofundar no assunto, utilizaram a teoria de Schwartz (1992), partindo do pressuposto de que existam valores pessoais e organizacionais que impulsionam o

trabalhador, com mais ou menos intensidade e persistência, a procurar ou a evitar o comprometimento afetivo.

Segundo os autores, os valores pessoais expressam metas da pessoa. As organizações constituem o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social em que a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional. Grande parte da felicidade de uma pessoa é construída no ambiente de trabalho. É evidente que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser alcançadas se a pessoa não pudesse atingir na organização as metas fundamentais da sua existência. O que o indivíduo procura no seu trabalho é determinado, fundamentalmente, pelas suas necessidades, pelos seus valores e pelos valores dos outros, isto é, o que ele e os outros consideram bom e desejável para si e para a sociedade. A organização sabe perfeitamente que não conseguirá atingir suas metas de produtividade e eficiência sem se preocupar em atender as metas fundamentais das pessoas que a compõem.

Foram encontradas quatro metas pessoais que apresentaram contribuição significativa para explicar o comprometimento:

1. Tradição: persegue a aceitação dos valores, normas, objetivos e tradições da organização.
2. Poder: tem como meta a procura de prestígio, domínio sobre as pessoas e recursos. É a procura de resultados pessoais.
3. Estimulação: tem como meta a procura de novidade, de desafios na vida e no trabalho. É uma motivação que orienta o indivíduo para a inovação, a curiosidade e a criatividade.

4. Universalismo: é a busca da compreensão, da tolerância, do bem-estar de todos. É uma motivação que guia as pessoas a se preocuparem com os resultados coletivos.

Os autores identificam que a relação de tradição, poder e universalismo com o comprometimento afetivo é positiva, enquanto que a de estimulação é negativa. Esta última indica que os trabalhadores que desejam desafios profissionais, que valorizam a variedade e a mudança no trabalho e na organização serão menos propensos a desenvolver o comprometimento afetivo. A partir dos resultados, esses autores concluíram que o comprometimento afetivo do trabalhador é sustentado por valores de conservação da tradição, prestígio, controle sobre as pessoas e recursos e bem-estar coletivo.

Os valores organizacionais expressam metas da organização. Foram encontradas cinco metas organizacionais que apresentaram contribuição significativa para explicar o comprometimento do trabalhador:

1. Prestígio: refere-se aos esforços da organização para ser conhecida e admirada por todos no mercado e para oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
2. Bem-estar no trabalho: refere-se aos valores da organização que têm como meta promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho. Busca-se um ambiente de trabalho agradável e prazeroso.
3. Estimulação: busca-se oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
4. Tradição: avalia os esforços da empresa para manter a tradição e respeitar os costumes da organização.

5. Domínio: expressa a tendência da organização a buscar lucro, ser competitiva e dominar o mercado. A organização busca um marketing agressivo, novos mercados; almeja eliminar a concorrência, ser sempre competitiva; procura obter lucro substancial e estimular os clientes a comprar seus produtos.

Esses autores identificam que a relação de prestígio, bem-estar e estimulação com o comprometimento afetivo foi positiva, enquanto que a relação de tradição e de domínio foi negativa. Assim, a tradição foi considerada intolerável para o trabalhador pelo fato de considerar que a redução exagerada da incerteza interna é resultante de soluções dadas no passado a situações diferentes das atuais. Além disso, a tradição limita a margem de ação do trabalhador e não leva em consideração os valores e motivações do trabalhador atual.

O domínio foi considerado obstáculo para o desenvolvimento do comprometimento afetivo do trabalhador haja vista considerar que, neste caso, o trabalhador não se percebe como participante dos resultados obtidos pela organização.

A partir desta pesquisa, esses autores concluíram que a relação da tradição com o comprometimento afetivo foi positiva quando se trata de valores pessoais e negativa quando se trata de valores organizacionais. Isso significa que o interesse do trabalhador pela tradição é um determinante significativo do comprometimento, ao passo que a orientação tradicionalista da cultura organizacional é um obstáculo para o desenvolvimento deste comportamento.

A relação de estimulação com o comprometimento afetivo é negativa quando se trata de valores pessoais. Isso significa que quanto mais o trabalhador deseja desafios profissionais, variedade e mudança no trabalho, menos propenso ele estará para desenvolver comprometimento. A estimulação é positiva quando se

trata de valores organizacionais, o que significa que quanto mais a organização oferece ao trabalhador desafios no trabalho e possibilidades para criar e inovar, maior a sua tendência ao comprometimento.

Embora se reconheça a multiplicidade e a polaridade dos fatores que explicam o comprometimento afetivo, esta abordagem, do ponto de vista prático, é uma variável relevante para orientar as práticas de contratação de trabalhadores propensos a desenvolver comprometimento afetivo e a investir capital humano na organização.

2.3 Retorno do investimento de capital humano

A variável-chave a toda decisão de investimento é equivalente à seguinte pergunta: os benefícios futuros compensam o dispêndio feito hoje para obtê-los? Sob o ponto de vista econômico-financeiro, quando um investimento é feito, o capital está sendo entregue com expectativas de que haja um retorno no futuro.

Quando se pensa que as pessoas investem na empresa seu próprio capital humano por meio do trabalho, pode-se, de imediato, perguntar o que essas pessoas esperam em troca. Em outras palavras, os trabalhadores estão perguntando: o que a empresa está fazendo para compensar meu investimento de capital humano? Portanto, neste caso, retorno do investimento significa a recompensa ganha com o capital humano investido.

Pfeffer (1998) afirma que as recompensas e incentivos contribuem para a implantação de estratégia moldando o comportamento individual e grupal. Os planos de incentivos bem concebidos são aqueles coerentes com as metas e a estrutura da organização. Eles motivam os trabalhadores a direcionar seu desempenho para os objetivos da organização.

Quando se pergunta aos gerentes o que os trabalhadores mais desejam, eles freqüentemente respondem: “o que as pessoas mais valorizam são os salários elevados e a estabilidade no trabalho. Entretanto, os trabalhadores colocam esses dois fatores abaixo de outros, como, por exemplo, terem uma função interessante e sentirem-se valorizados pelo que fazem” (DAVENPORT, 2001, p. 47). Assim, a organização propicia aos trabalhadores salários, benefícios, bonificações e, quando possível, eqüidade na empresa. Sob a ótica da empresa, essas seriam as recompensas geradas por ela como forma de compensar os trabalhadores pelo investimento de capital humano. Contudo, Gubman (1999) acrescenta que, enquanto os acionistas preocupam-se com as recompensas financeiras, os funcionários têm um conjunto de necessidades mais amplo. Muitas das necessidades dos trabalhadores estão ligadas a fazer parte de uma empresa vitoriosa.

Segundo Mayo (2003), as pessoas podem também, por exemplo, mostrar interesse por trabalhos interessantes e desafiadores, reconhecimento por parte de seus gerentes ou dos colegas, oportunidades de crescimento pessoal, desenvolvimento da carreira, entre outros.

Ao estudar as causas de satisfação e insatisfação do trabalhador, Herzberg (1959) realizou uma pesquisa em meados dos anos 1950, com 200 engenheiros e contadores em nove empresas, e solicitou que descrevessem em detalhes as situações em que se sentiam excepcionalmente bem ou mal, nos seus ambientes de trabalho. Observou a partir da classificação das respostas, que as descrições que as pessoas davam das situações em que se sentiam bem se relacionavam a fatores intrínsecos, também chamados de fatores de motivação. Por outro lado, as respostas para as situações em que se sentiam mal tendiam a ser

relacionadas com os fatores extrínsecos, também chamados de fatores higiênicos. Dessa maneira, Herzberg verificou que a insatisfação é gerada, predominantemente, pelos elementos do ambiente de trabalho, enquanto que a satisfação advém mais freqüentemente de aspectos relacionados ao próprio trabalho. Embora os resultados de Herzberg tenham sido criticados, sua teoria dos dois fatores é amplamente conhecida e continua a influenciar as questões mais recentes sobre planejamento do trabalho.

Segundo Davis e Newstrom (1998) o dinheiro é essencialmente uma recompensa extrínseca, sendo facilmente administrável através de programas de modificação de comportamento. Entretanto, apresenta todas as limitações dos benefícios extrínsecos. Independentemente de quanto a administração associar salário a desempenho, salário ainda é algo que se origina fora do cargo e é útil somente longe do mesmo. Dessa forma, tende a ser imediatamente menos gerador de satisfação do que as recompensas intrínsecas. Por exemplo, a satisfação pessoal gerada por um trabalho bem executado representa um forte motivador para muitas pessoas. Em contraste, as recompensas econômicas não conseguem prover todas as recompensas necessárias para o indivíduo psicologicamente saudável.

Quando se procura implantar um gerenciamento transparente, não se deve cometer o erro de pensar que os incentivos monetários são os mais importantes. Esses incentivos não funcionarão de maneira ótima a menos que a remuneração financeira seja complementada pelo reconhecimento personalizado e sincero de pessoa para pessoa. Qualquer empresa que confie exageradamente nos incentivos financeiros demonstra uma compreensão limitada da motivação das pessoas. O reconhecimento, entretanto, independentemente da forma que seja manifestado, satisfaz o ego e é inestimável, quando realizado com arte pelos

verdadeiros líderes. As empresas que buscam o gerenciamento transparente das pessoas mantêm vivos os esforços individuais, quando combinam o poder dos programas de reconhecimento e as recompensas não monetárias com o poder dos incentivos financeiros.

Beer e Walton (1997) enfatizam que conquistar a satisfação de um trabalhador através da concessão de recompensas não é uma questão fácil. Ao contrário, depende de fatores que a organização precisa aprender a gerenciar:

1. A satisfação do indivíduo com as recompensas está em parte, relacionada à sua expectativa e à quantia recebida. Os sentimentos de satisfação ou insatisfação surgem quando os indivíduos comparam seu insumo – habilidades profissionais, educação, esforço e desempenho – com o exsumo, ou seja, com o conjunto de recompensas intrínsecas e extrínsecas recebido.
2. A satisfação do indivíduo no trabalho também é afetada pela comparação com outras pessoas em cargos e organizações semelhantes. O peso dado aos diversos insumos nessa comparação varia consideravelmente, pois as pessoas tendem a valorizar mais seus pontos fortes, por exemplo, determinadas habilidades ou um episódio recente de desempenho eficaz.
3. Os trabalhadores freqüentemente interpretam de forma incorreta a recompensa de outros; essa interpretação equivocada pode ser a causa de sua insatisfação. Os indivíduos tendem a superestimar o salário de colegas que desempenham tarefas semelhantes e a subestimar o desempenho desses colegas, em um mecanismo de defesa ou de preservação da auto-estima.
4. Finalmente, a satisfação, de modo geral, resulta de um conjunto de recompensas e não de uma recompensa única. As recompensas intrínsecas, tanto quanto as extrínsecas, são importantes e uma não pode ser diretamente substituída pela

outra. Trabalhadores bem-remunerados que executam tarefas repetitivas e enfadonhas ficarão insatisfeitos com a falta de recompensas intrínsecas, da mesma forma que aqueles mal-remunerados que realizam um trabalho interessante e desafiador podem ficar insatisfeitos com as recompensas extrínsecas.

Davis e Newstrom (1998) evidenciam que muitos aspectos complexos determinam a forma pela qual os trabalhadores irão responder às recompensas econômicas. Não há respostas simples para os empregadores em sua tentativa de criar sistemas eqüitativos. A solução do empregado para esse problema complexo é uma comparação um pouco rudimentar do tipo custo/benefício, análoga à utilizada na análise de ponto de equilíbrio em avaliações financeiras. O empregado identifica e compara custos pessoais e recompensas para determinar o ponto onde esses itens aproximadamente se igualam. Ele considera todos os custos do maior desempenho, como, por exemplo, o maior esforço.

Para Harman e Hormann (1990), as novas metas dos negócios devem ser desenhadas para criar, nas organizações, ambientes de trabalho que incentivem o pessoal, buscando a execução de serviços gratificantes, que proporcionem o desenvolvimento pessoal e profissional de seus trabalhadores.

A partir destas considerações, é possível constatar certa complexidade na explicação e esclarecimento do que é esperado pelos trabalhadores a título de retorno, considerando os diversos aspectos envolvidos nesta análise. Por outro lado, é importante destacar que, assim como qualquer investidor, os trabalhadores esperam um retorno, ou seja, eles colaboram para o sucesso das organizações por meio do seu capital humano e esperam um retorno por este investimento realizado.

Entende-se que são requeridas pelos trabalhadores recompensas que justifiquem o tempo, a energia, o esforço mental e emocional que dedicam à empresa. Portanto, torna-se necessário que a empresa, através da gestão de capital humano, procure meios de perceber e satisfazer as expectativas dos trabalhadores na mesma medida em que eles contribuem para o alcance dos objetivos da empresa.

2.4 Gestão do capital humano

Os conceitos apresentados ressaltam a importância de uma gestão que busca perceber e satisfazer as expectativas dos trabalhadores a título de retorno do investimento de capital humano. Segundo Davenport (2001), alinhar o investimento de capital humano com a estratégia de negócios eleva a probabilidade de a organização obter sucesso no mercado. Sucesso no mercado, por sua vez, cria os meios para obter o retorno de investimento de que o trabalhador precisa. Para o que se pretende desenvolver nessa abordagem, se faz necessário nas seções seguintes, revisar um conjunto de referenciais sobre estratégia e gestão de pessoas, com foco no capital humano.

Embora seja bastante complexa a definição de estratégia pela sua amplitude de significados, apresentam-se alguns conceitos, segundo Thompson Jr. e Strickland III (2000); Wright, Kroll e Parnell (2000); e Mintzberg e Quinn (2001).

Thompson Jr. e Strickland III (2000) definem estratégia como sendo um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É o planejamento da gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Dentre os muitos conceitos de estratégia, destaca-se o de Wright, Kroll e Parnell (2000), que buscaram sintetizá-la como sendo os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Já para Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações seqüenciais de uma organização em um todo coeso. Acrescentam que estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa, que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas. A estratégia também produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

A gestão de pessoas deve, antecipadamente, conhecer a estratégia de negócios para criar meios de direcionar o investimento de capital humano de acordo com as necessidades da organização. Em seguida, deve buscar perceber as expectativas dos trabalhadores e compensá-los por esse investimento. Desses papéis deriva a metáfora de parceiro estratégico, ligada ao papel da gestão de pessoas, envolvendo o estabelecimento de uma arquitetura organizacional que possibilite traduzir estratégia em ação.

Segundo Ulrich (1997), a metáfora do parceiro estratégico pressupõe um gerenciamento de pessoas que se caracteriza por alinhar as estratégias de recursos humanos com as práticas e a estratégia do negócio. A gestão de pessoas proporciona às organizações ferramentas necessárias para garantir que pessoas, práticas e processos sejam conduzidos de forma a agregar valor e produzir resultados. Esse autor acrescenta que será sempre necessário contratar e treinar

peçoas; será sempre necessário criar e aprimorar processos, sempre será preciso estabelecer e transformar culturas. Logo, aquelas organizações competitivas, que buscam agregar valor e produzir resultados devem sempre aprimorar as práticas de gestão de peçoas e se ajustar às mudanças e às estratégias empresariais. Assim, a gestão de peçoas não se limita à aplicação de dispositivos legais ou de normas regimentais internas e, conseqüentemente, precisa ser revisada nas suas funções tradicionais.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) enfatizam a importância da gestão de peçoas, lembrando que hoje o desempenho superior duradouro exige flexibilidade, inovação e agilidade do mercado, demandando, pois, aptidão da empresa para desenvolver e reter uma força de trabalho capaz e comprometida, condição imprescindível para a vantagem competitiva.

Gubman (1999) defende que a gestão eficaz de peçoas passa, inicialmente, pela definição da personalidade estratégica, ou seja, o modo característico pelo qual a organização formula estratégias, opera, vai ao mercado e trata os trabalhadores. Só a partir daí, ela poderá planejar como atrair, distribuir, desenvolver e manter capital humano. Tais aspectos podem ser destacados no quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Alinhamento dos métodos de gestão do talento e do estilo de estratégia. Fonte: GUBMAN, 1999, p. 147.

	Estilos estratégicos		
	Produtos	Operações	Clientes
Equipes	Contratar pela inteligência e para emprego de longo prazo.	Contratar para resultados tangíveis e trabalho em equipe, com prazos variáveis de permanência no emprego.	Contratar para estreita adequação aos valores e com habilidades para formar relacionamentos de longo prazo.
Organização	Fluida, mudando com frequência, baseia-se, sobretudo, nas equipes, mas deixa espaço para contribuições individuais; autonomia operacional.	Mais estruturada, rigidez ou hierarquia são normais; muito concentrada em equipes para fornecer processos, unidades de negócios.	A mais enxuta possível, determinada, sobretudo, pelas relações individuais; baseada em equipes, caso se adapte ao cliente, integrada.
Aprendizado	Manter o pessoal técnico na vanguarda da tecnologia.	Ensinar como gerir e melhorar os processos.	Educar sobre valores e serviços.
Desempenho	Comportamentos que contribuam para a descoberta e o desenvolvimento; comportamentos são mais importantes para os indivíduos do que para resultados.	Medir e avaliar os resultados tangíveis; comportamentos sustentam resultados, sobretudo os comportamentos de equipe.	Equilibrar os comportamentos e os resultados que produzam mais relacionamentos.
Recompensa	Níveis salariais acima da média, concentração no longo prazo, pouca diferenciação individual ou muita variabilidade, compartilhamento amplo dos lucros em dinheiro.	O mais variado e diferenciado possível, baseado no desempenho mensurável; a equipe ou o indivíduo dependem de como o trabalho é projetado; incentivos orientados por uma fórmula.	A variabilidade e a diferenciação variam de acordo com a situação do cliente; grande diversidade entre as comissões imediatas e individuais e as gratificações abrangentes e subjetivas.

Segundo Davenport (2001), os principais elementos da gestão do capital humano variam desde trazer o capital humano certo para dentro da organização, o que envolve atrair e manter pessoas com habilidades, até fornecer informações de modo que as pessoas possam gerenciar seu investimento de capital humano.

Por estar se focalizando o capital humano, busca-se abordar a seguir quatro estruturas de gestão de capital humano que buscam satisfazer as expectativas de retorno dos trabalhadores e impulsionam o investimento de capital humano estrategicamente importante.

2.4.1 Estrutura para contratação de capital humano

Com base nos conceitos apresentados, entende-se que o processo de contratação de capital humano inicia-se com o alinhamento da gestão de pessoas às necessidades estratégicas da organização. Segundo Gubman (1999), alinhamento significa orientar-se na direção certa para fazer as coisas certas. A partir desse alinhamento, busca-se identificar as competências individuais requeridas pela organização.

Dutra (2001) afirma que a competência aparece vinculada a resultados de objetivos estratégicos e organizacionais. Empresas que se orientam por metas a serem atingidas em termos de negócio transferem essa mesma abordagem para as equipes e os indivíduos. Sob esta ótica, tem-se uma relação entre competências organizacionais e competências individuais.

Para autores como Pucik, Thichy e Barnett (1992); Prahalad e Hamel (1990); e Bartlett e Ghoshal (1987), na medida em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais como tecnologia e mão-de-obra barata, não mais se revelam suficientes para proverem uma posição competitiva sustentável, as

competências individuais passam a ser enfatizadas como elementos centrais de diferenciação estratégica.

Os conceitos de competências individuais vêm sendo baseados em estudos que procuram diferenciar pessoas com alto desempenho daquelas com baixo desempenho. Essa abordagem teve origem nos estudos de McClelland (1973) e caracterizou o pensamento de autores norte-americanos como Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993). Para esses autores, competência é o conjunto de qualificações que permite à pessoa um desempenho superior em um trabalho ou situação.

Em oposição à concepção norte-americana de competências individuais, surge uma abordagem desenvolvida por autores franceses, como Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), que introduzem conceitos mais amplos vinculados às ações que criam valor, aos resultados e realizações individuais, extrapolando os limites da qualificação. Eles procuram associar o conceito de competências às realizações e àquilo que as pessoas provêm, produzem e/ou entregam. Para eles, pode-se falar em competência apenas quando há competência em ação, ou seja, quando se coloca em prática o que se sabe em determinado contexto.

Para Zarifian (2001), as mudanças ocorridas no mundo do trabalho não permitem que ele seja entendido como o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo. Ele se torna um prolongamento direto dos fatores mobilizados pelo indivíduo frente a uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa, na qual o imprevisto é cada vez mais cotidiano e rotineiro. Essa visão molda a definição de competência proposta por esse autor, que se desdobra em três formulações:

1. Competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações que se lhe deparam.
2. Competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.
3. Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as conseqüências de suas ações, é fazê-los assumir co-responsabilidade.

Também para Le Boterf (2003), a competência individual não é um estado ou um conhecimento que se tem. Também não resulta exclusivamente de programas de treinamento. Esse autor coloca a ação competente como resultado de uma combinação de recursos incorporados à pessoa – conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais – e de recursos disponíveis no meio, como bancos de dados, rede de especialistas, redes de documentação.

Assim, segundo Kaplan e Norton (2004), o processo de avaliar a disponibilidade de capital humano começa com a identificação das competências individuais necessárias para que se execute cada um dos processos da estratégia empresarial. Eles colocam que os gestores dispõem de metodologias para desenvolver “perfis de competências” que descrevem o conhecimento, as habilidades e os valores de que o trabalhador necessita para ser bem sucedido em determinada posição. Assim, entende-se que essas metodologias vão determinar as competências individuais requeridas pela organização.

Para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial, etc., a pessoa é avaliada e analisada em função de sua capacidade de entrega para a empresa. Por exemplo, ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificar sua formação e experiência, avaliamos como ela atua, sua forma de entregar o trabalho, suas realizações; enfim, cada um de nós usa diferentes formas de assegurar que a pessoa que estamos escolhendo terá condições de obter os resultados de que necessitamos. (DUTRA, 2001, p. 28)

Outro aspecto importante a ser considerado no processo de contratação baseia-se nos conceitos apresentados sobre comprometimento. Sob a visão de que é necessário haver comprometimento, em especial afetivo, para haver investimento de capital humano na organização, entende-se que as organizações têm despendido uma grande quantidade de esforços na contratação de pessoas que tenham valores parecidos com os seus ou que estejam propensas a serem comprometidas.

A contratação de capital humano estrategicamente importante também implica a escolha das melhores fontes de capital humano. Assim, a organização poderá se direcionar a fontes internas e/ou fontes externas. Ela pode planejar contratar externamente ou criar um processo para desenvolver internamente tipos essenciais de pessoas. “Os líderes precisam focalizar e acumular talento onde necessário seja por meio de contratação ou do ensino” (STEWART, 1998, p. 79).

Apesar dos esforços no aprimoramento dos processos de recrutamento e seleção de novos trabalhadores, na prática, tais processos não representam tarefa simples. O ingresso do novo trabalhador não se limita meramente ao registro legal, devendo sempre a organização proporcionar um processo de socialização e de integração ao novo trabalhador. Para Boog (1994), a atividade de integrar o novo trabalhador consiste em oportunizar uma série de informações e conhecimentos sobre a organização. Devem ser apresentadas aos recém-contratados informações

sobre a organização, quanto a histórico, valores, cultura, objetivos e planos de negócios, missão, filosofia, políticas, metas, estratégias, normas, regulamentos e padrões comportamentais, hierarquia, responsabilidades e autoridade.

Feita a apresentação da organização, cabe também disponibilizar o conhecimento da estrutura de trabalho, da equipe a que vai pertencer, seguindo, então, para o conhecimento de seu verdadeiro papel na organização e as relações interpessoais, intersetoriais e interorganizacionais.

A escolha por fontes internas de capital humano corresponde à opção por trabalhadores que já estão na organização e que têm potencial e talento para assumir novos cargos. Stewart (1998) afirma que o capital humano incorporado nas pessoas é difícil de ser substituído. É fato que, em alguns momentos, as organizações necessitam desenvolver o seu próprio capital humano em vez de contratá-los. “O desenvolvimento é o resultado de longo prazo que pode ser definido como a habilidade de aumentar o potencial do indivíduo e criar continuidade. As medidas incluem a capacidade de sucessão e o índice de promoções internas” (MAYO, 2003, p. 106).

Assim, desenvolver internamente seu próprio capital humano pode ser benéfico para as organizações partindo do pressuposto de que os trabalhadores já estão familiarizados com a empresa, já conhecem a estratégia empresarial, as medidas corretivas necessárias para melhorar o desenvolvimento da mesma e levam menos tempo na ação ou na implementação de estratégias. É importante ressaltar que o desenvolvimento interno, a partir das definições de competências individuais, torna-se uma prática mais cômoda para a empresa tendo em vista que, segundo Davenport (2001), facilita conexões entre:

1. Necessidades estratégicas e requisitos de capital humano.

2. Retornos esperados e incentivos oferecidos.
3. Valores pessoais e valores organizacionais.

2.4.2 Estrutura para investimento de capital humano

Como mencionado, a gestão de capital humano, antes de tudo, deve conhecer a estratégia empresarial e ser propulsora de investimento de capital humano de acordo com as exigências estratégicas da organização. O capital humano deve ser também alinhado com a estratégia, para que a empresa extraia valor das competências individuais (KILIMNIK e SANT'ANNA, 2006). Assim, vincular o investimento de capital humano às exigências estratégicas da organização é desafio da gestão de pessoas.

Entende-se que, para estabelecer um alinhamento entre exigências estratégicas e investimento de capital humano torna-se necessário que os trabalhadores saibam exatamente como a organização se torna bem sucedida. Segundo Gubman (1999), o que os trabalhadores consideram como forma de ter êxito nas empresas é saber para onde estão indo, o que estão fazendo para chegar lá, como podem ajudar e o que ganharão em troca de sua colaboração. Para tal, cabe à empresa divulgar amplamente metas, informações financeiras, operacionais e estratégicas.

Kaplan e Norton (2004) apontam que dois terços das organizações por eles estudadas não criam forte alinhamento entre suas estratégias e os programas de recursos humanos e de tecnologia da informação, levando à perda na eficiência dos investimentos, uma vez que esses não seriam capazes de colocar a estratégia em ação. Segundo os autores, os ativos intangíveis passaram a exercer influência

tal para o sucesso da estratégia formulada que seriam necessárias três abordagens básicas para melhorar o alinhamento estratégico como um todo:

1. Desenvolvimento de funções estratégicas.
2. Criação de um “*portfolio*” estratégico de tecnologia da informação.
3. Estabelecimento de uma agenda de mudanças organizacionais.

Analisando algumas definições sobre alinhamento organizacional, pode-se perceber que há consenso quanto à idéia de focar os elementos da organização a fim de melhorar o desempenho organizacional.

2.4.3 Estrutura para consecução de capital humano

Para Fitz-enz (2001), as pessoas esperam encontrar uma equiparação entre as suas aptidões e as tarefas que lhes serão atribuídas. No decorrer do tempo, elas esperam receber treinamento para edificar suas bases de habilidades. Na função, procuram por treinamento que facilitará o trabalho e melhorará os resultados.

Os objetivos do treinamento, segundo Marras (2000), podem se distinguir em específicos e genéricos. No primeiro, destaca-se a formação profissional para o bom desempenho da função e a especialização para o conhecimento específico de uma área de trabalho e otimização dos resultados. No segundo, destaca-se a reciclagem no sentido de rever conceitos e atualizar conforme as necessidades. Assim, o treinamento tem por objetivo fornecer ao trabalhador melhores habilidades para bem desempenhar suas atribuições, manter-se sempre atualizado em relação às constantes mudanças e trazer benefícios concretos para a organização.

Contudo, percebe-se que programas de treinamento nem sempre são eficientes. Segundo Stewart (1998), treinamento no sentido tradicional do termo é

perda de dinheiro. Esse autor coloca que a maior parte desses programas almeja objetivos muito vastos ou muito limitados, são dados em salas de aula, para um público que precisava da informação um mês antes ou que só precisará dela daqui a dois anos e custam caríssimo. Projetos demorados, por exemplo, e que, no longo prazo, não vão ao encontro dos objetivos iniciais podem ter seu fracasso atribuído aos problemas relacionados com a quantidade de informação (excesso ou sonegação) e a aspectos de qualidade, tanto pessoal quanto organizacional.

Já Marcondes (2007) defende que programas formais de treinamento são importantes para aprender a tirar conclusões e, então, tentar descobrir como integrá-las na prática.

O treinamento formal, que envolve a qualificação e a reciclagem de pessoas através de cursos, palestras, vídeos, entre outros, apresenta uma limitação: é pouco disponível e, freqüentemente, não é a melhor maneira de as pessoas aprenderem (DAVENPORT, 2001). O autor defende que o treinamento formal é particularmente valioso quando:

1. A informação é especialmente complexa ou é mais bem transmitida em doses concentradas que exigem muita atenção para serem compreendidas.
2. O assunto exige o emprego de conceitos ou modelos abstratos que não têm aplicação imediata no trabalho.
3. Os tópicos interessam mais à organização como um todo do que a uma atividade específica.
4. Muitos trabalhadores necessitam do mesmo conhecimento e da mesma habilidade ao mesmo tempo.
5. Oportunidades para compartilhar experiências e expectativas enriquecem significativamente a aprendizagem.

Senge (1990) afirma, por sua vez, que o caminho escolhido pelas organizações deve envolver a oferta de programas de treinamento no trabalho e o encorajamento ao desenvolvimento pessoal, através de exemplos e da permanente comunicação de que esse é um valor essencial da organização. Entende-se, então, que o treinamento mais eficaz envolve práticas formais e informais, ou seja, integração entre o que as pessoas aprendem em sala de aula com o que elas aprendem no trabalho.

Na teoria sobre aprendizagem organizacional é possível identificar superposições e entrelaçamentos entre aprendizagem organizacional e outros conceitos organizacionais, como qualidade (Soares, 2002); mudança (Sousa, 2002) e competências gerenciais (Bitencourt, 2002). No entanto, neste trabalho, apresentam-se alguns conceitos segundo Senge (1990), Argyris e Schön (1996) e DiBella (2001).

Para Senge (1990), obtêm maior sucesso as organizações que se constituem como organizações de aprendizagem e que conseguem descobrir como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis hierárquicos.

Para esse autor, as organizações de aprendizagem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo. Essa concepção é encarada como uma opção plausível para as organizações, já que, no fundo, todos os seres humanos são eternos aprendizes. Para que isso se concretize, Senge (1990) enumerou cinco disciplinas básicas necessárias:

1. Domínio Pessoal, com o qual o indivíduo deve aprender a esclarecer e aprofundar continuamente seu objetivo pessoal, a concentrar-se em sua energia, a desenvolver paciência e a ver a realidade de maneira objetiva, verificando como as ações individuais afetam o mundo ao redor.
2. Modelos Mentais, por meio dos quais se deve conhecer e examinar meticulosamente as idéias ou imagens profundamente arraigadas que influenciam atitudes pessoais, detectando-se, assim, as falhas na maneira de ver o mundo.
3. Objetivo Comum, o qual consiste em buscar imagens do futuro que promovam um engajamento verdadeiro, em vez de simples anuência.
4. Aprendizado em Grupo, já que a organização só tem a capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender. Este aprendizado começa com o diálogo e permite que as pessoas possam enxergar além dos limites de suas perspectivas pessoais.
5. Raciocínio Sistêmico, uma disciplina que integra as outras. É a estrutura conceitual que permite ver o todo, as inter-relações em lugar de coisas estanques ou instantâneos estáticos.

Argyris e Schön (1996) definem aprendizagem organizacional como sendo o conjunto de processos de aprendizagem individual e coletiva que se desenvolvem nas organizações.

DiBella (2001) definiu aprendizagem organizacional como sendo a manutenção ou melhoria do desempenho organizacional ou de equipe através da experiência.

Com base nesses conceitos, entende-se que tão importantes quanto os conhecimentos particulares de cada indivíduo são aqueles conhecimentos

compartilhados que mobilizam a ação. Senge (1990, p.167) complementa que as organizações só aprendem por meio dos indivíduos que aprendem. Uma organização aprende não apenas quando alguém faz melhor o seu trabalho, mas também quando, como resultado disso, outros membros mudam também sua maneira de atuar para obter um melhor resultado.

Sendo assim, parte-se do pressuposto de que as organizações que incentivam a aprendizagem coletiva realizam experimentos, trocam experiências e se encontram em constante busca de conhecimentos que agreguem novos valores.

Contudo, Senge (1990) sugere que a aprendizagem organizacional é sinônimo de mudança e inovação. Isso porque há necessidade de uma mudança cultural profunda para que as organizações obtenham a capacidade de aprendizagem. Sob essa visão, entende-se que a aprendizagem coletiva significa mudança cultural porque ocorre a inovação, ou seja, a ruptura com o que está historicamente estabelecido e formalizado. Assim, para que se transformem em locais condizentes com a aprendizagem permanente, as organizações necessitam passar por um processo de desaprendizagem cultural. Torna-se importante romper com os pressupostos culturais e rituais comportamentais considerados obsoletos.

Schein (1992) reflete que essa transformação conduzirá à construção de um conjunto de pressupostos básicos de uma cultura de aprendizagem organizacional. A partir desses pressupostos, é possível perceber a cultura de aprendizagem em organizações com características de rapidez, flexibilidade, voltadas para a elaboração de cenários futuros; organizações onde as pessoas teriam oportunidades principalmente informais de se autodesenvolverem e, sobretudo, participarem da vida organizacional, percebendo-a de um modo sistêmico.

2.4.4 Estrutura de retenção de capital humano

É importante destacar que os ativos fixos – máquinas, edifícios, instalações, por exemplo – desgastam-se com o tempo, ao contrário do capital humano, que cresce e se desenvolve, além de representar diferencial competitivo e um elemento de sustentação do crescimento empresarial.

Como já mencionado, o capital humano se distingue dos ativos tangíveis da empresa. O capital humano é propriedade do trabalhador e ele tem autonomia para investi-lo na organização que e quando lhe for mais conveniente. Assim, essa peculiaridade nos remete aos desafios da gestão na retenção do capital humano.

Os talentos são inquietos e móveis. Para mantê-los satisfeitos, a empresa deve tratá-los como clientes, fornecer meios que continuem a tornar aquele lugar evidentemente melhor do que qualquer outro no mundo para se trabalhar. (CHOWDHURY, 2003, p. 83)

Aliados ao dispêndio dos processos de recrutamento e seleção, os programas de retenção de pessoas também trazem custos cada vez maiores, decorrentes das condições de trabalho, benefícios, salários, entre outras recompensas oferecidas pelas organizações. Pergunta-se, então: quais são os principais fatores que influenciam o trabalhador a permanecer na empresa?

Entende-se que o elo entre indivíduos e organizações é um processo dinâmico e bidirecional porque, de ambos os lados, colocam-se novos fatores, alteram-se objetivos e metas. Para Mayo (2003), a razão mais comum para que os trabalhadores deixem a organização é a sensação de que não estão fazendo progresso ou de que não têm oportunidade. Em outras palavras, as pessoas estão dizendo: “esta organização está deixando de adicionar valor para mim; eu vou oferecer meu capital humano em outro lugar” (MAYO, 2003, p. 102).

Se capital humano é um elemento capaz de gerar valor para a organização, a retenção de capital humano é muito importante.

Quanto maior a intensidade de capital humano de uma empresa, ou seja, quanto maior o percentual de trabalho que gere um alto grau de valor agregado, realizado por pessoas cuja substituição seja difícil, mais a empresa pode cobrar por seus serviços e menos vulnerável ela ficará aos concorrentes, pois eles terão ainda mais dificuldade de reproduzir essas habilidades do que a primeira empresa tem para substituí-las. (STEWART, 1998, p. 82)

Isso implica conhecer e atender as expectativas dos trabalhadores a título de retorno do investimento de capital humano, pois, segundo Fitz-enz (2001), nada ajuda mais a reter pessoas do que atender às questões particulares dos trabalhadores. O autor acrescenta que quando as expectativas do trabalhador não são satisfeitas, o descontentamento se manifesta. A acumulação de desapontamentos e frustrações contribui para que o trabalhador deixe a organização. Segundo Harris e Brannick (2001), o dinheiro raramente é classificado como a principal razão de permanência ou desligamento de trabalhadores. As empresas não alinhadas dependem de dinheiro e incentivos monetários em suas tentativas de manter seu capital humano. Já as empresas alinhadas desenvolvem práticas de retenção de capital humano a partir de benefícios tangíveis associados a benefícios intangíveis, como por exemplo, orgulho de fazer algo importante, desenvolvimento de carreira, ambiente de trabalho, orgulho da marca, entre outros.

Portanto, entende-se que as organizações estrategicamente preparadas reconhecem que benefícios financeiros atendem uma das expectativas dos trabalhadores a título de retorno do investimento de capital humano. Contudo, quando esses benefícios se restringem a termos exclusivamente financeiros, deixam

de adicionar valor para o trabalhador e o processo de retenção de capital humano fica ameaçado.

Neste segundo capítulo, busca-se resgatar os fundamentos teóricos relevantes, para uma melhor compreensão do objeto de estudo. Os fundamentos teóricos são apresentados, considerando-se a importância de se buscar na literatura especializada os elementos necessários para a sustentação teórica do trabalho.

Assim, inicialmente aborda-se acerca dos conceitos sobre capital humano. Contudo, para garantir solidez nestes conceitos, cumpre, inicialmente, revisar os conceitos de ativos intangíveis e capital intelectual.

Em seguida, busca-se ressaltar o investimento de capital humano feito pelo trabalhador na organização e o principal motivo que impulsiona esse investimento. Verifica-se que o comprometimento afetivo do trabalhador é pré-requisito para despertar o interesse de o trabalhador investir seu capital humano na organização, sendo assim importante, a revisão dos fatores que contribuem para desenvolver o comprometimento afetivo do trabalhador.

Adicionalmente, aborda-se acerca dos conceitos sobre retorno do investimento de capital humano, bem como algumas recompensas requeridas por trabalhadores nesse sentido. Faz-se necessário ressaltar a importância de um equilíbrio entre o que os trabalhadores esperam e o que a empresa dispõe a título de retorno do investimento de capital humano

O presente capítulo é finalizado destacando quatro estruturas de uma gestão de capital humano que busca perceber e satisfazer as expectativas dos trabalhadores a título de retorno do investimento de capital humano.

No próximo capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos do presente trabalho.

3. METODOLOGIA

3.1 Estratégia de investigação

3.1.1 Estudo de caso

Quanto à estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso. Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como estratégia de pesquisa, todos eles presentes neste trabalho, pois: “permite o estudo de fenômenos dentro do seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos” (ROESCH, 1999, p. 197).

Miles e Huberman (1994) chamam a atenção para algo também apontado por Merriam (1998) e Yin (2003): o caso é um fenômeno que ocorre dentro de um contexto intrinsecamente delimitado. Stake (2000) enfatiza esse ponto, dizendo que os casos devem ser holísticos e sensíveis ao contexto e, para tal, precisam ser específicos, peculiares e limitados.

Por conseguinte, a escolha pelo estudo de caso se deve à necessidade de estudar o capital humano em seu ambiente, que envolve o entendimento de interações complexas, o que permite maior detalhe dos processos e comportamentos.

3.1.2 Estudo de caso qualitativo

Para a descrição pretendida nesta pesquisa, optou-se pelo uso de uma abordagem qualitativa. Pode-se classificar esta pesquisa como qualitativa por dar relevância a aspectos peculiares e em profundidade da empresa escolhida. Esse método é adequado para pesquisas que visam o aprofundamento de fenômenos sociais e o melhor entendimento de como cada parte contribui para formar o todo (MERRIAM, 1998; RICHARDSON, 1999).

Patton (2002) afirma que a abordagem qualitativa cultiva a mais útil das potencialidades humanas: a capacidade de aprender. Nada melhor, pois, para examinar mudança, conhecimento e aprendizagem do que o uso de uma abordagem qualitativa.

A pesquisa qualitativa relaciona-se de forma abrangente à pesquisa que resulta em dados descritivos, como palavras escritas ou faladas pelas pessoas e seu comportamento observável. Segundo Vergara (1998, p. 45), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Assim, esta pesquisa pretende descrever percepções, expectativas e opiniões dos gestores e dos trabalhadores acerca do retorno do investimento de capital humano.

3.2 Unidade de análise e escolha dos entrevistados

A unidade de análise foi representada pela MRS Logística S/A, empresa ferroviária, com sede em Juiz de Fora, Minas Gerais, que possui uma concessão de exploração e uso, por 30 anos, de uma ramificação da antiga Rede Ferroviária Federal S/A. O primeiro contato com a empresa ocorreu em janeiro de 2006. Esse período foi marcado por um processo exploratório de integração e entendimento da empresa, quando suas principais atividades e áreas, além do setor de Recursos Humanos mais especificamente, foram conhecidos. Conforme Thiollent (1997), esta é uma fase em que o pesquisador começa a identificar o objeto de pesquisa, os atores e as possibilidades de ação.

Quanto à escolha dos entrevistados, por se tratar de uma abordagem qualitativa, usou-se a amostragem intencional (PATTON, 2002).

Segundo Marconi e Lakatos (1982, p. 47):

“O tipo mais comum de amostras não probabilísticas é a denominada intencional. O pesquisador não se dirige à ‘massa’, isto é, a elementos representativos da população em geral, mas àqueles que, segundo seu entender, pela função desempenhada, cargo ocupado, prestígio social, exercem as funções de líderes de opinião na comunidade.”

Entende-se que a amostra intencional se aplica a esta pesquisa por envolver gestores e trabalhadores da empresa pesquisada que, em função do cargo que ocupam, têm a potencialidade de influenciar a opinião dos demais.

Merriam (1998) afirma que nem sempre o pesquisador sabe com antecedência quem serão os entrevistados, bem como todas as perguntas a serem feitas. Quando da proposta da dissertação, foram selecionados os seguintes entrevistados:

- Um diretor e um gerente de recursos humanos admitido há pelo menos dois anos;
- Dez gerentes operacionais sendo, oito admitidos há pelo menos dois anos e dois admitidos antes da concessão de exploração de uso do antigo trecho da Rede Ferroviária Federal S/A pela MRS Logística S/A.

Isso levaria a uma totalização de 12 (doze) entrevistados. Essa escolha encontra-se respaldada em Patton (2002), no sentido de que a validade, a significância, e os “*insights*” gerados a partir da indagação qualitativa têm mais a ver com a riqueza de informação dos casos selecionados do que com o seu número.

A escolha dos entrevistados foi feita a partir de contatos com gerentes que puderam auxiliar a pesquisadora a identificar participantes que se ajustassem ao propósito do estudo e que pudessem contribuir para o fornecimento de subsídios necessários ao aprofundamento da pesquisa.

3.3 Coleta das evidências

A pesquisa foi baseada em um estudo de campo, utilizando três técnicas de coleta de evidências:

1. Entrevista: é uma técnica fundamental para a análise profunda de uma pesquisa qualitativa, por estabelecer uma estreita relação entre entrevistador e entrevistado, favorecendo a profundidade do trabalho.
2. Observação direta: foi complementar, no sentido de corroborar as evidências coletadas nas entrevistas. O objetivo principal da observação foi o registro da linguagem não verbal e de manifestações afetivas durante as entrevistas.
3. Pesquisa documental: através de consultas a relatórios, planilhas, regulamentos internos, circulares, entre outros documentos disponíveis para consultas.

Segundo Yin (2001, p. 121), “a análise de dados provenientes de várias fontes converge na forma de uma triangulação”. A triangulação se aplica à presente pesquisa por se tratar da coleta de dados através de entrevistas semi-estruturadas, observações e documentações.

Patton (2002) aponta que múltiplas fontes permitem que os pontos fortes de cada uma eliminem ou minimizem as limitações de cada fonte, se ela fosse considerada isoladamente.

3.3.1 Entrevistas

De acordo com Patton (2002), o propósito das entrevistas no estudo de caso é entrar na perspectiva de outra pessoa. Entrevista-se para conseguir extrair aquilo que não é observável: sentimentos, pensamentos e intenções. Tais entrevistas foram semi-estruturadas e não padronizadas, tomando-se especial cuidado com a preparação dos entrevistados para a aceitação de gravação em

áudio, além das demais recomendações pertinentes à entrevista em pesquisa qualitativa (CRESWELL, 1998; SEIDMAN, 1998).

As entrevistas com os trabalhadores e os gestores foram realizadas no período de março a julho de 2006, no local onde ocorre o fenômeno que se pretende estudar, mais especificamente, nas instalações da empresa MRS Logística S/A. No contato inicial com os entrevistados, foi feito o uso da abordagem do “patrocinador conhecido”, considerada a mais eficaz, pois a legitimidade e a credibilidade de quem autoriza a pesquisa emprestam inicialmente esses mesmos atributos a quem pesquisa (FREITAS, 2005). Foi salientado, em todas as entrevistas, que o conteúdo se destinava exclusivamente ao uso acadêmico, explicando-se os objetivos da pesquisa e como as informações seriam utilizadas. Foi esclarecido que os entrevistados não seriam identificados e apenas seria feito uso das informações relevantes para o estudo. Como complementação, foi entregue uma carta onde se agradecia a oportunidade, esclarecia-se qual era o propósito da pesquisa; informava-se que a entrevista seria gravada em áudio e que o anonimato das informações estava assegurado. Essas informações evitaram objeções, permitindo que o entrevistado ficasse mais à vontade desde o início da entrevista.

Lakatos e Marconi (1992) destacam, nas entrevistas semi-estruturadas, que o pesquisador utiliza um roteiro padronizado que pode ter questões abertas, o que permite entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa; e questões fechadas que fornecem informações mais objetivas. Dessa forma, o pesquisador não está pré-determinando sua perspectiva através da seleção prévia de categorias de questões. Além disso, este tipo de pesquisa permite a possibilidade de o entrevistador direcionar alguns questionamentos a partir da identificação de certos padrões de informações.

A entrevista semi-estruturada é orientada por uma lista de assuntos a serem abordados sem que o entrevistador tenha que ficar preso ao fraseado das perguntas ou condicionado a que elas se sucedam em uma ordem rigidamente pré-determinada. Assim, elas configuram conversações, onde o fluxo de perguntas é flexível.

O registro das entrevistas em áudio rendeu aproximadamente oito horas de gravação bruta e mais de 56 laudas de transcrição filtrada. Conservou-se o que foi dito e como foi dito, mas se evitou dificultar a leitura com expressões populares e repetições. Atribuiu-se aleatoriamente a cada entrevistado o nome de uma das letras do alfabeto grego.

3.3.2 Observação

Através de observações diretas, o pesquisador fica mais capacitado a compreender e captar o contexto dentro do qual as pessoas interagem e tal compreensão é essencial para uma perspectiva holística e para melhor triangulação das evidências. Essa experiência direta permite que o pesquisador seja mais indutivo e mais orientado para a descoberta, pois tem menos necessidade de se apoiar em conceituações prévias do que seja o contexto (PATTON, 2002).

3.3.3 Pesquisa documental

De acordo com Marconi e Lakatos (1982), a pesquisa documental diz respeito à busca de dados estruturados e registrados, na maioria dos casos, de forma explícita. Trata-se do exame de documentos, entendidos como todos os materiais escritos que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica e que ainda não foram elaborados.

3.4 Análise das evidências

3.4.1 Estratégia geral de análise

Yin (2003) propõe fazer a análise das evidências de um caso a partir de uma estratégia geral de análise, alicerçada em proposições teóricas que levaram ao estudo do caso, partindo do problema que se quer elucidar, dos objetivos do projeto e do referencial teórico utilizado. Portanto, a estratégia geral de análise teve como base um caso específico de investimento de capital humano, confrontando os dados coletados com o referencial teórico sobre essa questão.

3.4.2 Análise de conteúdo

De acordo com Marshall e Rossman (1999), à primeira vista, a ampla utilização de documentos e registros internos, aliada às transcrições das entrevistas, poderia levar à escolha de uma abordagem analítica mais específica, como a análise de conteúdo tradicional, que procura quantificar o conteúdo das diversas formas de comunicação. Como este trabalho se propõe a ser eminentemente qualitativo, não se pretende seguir as técnicas da análise de conteúdo tradicional, pois o cuidado com as contagens e seu tratamento estatístico poderiam desviar a atenção da pesquisadora da apreensão das evidências mais relevantes do estudo de caso.

Não obstante as considerações acima, pretende-se apoiar na visão mais abrangente da análise de conteúdo, que acolhe como tal “(...) qualquer redução de dados qualitativos ou qualquer esforço de inteligibilidade de material qualitativo volumoso, com vistas a identificar consistências e significados centrais” (PATTON, 2002, p. 453).

A partir da estratégia geral, dado o caráter descritivo do estudo de caso proposto, a técnica de análise que pareceu mais apropriada foi a comparação das

evidências empíricas com um ou mais quadros de referências que seriam passíveis de predição, através daquilo que Yin (2003) chamou de emparelhamento de padrões (“*pattern-matching*”), o que direcionou a escolha da análise de conteúdo como ferramenta analítico básico, haja vista ela se apoiar na identificação de padrões (“*patterns*”) e temas. Essa análise temática se deu em cinco passos:

1. Leitura sistemática de todas as transcrições e documentos.
2. Identificação, codificação, classificação e rotulação dos padrões.
3. Reunião das evidências em subtemas.
4. Reconhecimento dos temas.
5. Interpretação dos temas à luz de um quadro de referências conceituais.

Foram encontrados 384 padrões, 63 subtemas e 07 temas. Para ajudar a navegação da análise, foi montada uma planilha em Excel, com 12 colunas (entrevistados) por 384 linhas (padrões) e, nas células correspondentes, foi inserida a página da transcrição da entrevista onde se encontrava o padrão. No apêndice I, ao final deste trabalho, constam as planilhas utilizadas, com os seguintes temas encontrados: (1) capital intelectual; (2) definição de metas; (3) estratégia competitiva; (4) expectativa da empresa; (5) expectativa do trabalhador; (6) indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do trabalhador; (7) práticas de gestão do capital humano.

Os procedimentos analíticos sobre os dados coletados foram do tipo indutivo, já que se trata de pesquisa qualitativa, onde as sistemáticas leituras do material documental e o manuseio das transcrições permitem interpretar as evidências e acrescentar outros fatores. Seguindo a interpretação de Patton (2002), a análise foi tipicamente indutiva ao procurar, a partir dos dados, descobrir padrões, subtemas e temas.

3.5 Limitações

O estudo de caso, que tem como objetivo estudar em profundidade as particularidades da unidade de análise escolhida e os resultados encontrados, não garante os mesmos resultados e aplicabilidade em outras organizações. Portanto, não é objetivo deste trabalho generalizar suas conclusões para as outras organizações, sejam elas do mesmo ramo de negócios ou não. As análises se atêm a um caso específico de investimento de capital humano, confrontando os dados coletados com o referencial teórico.

Outro fator a ser considerado se refere à coleta de dados através da pesquisa documental, a qual depende de autorizações para consultas. Nesse sentido, não se pretende responder definitivamente o problema de pesquisa com base na pesquisa documental, mas apenas proporcionar melhor visão desse problema.

Há que se ponderar, também, as limitações da própria pesquisadora, a qual não traz consigo um conjunto de habilidades especiais que a nivele a entrevistadores bastante experientes. No sentido de minimizar tal limitação, segundo Gil (1991), o entrevistador deve registrar exatamente o que foi dito. Deve, ainda, garantir que a resposta seja completa e suficiente, sendo a expressão não verbal do entrevistado de grande utilidade na qualidade das respostas, o que foi objeto dos cuidados da pesquisadora em suas observações.

É importante ressaltar possíveis limitações dos entrevistados, tendo em vista que fatores psicológicos e emocionais dos mesmos poderão influenciar nas respostas. Protegidos pelo anonimato, espera-se que os entrevistados tenham ficado à vontade para responder com total sinceridade e abertura às questões propostas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo trata da apresentação dos resultados da pesquisa, com a descrição detalhada do estudo de caso. Porém, inicialmente, será feita uma breve descrição da empresa pesquisada, com o objetivo de proporcionar uma melhor contextualização para a análise do caso.

As informações que constituem a seção seguinte são originárias das entrevistas desenvolvidas com os gerentes de recursos humanos e com os trabalhadores das áreas operacionais.

4.1 Características da empresa pesquisada

A MRS Logística S/A é uma sociedade anônima de capital aberto, com prazo de duração indeterminado, constituída em 30 de agosto de 1996, com o objetivo de explorar o transporte ferroviário de carga nas faixas de domínio da Malha Sudeste, localizada no eixo Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte, da Rede Ferroviária Federal S/A – RFFSA, privatizada em 20 de setembro de 1996.

Para tanto, a MRS arrendou da RFFSA, pelo mesmo período da concessão, os bens necessários à operação e manutenção das atividades de transporte ferroviário de carga. O contrato de concessão estabelece determinadas metas a serem cumpridas pela MRS, relacionadas com o aumento da produção no transporte de cargas e com a redução do número de acidentes nas linhas férreas.

Com sede operacional em Juiz de Fora, Minas Gerais, a empresa opera e controla 1.674 km de malha ferroviária, para o transporte de cargas gerais, como minérios, produtos siderúrgicos acabados, cimento, bauxita, produtos agrícolas, coque verde e contêineres, interligando os estados do Rio de Janeiro, São Paulo e

Minas Gerais; e também acessando os portos do Rio de Janeiro, Santos, Sepetiba e Guaíba.

A MRS iniciou, em dezembro de 2005, seu décimo ano de atividade com um efetivo de 2.981 trabalhadores. Sua receita bruta em 2005 foi de quase dois bilhões de reais com crescimento de 23,3% em relação a 2004 e previsão de investimentos da ordem de 600 milhões de reais para 2006.

4.2 O retorno do investimento sob a ótica dos trabalhadores

As respostas dos entrevistados permitiram descrever cinco expectativas dos trabalhadores a título de retorno do investimento de capital humano, as quais são descritas a seguir:

4.2.1 Desenvolvimento

Os trabalhadores buscam o desenvolvimento no sentido de se tornarem profissionais mais completos diante das mudanças, principalmente, tecnológicas. Eles entendem que, por maior que seja a competência de cada um, essa competência não é estável, não se perpetua, e necessita de constantes aprimoramentos. Igualmente, as suas habilidades se tornam obsoletas em vista das dimensões e da velocidade das mudanças que se verificam no ambiente da empresa. As inovações tecnológicas e a necessidade de incrementos na produtividade preocupam os trabalhadores.

Dentre as necessidades de desenvolvimento apontadas, inclui-se: obter treinamento, maiores oportunidades de crescimento, passar por novas experiências e enfrentar novos desafios.

No que se refere a programas de treinamento, os trabalhadores ressaltam a importância dos investimentos em qualificação e atualização de suas equipes de trabalho. Treinamento para os trabalhadores significa toda espécie e forma possível de qualificação, inclusive o reembolso das despesas com ensino regular. Contudo, ressaltam a necessidade dos treinamentos práticos. Para eles, a aplicação do treinamento deve ser direta.

A empresa me dá muito treinamento. Alguns, eu mesmo procurei e sugeri à empresa. O principal é a empresa oferecer treinamento que tenha aplicação prática de imediato. Não é treinar só para conhecimento teórico. (IOTA, p. 47)

Alguns trabalhadores valorizam a instrução informal, realizada através do acesso direto a líderes bem treinados e experientes, de vários níveis hierárquicos e de diversas áreas.

O que mais me motiva é ter acesso a alguns líderes de vários níveis hierárquicos e de diversas áreas, o que me permite aprender muito em um pequeno espaço de tempo. (EPSILON, p. 41)

Nessa perspectiva, percebe-se que o grau de motivação depende também da quantidade de informações sobre a organização a que o indivíduo tem acesso. Haveria, portanto, diferença de motivação quanto aos aspectos do cargo e função, uma vez que quanto maior o nível hierárquico, mais acesso tem o trabalhador às informações.

Para os trabalhadores, o aprendizado ocorre através de conversas informais, quando as pessoas se encontram para discutir os problemas e compartilhar idéias. A divulgação e aproveitamento dos trabalhos realizados pelos

trabalhadores também representam um estímulo.

Todavia, ressaltam que a instrução informal depende, principalmente, da vontade própria do trabalhador de se desenvolver e de se tornar um profissional mais completo. Entendem que o empregado não pode ficar esperando que somente outras pessoas ou a empresa sejam responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento.

Tais expectativas coincidem com as teorias de Fitz-enz (2001), quando ele diz que os funcionários querem treinamento e experiência de trabalho que os auxiliem a crescer. Segundo esse autor, em um ambiente tecnologicamente rico e de rápidas mudanças, as pessoas necessitam que suas habilidades sejam constantemente renovadas.

No que se refere a maiores oportunidades de crescimento, os trabalhadores declaram que esperam oportunidades sólidas que viabilizam o desenvolvimento da carreira, via expansão do cargo que ocupam.

Identificou-se uma estreita relação entre oportunidade de crescimento e motivação. Para muitos trabalhadores, a motivação está condicionada à possibilidade de ver perspectiva futura em seu trabalho, de desenvolver suas capacidades, de crescer na empresa. Essa perspectiva está muito ligada ao que os trabalhadores citaram sobre a importância de passarem por novas experiências e enfrentar novos desafios.

Eu tenho uma necessidade muito grande de fazer coisas diferentes, de pegar projetos diferentes, de conhecer novos desafios. Ficar muito tempo fazendo a mesma coisa desmotiva muito. (KAPPA, p. 17)

Alguns trabalhadores, desse modo, demonstram que possuem planos pessoais de desenvolvimento para suas carreiras e que se preocupam com as atividades desenvolvidas pela empresa com vistas à promoção interna.

4.2.2 Reconhecimento

Foi ressaltado que é muito importante perceber-se valorizado, como, por exemplo, pelo reconhecimento de seu trabalho. Os entrevistados querem ser valorizados e percebidos pela empresa como pessoas que sabem desempenhar bem a sua função.

Alguns dizem que tendem a se ligar mais à empresa ao ver seu trabalho valorizado. Outros dizem que o importante é a empresa reconhecer o trabalho deles de uma forma mais direta, no dia-a-dia. Para eles, seria muito bom se alguém dissesse palavras como “sua área cresceu, está contribuindo bem”. Reconhecimento é também receber elogios espontâneos. Alguns condicionam esse reconhecimento ao sucesso do seu departamento e ao sentimento de permanência na empresa.

Percebe-se que os trabalhadores precisam acreditar que o trabalho deles tem importância. Por isso, desejam que seus esforços, por mais humildes que sejam, façam alguma diferença para a empresa.

Para ser motivador, adotando o conceito de Herzberg (1997), o programa de reconhecimento deve estar associado a aspectos como: reconhecimento não financeiro pela consecução de metas, *feedback* direto sobre o desempenho do empregado, maior autonomia, maior responsabilidade e tudo o que contribui para o enriquecimento de cargo.

Para eles, ser reconhecido é ver que o trabalho tem “eco”, uma repercussão boa, que ele é sentido na companhia, desde os níveis operacionais até o nível mais alto da administração da empresa; é ver a sua importância na estrutura. Eles acrescentam que, além de ter um trabalho importante, precisam receber “*feedback*” sobre aquilo que foi realizado. Eles têm as metas para seguir, mas não sabem se a empresa espera mais do que eles fazem.

Temos investimentos na gestão dos negócios através de cursos pagos por ela. Ela investe muito nesse treinamento. O que eu mais gostaria mesmo era de reconhecimento. (THETA, p. 51)

Um das formas de reconhecimento formal e não financeiro identificada na empresa é a entrega de placas de reconhecimento, no Dia do Ferroviário, a todos os trabalhadores com 25 anos ou mais de trabalho dedicados à ferrovia. Contudo, os comentários dos trabalhadores ressaltam que ainda falta reconhecimento pelo desempenho individual, falta reconhecimento informal e não-financeiro.

4.2.3 Bem-estar no ambiente de trabalho

Os trabalhadores esperam um ambiente de trabalho confortável, motivador e que contribua para a sua satisfação, ou seja, um ambiente capaz de oferecer estímulos para que possam desempenhar suas atividades com qualidade. Esperam também por um bom relacionamento entre os colegas de trabalho.

Reconhecem um bom ambiente de trabalho, um bom relacionamento interpessoal entre os colegas, marcado pelo respeito e trabalho em equipe.

As relações entre as equipes internas são trabalhadas através de diversos programas de integração, comunicação e qualidade de vida, reunindo trabalhadores e/ou familiares, que parecem ter contribuído também para a melhoria do clima organizacional.

Por outro lado, alguns trabalhadores ressaltam uma sobrecarga de trabalho e que a necessidade de ter que atingir metas é vista como uma forma de pressão muito grande. Portanto, o ambiente de trabalho é carregado com certo nível de estresse. Porém, compreendem que isso pode ser uma característica comum das empresas.

Aqui o ambiente tem competitividade, tem estresse porque temos que atingir resultado, mas é um ambiente em que as pessoas conseguem contornar ou separar isso. (GAMA, p. 11)

O que me preocupa é o nível de pressão e estresse, apesar de ter consciência que não tem saída para as empresas, seja em que empresa for. (EPSILON, p. 33)

4.2.4 Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

No que se refere à relação do trabalho com outras esferas da vida, como lazer, família, educação etc., os trabalhadores apresentam posturas que, se colocadas sobre uma linha de equilíbrio entre estas esferas, demonstraria que alguns buscam organizar de maneira equânime o trabalho e a vida pessoal. A maioria reconhece que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é um dos mais importantes fatores de qualidade de vida, o que pode influenciar no prazer de trabalhar.

Foi salientado que tem sentido o trabalho que é realizado de acordo com os valores pessoais de quem o executa, que seja prazeroso, permitindo a realização e a satisfação do trabalhador. Novamente, o fator financeiro foi apontado como item complementar e não essencial para que o trabalho faça sentido. Foi destacado também que o trabalho sem sentido é aquele que vai contra os valores pessoais do indivíduo, é desagradável, não-satisfatório e que não possibilita uma condição adequada para que o indivíduo possa proporcionar boas condições de vida a sua família.

Para eles, o grande desafio é desenvolver um equilíbrio entre vida pessoal e profissional num contexto de extrema pressão por resultado e consecução de metas. Ressaltam que enfrentam situações às quais precisam adaptar-se, seja a pressões externas, envolvendo famílias e meio social seja a pressões internas, como

atender as demandas do trabalho, responsabilidades, obrigações, autocrítica e dificuldades psicológicas.

Eu penso que tem algumas áreas fins em que o trabalhador é mais massacrado pelo próprio esquema de trabalho e talvez, nestes casos, os valores pessoais sejam relegados a segundo plano. (IOTA, p. 55)

O crescimento acelerado traz um estresse e muitas vezes esse estresse tem a ver com a perspectiva de futuro da empresa e a elevada demanda de mercado. É o estresse de ter que sustentar esse crescimento. (BETA, p. 28)

Para alguns trabalhadores, o trabalho é visto como algo central e é sobre ele que organizam todo o restante de sua vida. A relação com a família é vista como uma consequência do trabalho, na medida em que podem propiciar mais conforto para os familiares graças à sua atividade profissional. Nesse sentido, o trabalho não é visto como algo que interfere nas outras atividades, mas como o centro da vida dos entrevistados, que passam a se organizar sobre a rotina de trabalho, adaptando sua vida pessoal às necessidades profissionais. Contudo, reconhecem a necessidade de enfrentar o desafio.

Eu não tinha esse equilíbrio, eu achava que meus valores pessoais estavam em segundo plano pela forma como eu estava trabalhando. Eu não conseguia administrar bem a carga de trabalho com a minha qualidade de vida, com minha família, lazer, enfim, coisas que fazem você produzir melhor. Por isso, eu procurei esse equilíbrio. (IOTA, p. 55)

4.2.5 Remuneração

É importante ressaltar que a remuneração não representou importância significativa para os trabalhadores, ao contrário do que ocorreu com o

desenvolvimento, reconhecimento, bem-estar no ambiente de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Percebe-se que alguns trabalhadores não trabalham só pelo salário ou por benefícios imediatos, mas também pelo prazer, pelo significado que o trabalho tem para a vida deles.

Receber o meu salário é importante, mas existe também um sentimento afetivo. (DELTA, p. 14)

Para muitos deles, não adianta a empresa ter um programa de remuneração excepcional e justo, mas que não considera a parte de relacionamento e tratamento dos indivíduos, onde se configura um péssimo clima de trabalho. Alguns disseram que a remuneração é importante por questões de sobrevivência, mas não a consideram fator de motivação; a remuneração é para proporcionar qualidade de vida de suas famílias, permitindo acesso a conforto, saúde e educação.

4.3 Práticas de gestão do capital humano

Obedecendo à lógica construída para a formulação do referencial teórico, a seguir são descritas as principais práticas de gestão que buscam compensar os trabalhadores pelo investimento de capital humano.

4.3.1 Estrutura para contratação de capital humano

Nesta seção, são descritas as atividades desenvolvidas pela organização no sentido de contratar pessoas estrategicamente importantes propensas a desenvolver comprometimento organizacional afetivo.

4.3.1.1 Está claro no processo de contratação qual o capital humano necessário para a execução da estratégia empresarial?

Os gerentes demonstram compreender os objetivos estratégicos da MRS Logística o que permite identificar no processo de contratação as competências necessárias para atingir os resultados esperados pela empresa. Analisando a realidade da empresa, é possível perceber que a gestão de pessoas desempenha um importante papel na implementação dos processos da estratégia empresarial.

Nós temos um planejamento estratégico que mostra nos últimos cinco anos um crescimento acelerado e que, pelo menos até 2010, que é nosso horizonte, nós temos que ter esse crescimento contínuo. E para que a gente possa garantir esse resultado, sabemos também que a empresa precisa fazer investimento pesado em máquinas e equipamentos, recursos físicos, tecnologia da informação, na construção e no desenvolvimento de competências das pessoas. (BETA, p. 01)

É possível apontar níveis de coerência entre as práticas de contratação e sua orientação para a busca de comprometimento do novo empregado.

A MRS Logística existe para transportar carga pela ferrovia e estar comprometido com empresa é achar que isso é importante. É saber que existe um propósito, uma meta a ser alcançada e se a forma pela qual eu busco isso está de acordo. É alcançar resultado dentro dos valores da empresa. Todo o sistema de gestão de pessoas dá suporte para manter trabalhadores comprometidos. Estamos falando então de, recrutar pessoas certas, desenvolvimento das competências individuais, colocar pessoas certas no lugar certo. (ALFA, p. 20)

A preocupação dos gerentes com desenvolvimento, aumento de potencial, continuidade e retenção dos trabalhadores, permite condicionar o processo de contratação a fontes internas, ou seja, procura-se primeiro internamente

um trabalhador para aproveitar uma nova oportunidade, ao invés de procurar no mercado. Essa escolha inclui medidas voltadas para sucessão e promoções internas.

A MRS não consegue resultado sem que uma boa parte desse resultado esteja vinculada à gestão das pessoas. Nós temos aqui os melhores talentos e conseguir desenvolvê-los e retê-los é muito importante. Busca-se primeiro internamente um trabalhador para aproveitar uma nova oportunidade, ao invés de procurar no mercado. (BETA, p. 05)

A escolha por fontes internas de trabalhadores é uma das formas de oferecer aos trabalhadores oportunidades de crescimento. É também uma maneira de exigir novas habilidades dos trabalhadores e uma oportunidade de eles virem a demonstrá-las para a empresa.

Um outro fator importante neste processo é o forte vínculo afetivo existente entre trabalhadores e empresa. Esse vínculo se deve à cultura ferroviária, pois a maior parte dos trabalhadores é de ferroviários, oriundos da época da estatal e que têm uma ligação muito forte com essa cultura, ou seja, orgulha-se de ser ferroviário, assim como foram ou são o pai, o irmão e o avô.

Tem toda uma tradição ferroviária que vincula os trabalhadores à ferrovia O vínculo se deve ao amor pela ferrovia, é o espírito ferroviário. É querer construir através da ferrovia um mundo melhor não só para os trabalhadores, mas também para a comunidade como um todo. (BETA, p. 11)

Entende-se que este vínculo afetivo tem impacto direto no nível de comprometimento dos trabalhadores, o que favorece a preferência por fontes internas de trabalhadores nos processos de contratação, mas não elimina a

possibilidade de buscar externamente novos trabalhadores. Às vezes, é necessário contratar novos trabalhadores, mas as fontes externas podem suscitar problemas ligados ao desenvolvimento de recursos humanos e, às vezes, fracassam em orientá-los eficazmente desde o início.

4.3.2 Estrutura para investimento de capital humano

A presente seção ressalta as atividades que dão suporte ao investimento de capital humano vinculado ao sucesso organizacional. Primeiramente, são descritas as atividades desenvolvidas pela organização que buscam direcionar o investimento de capital humano às exigências estratégicas. Em seguida, são descritas as atividades desenvolvidas para criar uma ambiente de trabalho que favoreça o investimento de capital humano.

4.3.2.1 Existe uma conexão clara entre as exigências estratégicas da empresa e o investimento de capital humano que se espera do trabalhador?

A competência dos trabalhadores está muito ligada à capacidade de a empresa gerar resultado, como se observa na seguinte citação:

Existe uma ligação muito forte entre o resultado que a empresa precisa alcançar e as competências dos nossos trabalhadores para produzir esse resultado. (BETA, p. 01)

Identifica-se, portanto, uma busca constante por resultado, definido pelos gerentes como lucro final, conforme a citação a seguir:

Cada um em seu ambiente está preocupado com o seu resultado e com a sua contribuição para o resultado da empresa. Entende-se por resultado chegar ao lucro final. (BETA, p. 33)

Como uma das formas de alcançar o lucro final, a empresa espera que um conjunto de metas designadas por ela seja alcançado pelos trabalhadores.

MRS é uma empresa muito focada em resultado, as políticas são claras, transparentes, nós sabemos que somos medidos e somos recompensados pelos resultados. Hoje a gente trabalha com metas desde o presidente até o chão de fábrica. (ALFA, p. 08)

Segundo os gerentes, definir metas é importante porque elas orientam o empregado além de conter um caráter de reconhecimento financeiro. Elas são específicas para cada área, afetando diretamente o investimento de capital humano do trabalhador, o qual deve estar ciente das suas responsabilidades no alcance dos resultados.

Todas as metas da empresa estão desdobradas em objetivos estratégicos. Então, se cada área tem um desdobramento dentro desses objetivos estratégicos, o resultado dela afeta diretamente o resultado final da empresa: o lucro. (BETA, p. 33)

As metas são vistas pela empresa como a principal ferramenta para desenvolver uma conexão clara entre as exigências estratégicas da empresa e o investimento de capital humano que se espera das pessoas que nela trabalham, além de estarem vinculadas à remuneração variável representando um incentivo financeiro.

Esse é um dos impactos mais percebidos pelos trabalhadores após a privatização. Depois da privatização, eles foram direcionados para aquilo que, de fato, é importante para a estratégia da empresa.

Nós passamos por um processo de mudança cultural muito grande, de uma empresa estatal para uma empresa privada. Havia alguns traços culturais na empresa estatal que não são comuns na empresa privada, como por exemplo, não havia uma preocupação muito grande com o fornecedor e cliente. (BETA, p. 08)

Na fala dos gerentes foi ressaltado que as metas são amplamente divulgadas entre os trabalhadores, o que contribui para que a empresa seja considerada objetiva na exposição de informações.

Todas as nossas ações são voltadas para o resultado da empresa e todos são alinhados à estratégia. (ALFA, p. 08)

Assim, ela busca cultivar uma comunicação clara e objetiva com seus trabalhadores como forma de estimular a disseminação dos objetivos estratégicos. Para os gerentes, a comunicação contribui para que o trabalhador tenha uma visão geral dos resultados esperados pela empresa. Com isso, ele poderá identificar a forma pela qual a sua área irá contribuir para esse resultado como um todo. Conseqüentemente, se o sucesso da sua área depende do seu investimento de capital humano, o trabalhador poderá conhecer sua contribuição individual.

Nós temos uma gestão à vista, que é uma ferramenta de o gestor estar junto do trabalhador repassando as metas e quais foram os resultados. Temos um sistema de computador que mostra constantemente os resultados alcançados de produção de redução de acidentes. Jornais,

canais de comunicação são uma forma de colocá-los por dentro do que está acontecendo na empresa. (ALFA, p. 45)

Os trabalhadores demonstram conhecer as metas designadas pela empresa e reconhecem que a MRS Logística tem mostrado o caminho que deve ser seguido para atingi-las. Contudo, ressalta-se que as metas são percebidas pelos trabalhadores como uma ferramenta rigorosa, que provoca uma pressão muito grande e um ambiente de trabalho com elevado nível de estresse.

4.3.3 Estrutura para consecução de capital humano

Nesta seção, são descritas as atividades desenvolvidas pela organização no sentido de criar o capital humano através do treinamento e aprendizagem.

4.3.3.1 Os programas de treinamento e aprendizagem constroem o capital humano mais benéfico para a empresa?

Os programas formais de treinamento adotados pela empresa são formas tradicionais de promover a aprendizagem individual do trabalhador. Dentro das atividades voltadas para desenvolvimento, foi colocado que a empresa promove treinamentos contínuos e que cursos de aperfeiçoamento são oferecidos ou custeados pela empresa.

A empresa investe muito em treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores e isso é percebido por eles. (ALFA, p. 41)

Ações com foco na adequação dos trabalhadores às demandas estratégicas da empresa, através de educação corporativa, foram prioridade em 2005, com destaque para a criação da Academia MRS, um centro de formação,

qualificação e aperfeiçoamento permanente de profissionais. Formam a Academia MRS as seguintes Escolas:

- De Operações Ferroviárias, em parceria com o SENAI, que busca a formação e capacitação dos profissionais em nível de execução;
- De Tecnologia Ferroviária, que visa à capacitação dos profissionais especialistas;
- De Gerência, voltada aos gestores.

A Escola de Tecnologia Ferroviária, em parceria com o Instituto Militar de Engenharia (IME); e a Escola de Gerência, em parceria com a Fundação Dom Cabral, oferecem cursos de pós-graduação *“lato sensu”*.

Em 2005, foram realizados o 4º Programa de *Trainees* de Nível Superior e uma série de eventos de treinamento para os trabalhadores da MRS nas áreas operacional e de gestão.

A comunicação e a disseminação de informações foram consideradas elementos importantes no processo de aprendizagem. A empresa valoriza a comunicação interna como forma de transmitir conhecimento de forma natural, embora reconheça que não se trata de uma tarefa simples.

A forma mais valorizada pela empresa para troca de conhecimento é a natural, “boca a boca”. Só que esse é um processo muito complicado nas empresas do século XXI. (BETA, p. 43)

Allee (1997) demonstrou a importância de se criar redes e comunidades do conhecimento, ou seja, tornar o conhecimento um bem comum dentro das organizações. Existe uma tendência de as pessoas guardarem conhecimentos. Mesmo as que não o fazem intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem. Contudo, na fala dos trabalhadores identificou-se

que a grande maioria se sente responsável pela criação, organização e, principalmente, pelo compartilhamento do conhecimento.

Assim, entende-se que a aprendizagem informal é benéfica tanto para a empresa quanto para o trabalhador. Nesse sentido, a comunicação e a disseminação de informações foram consideradas pelos gerentes como elementos importantes para melhorar a competência dos trabalhadores.

Contudo, a empresa reconhece que falta uma visão da empresa como um todo que favoreça esse processo.

A troca de conhecimento é muito pequena. Estamos com projeto para mudar essa situação. Falta mecanismo para compartilhar conhecimento. É um problema sistêmico por conta da dispersão geográfica. (ALFA, p. 43)

Assim, a aprendizagem informal se destaca como uma prática importante, mas difícil de ser disseminada. Outra razão associada a essa percepção seria a distância física entre diversas unidades da empresa e de seus trabalhadores.

4.3.4 Estrutura de retenção de capital humano

Se capital humano é um elemento capaz de gerar valor para a organização, a retenção de capital humano é muito importante. Isso implica conhecer e atender as expectativas dos trabalhadores a título de retorno do investimento de capital humano. Nesta seção, são descritas as expectativas dos trabalhadores a título de retorno do investimento de capital humano.

4.3.4.1 A empresa busca saber como o trabalhador avalia as atividades desenvolvidas a título de retorno do investimento de capital humano?

Mencionou-se a utilização de pesquisas de clima para ouvir os trabalhadores e desenvolver planos de ação para atender às suas expectativas e solicitações. Tais pesquisas ocorrem normalmente a cada dois anos, momento em que os trabalhadores são questionados sobre a organização, a administração e a vida profissional.

A pesquisa de clima é um excelente instrumento, o qual é muito considerado por nós. (BETA, p. 52)

A pesquisa de clima foi considerada pela empresa uma ferramenta importante e capaz de ajudar todos os níveis da Administração a identificar e resolver problemas. Essa prática está presente no entendimento de Santos (1999), ao ressaltar o aumento da eficiência das organizações pela criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Através da pesquisa de clima, que fazemos de dois em dois anos, nós temos conseguido avanços significativos na percepção dos trabalhadores sobre nosso modelo de gestão. (BETA, p.09)

Para os trabalhadores, a referida pesquisa de clima é uma importante ferramenta para a empresa conhecer o que eles valorizam. Entretanto, ressaltam que se trata de uma ferramenta recente, que existem falhas no processo que precisam ser identificadas e corrigidas para que a mesma seja realmente útil para o que se pretende.

A empresa tem uma pesquisa de clima e com isso ela busca saber como as coisas estão e como podem melhorar. (MU, p.54)

A pesquisa de clima é uma possibilidade que a empresa tem de sondar o que as pessoas valorizam, mas está começando. (EPSILON, p. 53)

Você vê nesta pesquisa o item “valorização e reconhecimento”, fatores que geram motivação e que estão baixíssimos. Isso é falha nossa e dos gestores. (THETA, p.53)

Os gerentes sabem que se o trabalhador recebe uma proposta boa, ele considera essa proposta e analisa qual é a sua melhor opção. Contudo, a MRS Logística busca ser percebida pelos seus trabalhadores como a melhor opção de trabalho até 2010.

Está no nosso objetivo estratégico ser a melhor opção de trabalho para os nossos trabalhadores até 2010. Para isso, a empresa busca investir em remuneração, em clima, em treinamento, em possibilidades de carreira e desenvolvimento. (BETA, p. 52)

A política de remuneração da empresa envolve tanto uma dimensão fixa quanto outra variável. Ela paga uma remuneração fixa de acordo com a média do mercado. A remuneração variável condiciona-se às metas alcançadas. Para uma maior consistência entre os valores de remuneração variável com os resultados da empresa, são estabelecidos critérios de quantificação e aferição com base no plano de ação da empresa e nos diversos programas de ação e planos de metas setoriais que o operacionalizam.

A empresa proporciona também um amplo plano de benefícios que inclui plano de aposentadoria, plano odontológico, plano de saúde, empréstimos consignados, entre outros.

Eles acreditam também que os trabalhadores permanecem na empresa porque as oportunidades de crescimento oferecidas são melhores do que as oferecidas por outras empresas. Adicionalmente, a empresa investe muito em tecnologia de ponta e isso contribui bastante para o aprendizado do trabalhador e para a sua diferenciação no mercado de trabalho. Outro fator considerado é a necessidade de o trabalhador concluir determinado projeto e de ver o seu resultado.

Atividades foram desenvolvidas para a melhoria da satisfação dos trabalhadores para com suas atividades relacionadas ao ambiente do trabalho e como oferecer recursos físicos adequados para o desempenho das funções.

Existe também uma preocupação com um ambiente de trabalho onde haja reconhecimento. As pessoas que já faziam parte do grupo quando era estatal participaram de muitas mudanças e processos difíceis. O processo de transformação dentro da empresa, seja no tocante ao investimento em pessoas ou a qualquer outro, foi um resgate muito grande do valor da ferrovia e, principalmente do valor das pessoas. Os gerentes reconhecem que, dentre todos os recursos necessários, o capital humano é o que viabiliza a produção do resultado da empresa. Então, o capital humano é aquele capaz de interligar todos os demais recursos e produzir resultado.

Existe uma crença muito grande dentro da empresa que só por meio das pessoas a mesma conseguirá alcançar os resultados de curto, médio e longo prazo. (BETA, p. 01)

Verifica-se, portanto, a relação de dependência entre capital humano e capital estrutural, ao reconhecer que um não funciona sem o outro. Ao mencionarem a importância do capital humano, pode-se perceber que esse é capaz de gerar riqueza, assim como Stewart (1998) se refere a ele ao dizer que o dinheiro tem poder mas não pensa; e que as máquinas operam, muitas vezes, melhor do que

qualquer ser humano, mas não inventam. Portanto, percebe-se que os investimentos no capital humano interferem diretamente no sucesso ou fracasso da empresa em seu ambiente.

A partir da reflexão e da categorização das respostas às perguntas das entrevistas, foi possível elaborar uma síntese em termos de definições das expectativas dos trabalhadores, as quais estão descritas no quadro 2 a seguir. Cabe ressaltar que não são definições teóricas, mas empíricas.

Quadro 2: Síntese das respostas dos trabalhadores

Expectativas	Definição
Desenvolvimento	Obter maiores oportunidades de crescimento, de ser treinado, de passar por novas experiências e de enfrentar novos desafios.
Reconhecimento	Ser valorizado e percebido pela empresa através de elogios. É a demonstração, por parte de parceiros e gerentes, da contribuição individual para a empresa.
Bem-estar no ambiente de trabalho	Ter um ambiente propício para crescimento mútuo, com bons relacionamentos e facilidade de comunicação.
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Poder administrar a quantidade de trabalho com a vida pessoal, incluindo família, lazer e tudo que faz produzir melhor.
Remuneração	Recebimento de várias formas de recompensa e benefícios, especialmente aquelas baseadas no desempenho e na produtividade do trabalhador.

A partir da reflexão e da categorização das respostas às perguntas das entrevistas, foi possível elaborar uma síntese em termos de definições das práticas de gestão do capital humano, as quais estão descritas no quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Síntese das respostas dos gerentes

Práticas	Definição
Crescimento	Fornecer oportunidades para os trabalhadores, por meio de promoções internas para novos cargos.
Definição de metas	Ferramenta utilizada para orientar os trabalhadores quanto aos resultados que devem ser alcançados e como referência para remuneração variável.
Boas condições de trabalho	Fornecer ao trabalhador reconhecimento e recursos físicos adequados para o desempenho das funções.
Desenvolvimento	Incentivo ao crescimento do trabalhador através de treinamento e aprendizagem, incluindo cursos de aperfeiçoamento.
Remuneração	Fornecer remuneração fixa, benefícios e remuneração variável, condicionada às metas alcançadas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

5.1.1 Conclusões a respeito da questão problemática

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar o grau de identidade entre a percepção da empresa e dos trabalhadores sobre retorno do investimento de capital humano. A revisão da literatura permite inferir que a influência do conhecimento no processo de sobrevivência e crescimento das organizações impõe novas formas de valorizar o ser humano, essencial para o funcionamento dos bens tangíveis e capaz de gerar valor para a organização. Os bens tangíveis são recursos que requerem trabalho para gerar valor. O trabalho deve estar condicionado ao ser humano e se desenvolve nas organizações por meio de um conjunto de habilidades do trabalhador. O uso da metáfora “capital humano é o principal ativo da organização” provém de termos contábeis e representa uma forma de realçar sua importância como elemento capaz de gerar valor para a organização. Portanto, o trabalhador investe seu próprio capital humano para o atendimento dos objetivos organizacionais na expectativa de obter retorno sobre esse investimento. A partir desse referencial teórico, busca-se um aprofundamento sobre o que a organização faz para compensar o investimento de capital humano, bem como as atividades desenvolvidas que procuram atender as expectativas dos trabalhadores.

Buscou-se resposta para a seguinte questão: Até que ponto empresas e trabalhadores têm a mesma percepção sobre o retorno do investimento de capital humano?

Em consonância à questão delineada, considera-se que os objetivos específicos foram alcançados. O primeiro - levantar os conceitos sobre retorno do investimento em capital humano – foi alcançado, pois a revisão da literatura permitiu

concluir que o retorno representa a expectativa do trabalhador de ser compensado por investir seu capital humano na busca dos objetivos estratégicos da organização.

Partir para o segundo objetivo específico - identificar os fatores que contribuem para o comprometimento organizacional afetivo do trabalhador – exige ratificar que o investimento de capital humano está prioritariamente condicionado ao comprometimento organizacional afetivo do trabalhador. Adicionalmente, buscou-se na literatura alguns fatores que sustentam ou dificultam o comprometimento afetivo. Esta revisão permite constatar que o domínio da empresa sobre o mercado dificulta o comprometimento afetivo do trabalhador porque, neste caso, ele não se percebe como participante dos resultados obtidos pela organização. Outro fator a ser destacado é que, quanto mais o trabalhador deseja desafios profissionais, variedade e mudança no trabalho, menos propenso ele está para desenvolver comprometimento. De forma inversa, quanto mais a organização oferece ao trabalhador desafios no trabalho e possibilidades para criar e inovar, maior a sua tendência ao comprometimento. Adicionalmente, foi constatado que o interesse do trabalhador pela tradição é um determinante significativo do comprometimento, ao passo que a orientação tradicionalista da cultura organizacional é um obstáculo para o desenvolvimento deste comportamento.

O terceiro objetivo - descrever as atividades desenvolvidas pela empresa que buscam compensar o trabalhador pelo seu investimento de capital humano – foi alcançado a partir das respostas dos gerentes de recursos humanos entrevistados. Após reflexão e categorização das respostas, foi possível concluir que, sob a ótica da empresa, o retorno do investimento de capital humano se consolida a partir de cinco atividades:

1. O crescimento representa uma forma de compensar o investimento de capital humano por meio de promoções internas para novos cargos.
2. A definição de metas foi considerada uma das principais ferramentas, por ser capaz de orientar o trabalhador quanto aos resultados que devam ser alcançados, o que, automaticamente, proporciona retorno pelo seu investimento de capital humano na forma de remuneração variável.
3. Fornecer boas condições de trabalho por meio de recursos físicos adequados e bons relacionamentos são ferramentas importantes. Além disso, é importante haver reconhecimento da importância do trabalhador como fonte de resultados para a empresa.
4. O desenvolvimento, sob a ótica da empresa, foi outra atividade considerada importante para o trabalhador. Essa prática envolve incentivos oferecidos para o crescimento do trabalhador através de treinamentos formais e aprendizagem, inclusive cursos de aperfeiçoamento.
5. Por fim, a empresa considera necessário fornecer remuneração fixa, benefícios e remuneração variável, condicionada às metas alcançadas.

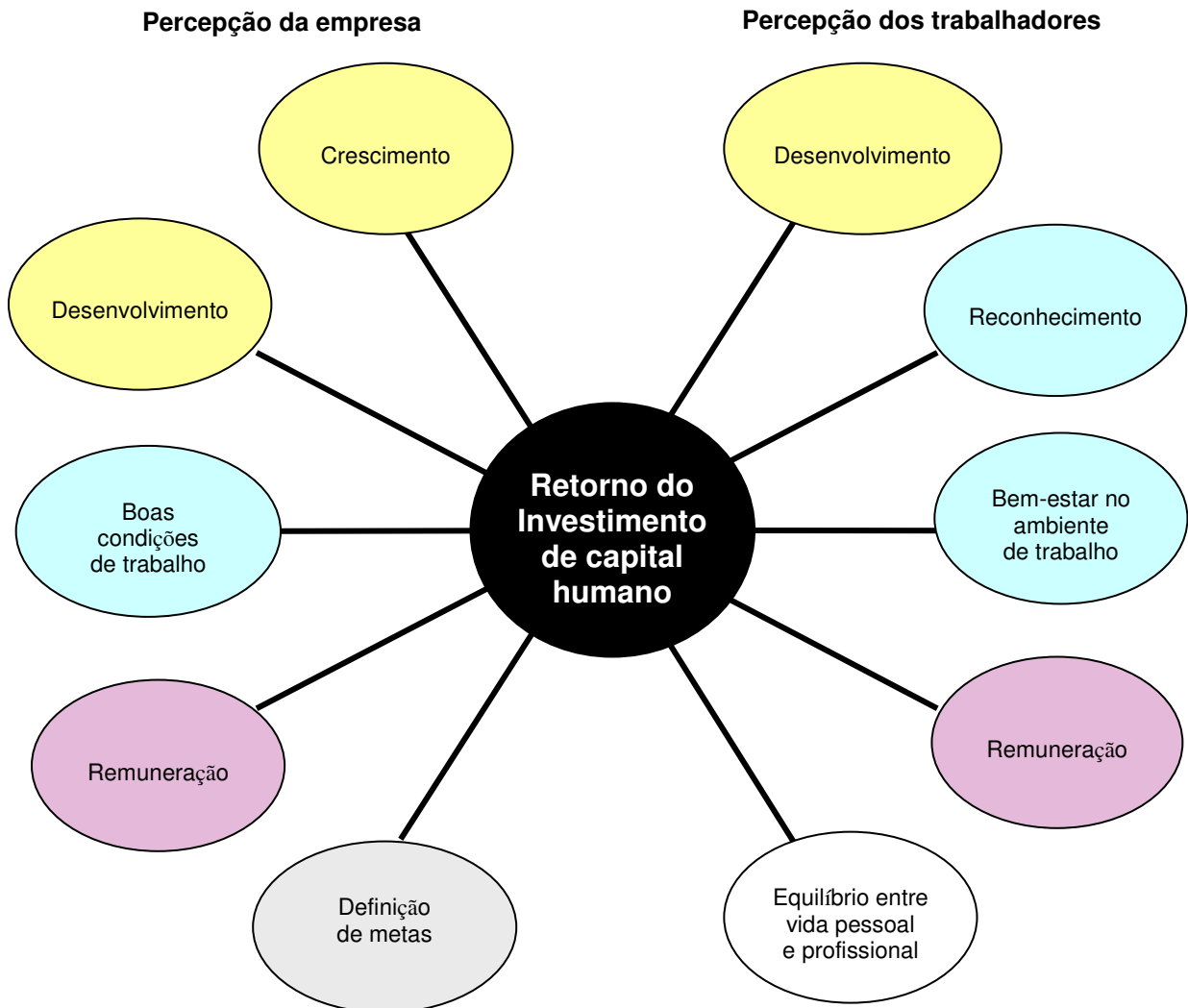
Para atender o quarto objetivo – descrever o que é esperado pelos trabalhadores a título de retorno do investimento de capital humano – também foi necessária uma reflexão e categorização das respostas obtidas a partir das entrevistas com os trabalhadores. Foi possível concluir que o retorno do investimento de capital humano, sob o prisma dos trabalhadores, se consolida a partir de:

1. Desenvolvimento – representa a expectativa dos trabalhadores de obter maiores oportunidades de crescimento, de serem treinados, de passar por novas experiências e de enfrentar novos desafios.

2. Reconhecimento – representa a expectativa de ser valorizado e percebido pela empresa através de elogios. É a demonstração, por parte de parceiros e gerentes, da contribuição do empregado para a empresa.
3. Bem-estar no ambiente de trabalho – significa ter um ambiente propício para crescimento mútuo, com bons relacionamentos e facilidade de comunicação.
4. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional – é poder administrar a quantidade de trabalho com a vida pessoal, incluindo família, lazer e tudo que faz o trabalhador produzir melhor.
5. Remuneração – é a expectativa de receber várias formas de remuneração e benefícios, especialmente aquelas baseadas no desempenho e na produtividade do trabalhador.

A partir das conclusões anteriores, finalmente busca-se responder a questão básica formulada para esta pesquisa. A fim de facilitar este processo, a figura 1 a seguir foi desenvolvida de modo a refletir a percepção da empresa e dos trabalhadores sobre retorno do investimento de capital humano.

Figura 1: Percepção da empresa e dos trabalhadores sobre retorno do investimento de capital humano



Existe correspondência de percepções entre os seguintes conteúdos:

- Crescimento e desenvolvimento.
- Boas condições de trabalho, reconhecimento e bem-estar no ambiente de trabalho.
- Remuneração.

Isso permite concluir que estas são recompensas requeridas pelos trabalhadores e atendidas pela empresa. É importante ressaltar que o interesse do trabalhador por novas experiências e novos desafios tem impacto negativo sobre o

comprometimento afetivo, enquanto que, quando o estímulo advém de metas organizacionais, sustenta o comprometimento afetivo.

Não foi encontrada correspondência de conteúdo para definição de metas. Neste caso, conclui-se que a definição de metas atende exclusivamente às exigências estratégicas da empresa, mesmo sendo vinculada à remuneração variável do empregado. Durante as entrevistas, foi observado que as metas se associam a pressão por resultados, permitindo confirmar a suposição de que pode haver recompensa concedida aos trabalhadores ligada, primordialmente, a questões estratégicas financeiras pertinentes às organizações.

Não houve, também, correspondência para a expectativa do trabalhador de ter a vida pessoal equilibrada com a vida profissional. O trabalhador espera poder administrar a quantidade de trabalho com a vida pessoal e, na percepção deles, a pressão por resultados surge como o maior obstáculo para o alcance deste equilíbrio, pois diminui o tempo livre para desenvolver outras atividades. Existe preocupação da empresa com a qualidade de vida do trabalhador no contexto do ambiente de trabalho. Considerando que a expectativa do trabalhador envolve aspectos pessoais, a qualidade de vida no contexto do ambiente de trabalho foi desconsiderada. Logo, considerou-se que ter a vida pessoal equilibrada com a vida profissional é uma expectativa do trabalhador ainda não atendida pela empresa.

É possível concluir que o aspecto que reforça a importância da gestão de pessoas na MRS Logística é a sua orientação para os conceitos estratégicos. Esse envolvimento com os assuntos estratégicos tem permitido o alinhamento das práticas de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização. Adicionalmente, a gestão de pessoas tem dado suporte para que os valores

organizacionais, o propósito e a visão estratégica da empresa sejam entendidos tanto pelos gerentes quanto para os trabalhadores.

A presente pesquisa demonstrou que a empresa possui uma gestão preocupada em elevar o investimento de capital humano estrategicamente importante e, principalmente, recompensá-lo proporcionalmente. No entanto, ainda restam algumas diferenças de percepção entre empresa e trabalhadores sobre retorno do investimento de capital humano.

Não se tem a pretensão de serem essas as únicas verdades, mas justamente quer-se contribuir com conceitos que possam fornecer subsídios importantes para outras reflexões.

5.2 Recomendações

Não se pretende individualizar as expectativas dos trabalhadores descritas nesta pesquisa. Entende-se que pode haver subconjuntos de interessados que requeiram uma recompensa particular. Outros trabalhos podem ser desenvolvidos no sentido de identificar expectativas individuais, por exemplo, dividindo os trabalhadores em grupos por faixa etária, cargo, função ou localização.

Recomenda-se um aprofundamento sobre o comprometimento organizacional e seu impacto sobre o nível de investimento de capital humano. Este é um campo de investigação amplo, importante e de grande interesse quando se trata de trabalhadores proprietários de capital humano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEE, V. **The knowledge evolution**. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 1997.

ANDERSEN, A. **Normas práticas contábeis no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

BARBOSA, S.; FARIA, J. H. **Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional**. Anais do XXIV ENANPAD. CD-ROM. Salvador: ANPAD, 2002.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 93-116, 1987.

BECKER, G. S. **Human capital**. New York: National Bureau of Economic Research, 1964.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Elsevier, 2001.

BEER, M.; WALTON, R. Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Nota da Harvard Business School: sistemas de recompensa e o papel da remuneração. In: VROOM, V. H. (ed.) **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Anais do XXVI ENANPAD. CD-ROM. Salvador: ANPAD, 2002.

BOOG, G. G. (ed.) **Manual de treinamento e desenvolvimento da ABTD**. 2. ed. São Paulo: Makron, 1994.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: Wiley, 1982.

BROOKING, A. **Intellectual capital**: core asset for the third millennium enterprise. Boston, MA: Thomson, 1996.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHOWDHURY, S. **A era do talento**: obtendo alto retorno sobre o talento. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among the five traditions. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

DAVENPORT, T. O. **O capital humano**: o que e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DEEPROSE, D. **Como valorizar e recompensar seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DIBELLA, A. J. **Learning practices**: assessment and action for organizational improvement. Uppers Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.

_____ ; NEVIS, E. C. **How organizations learn: an integrated strategy for building learning capability.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

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

HERZBERG, E.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work,** Nova Iorque: John Wiley, 1959.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários.** São Paulo: Makron, 2001.

FREITAS, J. A. S. B. **Controladora estrangeira e conhecimento organizacional nas controladas brasileiras: estudo de caso nas áreas de varejo de duas organizações bancárias.** Tese de doutorado (Administração de Empresas). Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GUBMAN, E. L. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARMAN, W.; HORMANN, J. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação.** São Paulo: Cultrix, 1990.

HARRIS, J.; BRANNICK, J. **Como encontrar e manter bons funcionários.** São Paulo: Makron, 2001.

HENDRIKSEN, E. S. **Teoria da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, S. **Análise de balanço.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas.** Porto Alegre: Bookman Artmed, 2006, p. 85-96.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman / Artmed, 2003.

LEV, B. **Intangibles: management, measurement, and reporting.** Washington: Brookings, 2001.

MARCONDES, R. C. Desenvolvendo pessoas: do treinamento e desenvolvimento à universidade corporativa. In: HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2007, p. 257-285.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1982.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

MARTINS, V. M. **Contribuição à avaliação do goodwill: depósitos estáveis, um ativo intangível**. Dissertação de mestrado (Controladoria e Contabilidade). São Paulo: USP, 2002.

MAYO, A. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, 1973.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study: applications in education**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

_____ ; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 6, p. 710-720, 1990.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **The war for talent**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOWDAY, R.T.; STEERS, R. M.; PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

_____. **Employee organizational linkages**: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.

NEIVA, R. A. **Valor de mercado da empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Thomson, 2002.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **The human equation**: building profits by putting people first. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PUCIK, W.; THICHY, N. M.; BARNETT, C. K. **Globalization and human resource management**: creating and leading the competitive organization. New York: John Wiley, 1992.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. Stiliano, 1999.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leardeship**. San Francisco, Jossey Bass, ed. rev. 1992.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHULTZ, T. W. **O capital humano**: investimentos em educação e pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SCHUSTER, J. P. et al. **O poder do gerenciamento transparente**. São Paulo: Futura, 1997.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research**. 2. ed. New York: Teacher College Press, Columbia University, 1998.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SIQUEIRA, M. M. M. **Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo**: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. Anais do XXV ENANPAD. CD-ROM. Campinas: ANPAD, 2001.

SOARES, M.T.R. **O desenvolvimento de organizações de aprendizagem**: a contribuição da gestão estratégica da qualidade. Anais do XXVI ENANPAD. CD-ROM. Salvador: ANPAD, 2002.

SOUSA, Y.S. **Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional**: fantasia ou possibilidade para a mudança organizacional. Anais do XXVI ENANPAD. CD-ROM. Salvador: ANPAD, 2002.

SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at work**: models for superior performance. New York: Wiley, 1993.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **Handbook of qualitative research**, 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000, p. 435-454.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

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

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. **Valores e comportamentos nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

ULRICH, D. **Human resource champions**: the next agenda for adding value and delivering results. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WOOD JR., T.; PICARELLI F. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Brokman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZWELL, M. **Creating a culture of competence**. New York: Wiley, 2000.

APÊNDICE I

	Padrões	Sub-temas	Temas	Alfa	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Zeta	Eta	Theta	Iota	Kappa	Lambda	Mu
1	A minha área tem o objetivo de disponibilizar alguns dos ativos da empresa de forma a possibilitar a produção da empresa. Ativos da empresa são todos os elementos que de alguma forma vão agir na operação ferroviária, por exemplo, locomotivas, vagões, sinalização, telecomunicações.	Ativos físicos	Capital intelectual												5
2	Em primeiro lugar depende muito da capacidade e do comprometimento das pessoas que trabalham nesta área, buscando sempre melhorar, se aprimorar, tentando planejar de forma melhor a manutenção desses ativos.	Ativos físicos	Capital intelectual												8
3	Para que a gente possa garantir esse resultado, sabemos também que a empresa precisa fazer investimento pesado em máquinas e equipamentos, recursos físicos, tecnologia da informação, na construção e no desenvolvimento de competências das pessoas.	Ativos físicos	Capital intelectual		1										
4	Precisamos conseguir atender toda a demanda de transporte e ainda manter a confiabilidade dos ativos. Então, a gente faz esse planejamento para o próximo ano, mas nós estamos preparando a visão agora de seis anos pra frente. Aí é que contribuímos para o planejamento estratégico da empresa.	Ativos físicos	Capital intelectual											4	
5	Nós temos que nos preocupar com nossos fornecedores, com nossos clientes e com resultado. Nós promovemos uma série de instrumentos de gestão que visam ajudar os colaboradores a olhar com essa perspectiva.	Clientes	Capital intelectual		28										
6	Então, o nível de transformação dentro da companhia, seja em investimento em pessoas ou qualquer outro, foi um resgate muito grande do valor das pessoas, da ferrovia.	Conhecimento	Capital intelectual								13				

APÊNDICE I

	Padrões	Sub-temas	Temas	Alfa	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Zeta	Eta	Theta	Iota	Kappa	Lambda	Mu
7	O sucesso do meu departamento depende do comprometimento e conhecimento das pessoas.	Conhecimento	Capital intelectual						6						
8	O outro fator é ter o conhecimento técnico. O negócio também tem que ser bom. Outro fator é o perfil de cada pessoa da equipe. Pessoas diferentes que se complementam é muito importante.	Conhecimento técnico	Capital intelectual			5									
9	Nós temos que nos preocupar com nossos fornecedores, com nossos clientes e com resultado. Nós promovemos uma série de instrumentos de gestão que visam ajudar os colaboradores a olhar com essa perspectiva.	Fornecedores	Capital intelectual		28										
10	Estar envolvido é você sentir algum prazer nesse trabalho, tanto quando na execução, quanto na entrega desse trabalho. É você ultrapassar barreiras, se esforçar, buscar informação, trabalhar um processo.	Informações	Capital intelectual							36					
11	O sucesso do meu departamento depende desses fatores: coletar bem as informações, trabalhar bem essas informações para dar respostas que busquem a melhoria de produtividade dos ativos.	Informações	Capital intelectual									7			
12	São informações para projeção do nosso caixa para podermos visualizar o mais distante possível os resultados financeiros da empresa.	Informações	Capital intelectual										7		
13	Eu preciso de dados confiáveis e de pessoas com visão, comprometimento e experiência para poder casar essa manutenção com a operação.	Informações confiáveis	Capital intelectual											7	
14	Condições de trabalho adequadas, tecnologia de acordo, treinamento.	Infra-estrutura	Capital intelectual				50								
15	Eu preciso que ela me forneça alguns recursos orçamentários, de infra-estrutura, treinamento e, com isso, eu me proponho a desempenhar um papel aqui dentro.	Infra-estrutura	Capital intelectual						51						

APÊNDICE I

	Padrões	Sub-temas	Temas	Alfa	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Zeta	Eta	Theta	Iota	Kappa	Lambda	Mu
96	Os colaboradores mais novos já estão mais voltados para resultado, ou seja, crescimento acelerado, perspectiva de crescimento das coisas preparadas para result remuneração fixa e variável, da carreira.	soas preparadas para result	Expectativa da empresa	11											
97	É preciso que a gente tenha um sistema de gestão que permita conhecer cada um para poder remunerar, premiar esse comprometimento de cada um. É preciso que esse sistema garanta que esse colaborador se desenvolva aqui dentro, que seja capacitado permanentemente e que receba um feedback constante sobre o seu desenvolvimento.	Remuneração	Expectativa da empresa	23											
98	Está faltando ainda uma visão mais sistêmica de todo o trabalho. Depende dessa visão sistêmica e clareza no processo como um todo. Isso não depende só da empresa mas também do próprio colaborador.	Visão sistêmica	Expectativa da empresa	37											
99	Em ordem de prioridade eu acho que ela tem que manter um clima organizacional adequado, que o colaborador se sinta bem. É um clima de respeito, de dignidade com as pessoas de feedback.	Ambiente de trabalho	Expectativa do colaborador								51				
100	Então, é muito importante para nossa área perceber o que está impactando no clima organizacional da companhia e o que precisa ser modificado para concretizarmos esse sonho.	Ambiente de trabalho	Expectativa do colaborador							7					
101	Então, me agrada muito trabalhar com clima organizacional, gestão de benefícios e tudo que envolve a manutenção da força de trabalho porque são inerentes à minha formação e com as coisas que eu acredito.	Ambiente de trabalho	Expectativa do colaborador							27					
102	O que mais me motiva é ter uma equipe unida, ambiente de trabalho agradável e remuneração.	Ambiente de trabalho	Expectativa do colaborador				42								
103	Quanto maior e melhor for o nosso relacionamento inter-pessoal melhor será nosso atendimento ao colaborador e melhor será nossa visão sobre o clima organizacional, o qual é nosso foco.	Ambiente de trabalho	Expectativa do colaborador								6				
104	Eu ainda vou trabalhar muito tempo aqui, mas acredito que vai chegar uma hora que vou precisar de uma mudança. Uma mudança em que posso ter novas experiências. A MRS não é a empresa pela qual vou trabalhar a minha vida inteira.	Aprender novas habilidades	Expectativa do colaborador	16											
105	Eu digo qual é o meu anseio porque estou sempre buscando alguma coisa.	Aprender novas habilidades	Expectativa do colaborador									53			
106	Eu gostaria de ter novas experiências num mercado mais competitivo, para ser um profissional mais completo.	Aprender novas habilidades	Expectativa do colaborador					16							

APÊNDICE I

	Padrões	Sub-temas	Temas	Alfa	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Zeta	Eta	Theta	Iota	Kappa	Lambda	Mu
198	Estar comprometido é fazer o que é preciso ser feito para chegar onde empresa espera, mesmo que isso depende de um esforço a mais.	Alinhamento estratégico	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador					21							
199	Estar comprometido pra mim é quando você acredita na organização, acredita no que ela está definindo sobre visão e sonhos para ela. Então eu tenho que apostar a minha carreira nisso e eu quero ajudar a construir. Eu acho que compromisso é quando você vê que precisa dar um resultado para empresa melhorar e você busca aquilo. É ter uma ligação entre o que a empresa espera do seu trabalho e você se compromete em atendê-la.	Alinhamento estratégico	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador							21					
200	Estar comprometido tem a ver com empatia, é você se colocar no lugar da empresa enxergar as dificuldades, enxergar a visão dela, o que ela espera e interagir com isso tudo.	Alinhamento estratégico	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador											22	
201	Eu estou muito alinhado, mesmo porque o esforço é muito grande, e se eu não estivesse seria impossível trabalhar aqui.	Alinhamento estratégico	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador					9							
202	Eu gostaria de dar retorno à empresa por tudo que ela já fez por mim.	Alinhamento estratégico	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador						16						
203	Justiça, integridade, confiança são três valores que tenho e a companhia tem também.	Alinhamento estratégico	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador			54									
204	Mas um dos meus valores pessoais como pessoa é também alcançar resultado.	Alinhamento estratégico	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador						55						
205	O comprometimento dos colaboradores depende da clareza no propósito e valores da empresa.	Alinhamento estratégico	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador	23											
206	O comprometimento dos colaboradores depende muito dos próprios princípios de cada colaborador.	Alinhamento estratégico	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador		23										
207	Os valores da empresa como, por exemplo, clareza, transparência e boa comunicação são valores para mim. Criatividade e inovação também têm valor pra mim. Responsabilidade com todos os públicos, tratar bem as pessoas e a comunidade, fazer as coisas mais simples, em fim, são vários os valores da empresa que eu também pratico.	Alinhamento estratégico	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador								55				

APÊNDICE I

	Padrões	Sub-temas	Temas	Alfa	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Zeta	Eta	Theta	Iota	Kappa	Lambda	Mu
208	Os valores pessoais são respeitados. Esse ambiente de trabalho me deixa confortável e feliz por trabalhar aqui. Existem outros aspectos também como, por exemplo, o investimento que a empresa faz nas pessoas em desenvolvimento e treinamento. Isso faz parte do objetivo da companhia que me faz gostar de trabalhar aqui e não me faz pensar em sair daqui no curto prazo.	Alinhamento estratégico	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador		12										
209	Por isso, me sinto muito desafiado dentro da minha função, e acredito que dentro desse clima, eu posso produzir bastante, o que me faz sentir associado ao negócio da empresa.	Alinhamento estratégico	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador			9									
210	Se seus valores pessoais não batem com os valores da organização, é preferível procurar outra empresa para trabalhar.	Alinhamento estratégico	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador							10					
211	Se você se identifica com os valores, a sua vontade de estar trabalhando é muito mais fácil de acontecer.	Alinhamento estratégico	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador			9									
212	Toda política estratégica da empresa tem que casar um pouco com os anseios profissionais dos colaboradores. A MRS oferece uma oportunidade muito boa de crescimento e aprimoramento profissional.	Alinhamento estratégico	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador												25
213	Valorizo muito a ética e honestidade e a empresa também.	Alinhamento estratégico	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador				54								
214	Para me manter comprometido a empresa deve ser clara na comunicação.	Ambiente de trabalho	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador				47								
215	É muito fácil se comprometer porque a empresa é muito clara. Eu estou aqui, tenho que chegar ali e as ferramentas que eu tenho são essas, essas e essas.	Clareza	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador											25	
216	O comprometimento dos colaboradores depende da clareza no propósito e valores da empresa.	Clareza	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador		23										
217	Entendo que a finalização dos projetos é tão importante quanto você contribuir com uma idéia criativa dentro da companhia.	Compromisso com projetos	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador			18									
218	O que mais pesou para eu ter ficado é o fato de estar construindo alguma coisa onde eu estou e que eu quero ver o final. Eu queria ver o final dessa história.	Compromisso com projetos	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador								19				

APÊNDICE I

	Padrões	Sub-temas	Temas	Alfa	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Zeta	Eta	Theta	Iota	Kappa	Lambda	Mu
269	O que faço me agrada muito e me dá muito prazer.	Satisfação pessoal com o trabalho	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador					26							
270	Para estar envolvido depende de eu estar alocado num lugar onde eu esteja fazendo alguma coisa que eu gosto.	Satisfação pessoal com o trabalho	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador					37							
271	Se eu gosto do que faço e quero continuar fazendo eu busco fazer o melhor, além do medo do insucesso muito presente em qualquer empresa.	Satisfação pessoal com o trabalho	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador							29					
272	Devido a um sentimento afetivo.	Sentimento afetivo	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador						15						
273	O salário é necessário mas existe também um sentimento afetivo.	Sentimento afetivo	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador				14								
274	Os colaboradores permanecem na MRS devido ao vínculo afetivo com a empresa. A empresa também investe muito em tecnologia de ponta e isso contribui muito para o aprendizado do colaborador e para a sua diferenciação no mercado de trabalho.	Sentimento afetivo	Indicadores de comprometimento e/ou envolvimento do colaborador	18											
275	A companhia precisa me dá perspectiva. Ela investe bastante em treinamento, a minha remuneração é adequada, o ambiente de trabalho é confortável.	Ambiente de trabalho	Práticas de gestão do capital humano			46									
276	A minha área gerencia de relações trabalhistas e sociais. Então, a missão dela é desenvolver nos colaboradores uma visão positiva quanto ao valor dos seus empregos. É sempre visando melhoria do clima organizacional contribuindo para maior produtividade para a empresa.	Ambiente de trabalho	Práticas de gestão do capital humano								3				
277	Aqui o ambiente tem competitividade, tem estresse porque temos que atingir resultado, mas é um ambiente em que as pessoas conseguem contornar ou separar isso e as relações são muito legais.	Ambiente de trabalho	Práticas de gestão do capital humano			12									
278	Ela investe bastante em treinamento, a minha remuneração é adequada, o ambiente de trabalho é confortável.	Ambiente de trabalho	Práticas de gestão do capital humano			46									
279	Por isso, me sinto muito desafiado dentro da minha função, e acredito que dentro desse clima, eu posso produzir bastante, o que me faz sentir associado ao negócio da empresa.	Ambiente de trabalho	Práticas de gestão do capital humano							9					

APÊNDICE I

	Padrões	Sub-temas	Temas	Alfa	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Zeta	Eta	Theta	Iota	Kappa	Lambda	Mu
280	Temos a pesquisa de clima, que é uma possibilidade que empresa tem de sondar o que as pessoas valorizam mas está começando.	Ambiente de trabalho	Práticas de gestão do capital humano					53							
281	Um dos fatores de sucesso do meu departamento é ter a equipe motivada e comprometida com resultado que a empresa e a equipe esperam e com o próprio desenvolvimento profissional delas. A partir do momento que você trabalha numa companhia que te dá recursos, que cria um ambiente de motivação e que propicie o comprometimento, você cresce como profissional também.	Ambiente de trabalho	Práticas de gestão do capital humano		5										
282	Um dos objetivos é até 2010 sermos uma das melhores empresas para se trabalhar. Para isso eu tenho que investir em remuneração, em clima, em treinamento, possibilidade de carreira e desenvolvimento.	Ambiente de trabalho	Práticas de gestão do capital humano	8											
283	A forma mais valorizada pela empresa para troca de conhecimento é a natural, "boca a boca". Só que esse é um processo muito complicado nas empresas do século XXI.	Aprendizagem informal	Práticas de gestão do capital humano		43										
284	A troca de conhecimento é muito pequena. Estamos com projeto para mudar essa situação. Falta mecanismo para compartilhar conhecimento. É um problema sistêmico por conta da dispersão geográfica.	Aprendizagem informal	Práticas de gestão do capital humano	43											
285	Então, minha equipe tem funcionários antigos e novos e, por isso, tem que haver troca de conhecimentos. Outra coisa, é a troca de conhecimento com outras áreas que acontece no dia a dia.	Aprendizagem informal	Práticas de gestão do capital humano							44					
286	Eu tenho um conhecimento técnico por ter vindo da estatal e eu percebo isso até nos vocabulários das pessoas que às vezes é igual ao meu.	Aprendizagem informal	Práticas de gestão do capital humano						43						
287	O outro fator é ter o conhecimento técnico. O negócio também tem que ser bom. Outro fator é o perfil de cada pessoa da equipe. Pessoas diferentes que se complementam é muito importante.	Aprendizagem informal	Práticas de gestão do capital humano			5									
288	Todas as pessoas que trabalham corrigiu eu passo o conhecimento para elas de uma maneira natural, gosto de ser instrutor. Isso acontece no dia a dia, eu tenho estagiários, pessoas experientes e sou solicitado por outras áreas para dar um apoio e isso me faz muito bem.	Aprendizagem informal	Práticas de gestão do capital humano									44			
289	Então, minha equipe tem funcionários antigos e novos e, por isso, tem que haver troca de conhecimentos. Outra coisa, é a troca de conhecimento com outras áreas que acontece no dia a dia.	Compartilhar conhecimento	Práticas de gestão do capital humano								44				

APÊNDICE I

	Padrões	Sub-temas	Temas	Alfa	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Zeta	Eta	Theta	Iota	Kappa	Lambda	Mu
299	Todo o sistema de gestão de pessoas dá suporte para isso. Estamos falando então de recrutar pessoas certas, desenvolvimento das competências individuais, colocar pessoas certas no lugar certo, os programas sociais e de qualidade de vida, a pesquisa de clima que permite ao colaborador externar suas opiniões sobre a empresa.	Competências	Práticas de gestão do capital humano	46											
300	A comunicação é transparente.	Comunicação	Práticas de gestão do capital humano		52										
301	A empresa tem uma clareza na comunicação e o estilo gerencial adotado contribui para esse comprometimento.	Comunicação	Práticas de gestão do capital humano						24						
302	Hoje depende mais de mim, porque os recursos que a empresa me oferece já são suficientes, por exemplo, tecnologia avançada, treinamento, comunicação transparente.	Comunicação	Práticas de gestão do capital humano			24									
303	Não tive problemas ainda mas me preocupa muito o risco de acidentes com as pessoas que estão na minha área. Outra coisa que me preocupa é o nível de pressão e estresse, apesar de ter consciência que não tem saída para elas seja em que empresa for.	Controle do risco de acidentes	Práticas de gestão do capital humano					33							
304	A gente tem autonomia mas não é total, claro.	Controle sobre o trabalho	Práticas de gestão do capital humano												41
305	A minha área não segue um procedimento padrão. A minha autonomia não é para furar as normas e sim para criar uma coisa nova sem ter avisar.	Controle sobre o trabalho	Práticas de gestão do capital humano									40			
306	Autonomia eu tenho mas faço questão de não usar.	Controle sobre o trabalho	Práticas de gestão do capital humano					39							
307	Como eu disse, às vezes tenho que tomar decisões imprevistas. Neste momento tenho autonomia para tomá-las, mas nunca faço sozinho.	Controle sobre o trabalho	Práticas de gestão do capital humano				39								
308	Dentro da minha alçada tenho uma certa autonomia. Todo gestor pode tomar uma certa decisão desde que você avalie o risco.	Controle sobre o trabalho	Práticas de gestão do capital humano										40		
309	Embora as normas da companhia seja flexível a autonomia é relativa.	Controle sobre o trabalho	Práticas de gestão do capital humano								40				

APÊNDICE I

	Padrões	Sub-temas	Temas	Alfa	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Zeta	Eta	Theta	Iota	Kappa	Lambda	Mu
310	Essa autonomia é muito controlada.	Controle sobre o trabalho	Práticas de gestão do capital humano			39									
311	Eu posso tomar decisões mas depois tenho que formalizá-la.	Controle sobre o trabalho	Práticas de gestão do capital humano						39						
312	Existe todo um processo mapeado em que os colaboradores precisam seguir. Nada impede que os colaboradores utilizem da sua criatividade, desde que o processo não seja prejudicado.	Controle sobre o trabalho	Práticas de gestão do capital humano		39										
313	Fora do que envolve segurança, que devemos seguir a rigor, temos autonomia para decidir.	Controle sobre o trabalho	Práticas de gestão do capital humano						40						
314	Nós temos independência para funcionar como setor mas o tempo, as decisões estão vinculadas e reportadas ao meu superintendente.	Controle sobre o trabalho	Práticas de gestão do capital humano											41	
315	Os colaboradores de linha não têm autonomia. Os gerentes têm alguma.	Controle sobre o trabalho	Práticas de gestão do capital humano	39											
316	A empresa investe muito em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e isso é percebido por eles. Trabalhar numa empresa com tecnologia de ponta também os motiva. Remuneração variável motiva mas não tanto.	Desenvolvimento	Práticas de gestão do capital humano	41											
317	A minha área gerencia de relações trabalhistas e sociais. Então, a missão dela é desenvolver nos colaboradores uma visão positiva quanto ao valor dos seus empregos. É sempre visando melhoria do clima organizacional contribuindo para maior produtividade para a empresa.	Desenvolvimento	Práticas de gestão do capital humano								3				
318	Os valores pessoais são respeitados. Esse ambiente de trabalho me deixa confortável e feliz por trabalhar aqui. Existem outros aspectos também como, por exemplo, o investimento que a empresa faz nas pessoas em desenvolvimento e treinamento. Isso faz parte do objetivo da companhia que me faz gostar de trabalhar aqui e não me faz pensar em sair daqui no curto prazo.	Desenvolvimento	Práticas de gestão do capital humano			12									
319	A empresa tem uma clareza na comunicação e o estilo gerencial adotado contribui para esse comprometimento.	Estilo gerencial	Práticas de gestão do capital humano							24					

APÊNDICE I

	Padrões	Sub-temas	Temas	Alfa	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Zeta	Eta	Theta	Iota	Kappa	Lambda	Mu
328	É fácil dela saber o que eu valorizo porque existem instrumentos como a própria pesquisa de clima. Você vê nesta pesquisa o item "valorização e reconhecimento", fatores que geram motivação e que estão baixíssimos. Isso é falha nossa, falha humana dos gestores. Não está havendo feedback positivo e sim negativo. Falta então reconhecer nosso trabalho de uma forma mais direta no dia a dia.	Pesquisa de clima	Práticas de gestão do capital humano								53				
329	Temos uma facilidade no diálogo e a empresa tem uma pesquisa de clima e com isso ela busca saber como as coisas estão e como podem melhorar.	Pesquisa de clima	Práticas de gestão do capital humano												54
330	A administração financeira faz parte da estratégia da empresa, mas o mais importante na nossa área é ratificar e medir os resultados da empresa.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano										4		
331	A auto cobrança me abate um pouco.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano							29					
332	A empresa espera de mim o melhor desempenho e resultado.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano						49						
333	A minha preocupação é fazer com que a minha equipe tenha a mesma percepção que eu tenho de valor à companhia.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano												
334	Ajudar as pessoas a se adequarem à nova tecnologia me preocupa muito. Atingir metas também é uma preocupação.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano												35
335	Aqui o ambiente tem competitividade, tem estresse porque temos que atingir resultado, mas é um ambiente em que as pessoas conseguem contornar ou separar isso e as relações são muito legais.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano			12									
336	É fazer com que a operação ferroviária se transforme no ganho esperado.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano									49			
337	É ter atitude e estar preocupado com o resultado da empresa.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano						21						

APÊNDICE I

	Padrões	Sub-temas	Temas	Alfa	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Zeta	Eta	Theta	Iota	Kappa	Lambda	Mu
338	É uma pressão. Hoje a gente trabalha com metas desde o presidente até chão de fábrica. São metas arrojadas, apertadas e a gente tem que correr atrás. O crescimento previsto é de 15% ao ano e isso gera um pouco de pressão. É necessário fazer e se não fizer está vulnerável. Então a meta tem que ser alcançada.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano												30
339	Ela espera que eu dê resultado na parte de clima organizacional. Satisfação da força de trabalho, proporcionar uma boa comunicação interna para que as pessoas saibam o que a companhia espera dela.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano						49						
340	Ela está buscando valorizar cada vez mais os colaboradores que dão resultado.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano					19							
341	Então, o excesso de trabalho vem em decorrência da cobrança por resultado que é natural e também da falta de pessoal nas áreas de suporte à produção. Tenho a sensação de trabalhar o dia todo e sempre está faltando.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano							31					
342	Estamos num processo de crescimento muito grande e não temos como dizer não para a sociedade. Eu tenho certeza que ninguém está fazendo mais do que se propõe a fazer. Eu acho que essa pressão de atender a demanda incomoda mas, na verdade, isso está acontecendo com todas as organizações.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano		30										
343	Estamos passando por um momento de excesso muito de grande de cobrança por resultado, o que eu acho natural.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano							31					
344	Eu não sei, por exemplo, se a empresa gostaria que eu tivesse uma performance diferente. É importante você receber formalmente esse feedback. A gente tem as metas pra seguir mas eu não sei se a empresa espera que eu faça mais do que eu faço.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano										49		
345	Excesso de trabalho é sempre presente pela busca de resultado.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano							31					
346	Existe um medo de passar uma imagem de incompetência.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano								29				

APÊNDICE I

	Padrões	Sub-temas	Temas	Alfa	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Zeta	Eta	Theta	Iota	Kappa	Lambda	Mu
347	Existe uma pressão mas estou acostumado com isso.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano						31						
348	Investir nas pessoas também é importante porque a partir do momento que ela está investindo as pessoas percebem a sua importância no processo, a empresa está querendo que você realmente cresça junto com ela, a empresa acredita em você. Mas, a empresa não investe só para dizer que o funcionário é importante. Ela investe porque ela quer resultado, ela quer uma mão-de-obra qualificada que vai acelerar o resultado dela.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano										25		
349	Mas um dos meus valores pessoais como pessoa é também alcançar resultado.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano						55						
350	Não basta a empresa achar que eu vou dar resultado. Eu tenho que achar que vou me sentir bem onde vou trabalhar e que eu possa dar resultado para ela.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano			9									
351	Não tive problemas ainda mas me preocupa muito o risco de acidentes com as pessoas que estão na minha área. Outra coisa que me preocupa é o nível de pressão e estresse, apesar de ter consciência que não tem saída para elas seja em que empresa for.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano					33							
352	O que mais me preocupa é o resultado para a empresa e para mim.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano			33									
353	O que mais me preocupa são os resultados e metas.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano								34				
354	Podem acontecer picos em determinadas épocas, quando sofremos uma pressão maior por resultado.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano									32			
355	São informações para projeção do nosso caixa para podermos visualizar o mais distante possível os resultados financeiros da empresa.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano										7		
356	Se eu gosto do que faço e quero continuar fazendo eu busco fazer o melhor, além do medo do insucesso muito presente em qualquer empresa.	Pressão por resultado	Práticas de gestão do capital humano								29				

APÊNDICE I

	Padrões	Sub-temas	Temas	Alfa	Beta	Gama	Delta	Epsilon	Zeta	Eta	Theta	Iota	Kappa	Lambda	Mu
	Ela paga o salário fixo de acordo com a média do mercado mas também temo a remuneração variável, ou seja, de acordo com as metas alcançadas. Então, temos um sistema remuneração variável muito grande. Temos também um plano de aposentadoria que poucas empresas têm, plano de saúde, empréstimos consignados, plano odontológico, em fim, um série de benefícios que sustentam esse colaborador como forma de compensá-lo. Acredito também que devemos dar condições ao colaborador de desenvolver sua carreira e enfrentar novos desafios.	Remuneração	Práticas de gestão do capital humano		50										
367															
368	Os colaboradores mais novos já estão mais voltados para resultado, ou seja, crescimento acelerado, perspectiva de crescimento da remuneração fixa e variável, da carreira.	Remuneração	Práticas de gestão do capital humano	11											
369	Remuneração também é uma forma de compensá-los. Em ordem de prioridade teríamos primeiro o treinamento e em segundo a remuneração.	Remuneração	Práticas de gestão do capital humano	49											
370	Um dos objetivos é até 2010 sermos uma das melhores empresas para se trabalhar. Para isso eu tenho que investir em remuneração, em clima, em treinamento, possibilidade de carreira e desenvolvimento.	Remuneração	Práticas de gestão do capital humano	8											
371	A MRS é muito atenta a essa questão de treinamento e isso é uma das coisas que mais motiva o colaborador. E para reter talento, é preciso que ela continue atendida nisso.	Retenção	Práticas de gestão do capital humano									51			
372	Direcionar as ações de desenvolvimento para alcançar o planejamento estratégico. Quais competências devo desenvolver, como vou remunerar as pessoas pelo trabalho delas, como reconhecê-las e retê-las na empresa.	Retenção	Práticas de gestão do capital humano	1											
373	Nó temos aqui os melhores talentos e conseguir desenvolvê-los e retê-los é muito importante.	Retenção	Práticas de gestão do capital humano		5										
374	A companhia precisa me dá perspectiva. Ela investe bastante em treinamento, a minha remuneração é adequada, o ambiente de trabalho é confortável.	Treinamento	Práticas de gestão do capital humano			46									
375	A empresa investe muito em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e isso é percebido por eles. Trabalhar numa empresa com tecnologia de ponta também os motiva. Remuneração variável é motiva mas não tanto.	Treinamento	Práticas de gestão do capital humano	41											
376	A empresa me dá muito treinamento.	Treinamento	Práticas de gestão do capital humano									47			

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)