

Roberto Jorge Cruz de Aragão¹

lumicross@yahoo.com.br

Ana Alice Vilas Boas^{1,2}

Analice2006@ufrj.br

1 Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) Seroédica, RJ, Brasil

2 Pós Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios (PPGEN) Seropédica, RJ, Brasil

Capital Humano Gerador de Valor

Resumo: Este trabalho tem como objetivo analisar e caracterizar o capital humano como a fonte de criação de valor mais importante das empresas. Para realizar este estudo, partiu-se de um levantamento de bibliografias recentes e de uma pesquisa em algumas empresas sobre o tema, buscando-se analisar suas conexões entre criação de valor pelo capital humano através de seus ativos intangíveis e valoração do trabalho. Foi analisado se os geradores de valor hoje são os ativos intangíveis e se um fator importante para mensurá-los é o capital intelectual da empresa, ligado direta e indiretamente ao capital humano, seja na sua criação ou na sua manipulação. Foi verificado também se o empresário investe e cuida de seus funcionários como o faz em relação ao capital financeiro da empresa, se tem uma visão de sua importância como geradores de valor e capital intelectual e se um sistema de quantificação e avaliação do valor desse capital para a empresa.

Palavras-chave: Valor, Sistema de Avaliação, Capital Humano.

1. Introdução

Os sistemas de gerenciamento do desempenho não se ajustam ao mundo do conhecimento. Os contadores lidam com transações e esse é um dos motivos dos custos predominarem sobre o valor. Esse, para os acionistas, é focando na lucratividade, portanto há pouca preocupação com a perda paralela das fontes criadoras de valor, presentes e futuras, acarretando em "custos escondidos".

As pessoas são os elementos decisivos da geração de valor, sendo-lhes adicionado valor financeiro. Os geradores de valor hoje são os ativos intangíveis e o ponto de partida para se avaliar o valor de mercado é igual ao Valor de Ativos Líquidos Tangíveis mais Intangíveis. Avaliar e quantificar o capital intelectual é um dos maiores desafios na área de negócios.

A avaliação subjetiva de cargo é usualmente aplicada em organizações com o intuito de se formular o valor relativo do trabalho. Com base nesses valores associam-se trabalhos a classes de pagamentos ou níveis salariais, sendo que os valores atribuídos ao trabalho estão interligados aos níveis de pagamento, permitindo adequada proposição sobre os salários a serem praticados.

Por meio dos sistemas de avaliação de cargos, o valor relativo dos trabalhos tornou-se mensurável. O principal objetivo de se avaliar o valor total de trabalhos em uma organização é estabelecer níveis salariais, por meio de uma classificação.

Os dados de avaliação de cargo podem ser usados para outros propósitos, como avaliação de desempenho, treinamento de empregados e programas de desenvolvimento, e a reformulação de trabalhos de menor resultado e qualidade. Dados de avaliação de cargo ainda são utilizados como base de fixação de salários-base ou nível de salário para trabalhos. Esta prática é bem conhecida em muitos países industrializados, e parte da suposição que o valor de trabalho total corresponde às estruturas de grau de pagamento.

Ativos intangíveis passaram a ter um valor mais alto na avaliação das empresas, onde pessoas é que criam valor. Na mensuração do capital humano, Jack Welch, indicou três

medições vitais nos negócios: satisfação do cliente, do funcionário e fluxo de caixa. Tudo depende das pessoas isto é, pessoas como ativos mais do que meros custos.

Para criar valor, deve-se saber adicioná-lo aos interessados, financeiros ou não, agora e no futuro. Organizações devem enfrentar desafios à eficácia, balanceando custos com valor numa decisão, reconhecendo o valor das pessoas, medindo o valor adicionado aos interessados, avaliando o retorno do investimento intangível, pesando igualmente a medição de desempenho com a medição de resultado, garantindo acréscimos nas fusões, avaliando como obter dados importantes e confiáveis sobre ativos intangíveis.

Para evitar índices negativos na medição, os índices ligados às pessoas devem ser tratados com cuidado e atenção para se assegurar que os métodos utilizados para obtê-los são confiáveis e focados no objetivo. É preciso entender sua causalidade, quantificar o valor dos indivíduos, pois não tem sido prioridade.

Paralelo ao uso do *balanced scorecard* (Kaplan, 1997, p.34), desenvolveu-se indicadores capazes de cobrir componentes do capital intelectual ligados às pessoas (Becker, 2001, p.118). Essas cedem seu capital humano em ambiente no qual contribuem com valor para interesses da organização. As pessoas como ativos podem ser medidas por indicadores do seu valor intrínseco, o balanço patrimonial do capital humano, pode ser obtido pela fórmula Human Asset.Worth-HAW (Valor do Ativo Humano) (Flanholz, 1999, p.74).

Para motivar e comprometer pessoas, deve-se indicar fatores que mudem ambiente, medir o nível de força ou fraqueza, ter meios de medir a contribuição e como o capital humano soma valor atual e futuro aos interessados. Há dois cerne nas medições do nível da empresa, indicadores: publicados ano a ano como informação aos interessados (*stakeholders*) e os desejáveis para realizar benchmark com organizações similares.

Madigan (1985, p. 92) discutindo as propriedades psicométricas dos sistemas de avaliação do trabalho, pediu que juízes avaliassem um conjunto através de três diferentes sistemas de avaliação de cargos. Madigan mostrou que a inter-relação entre valores totais dos trabalhos, através de pontuação, eram altos. Porém não houve muito consenso no que diz respeito ao nível salarial associado a esses trabalhos.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

2.1. Problema de Pesquisa

A hipótese levantada, consolida-se no seguinte pressuposto esperado:

O capital humano como estratégia de criação de valor é o mais importante ativo das empresas de sucesso.

2.2. Objetivo

Analisar o capital humano como estratégia de criação de valor mais importante das empresas de sucesso, identificando comportamentos e atitudes, com vistas a servir de referencial para os gestores da área.

3. Revisão Bibliográfica

3.1. O Capital Humano e suas Características

O capital humano são as pessoas e seu potencial, que fornecem sua experiência individual, seu conhecimento, sua capacidade e comprometimento. São os relacionamentos das pessoas dentro e fora da organização e seu modo de trabalho integrado, em conjunto e em

equipe, tendo maior amplitude do que o ser humano individualmente.

Esse capital é aquele que as pessoas formam e adquirem ao longo da vida, num processo dinâmico e contínuo e o capital estrutural é aquele ligado diretamente ao seu trabalho que, segundo Mayo (2003, p.25), compreende duas partes:

Capital do cliente (estrutural externo). Aqui se incluem os ativos que permitem e/ ou estimulam pessoas externas à organização a trabalhar com a empresa e - em uma organização comercial - a comprar da empresa.

Capital organizacional (estrutural interno). Inclui tudo o que diz respeito às operações e à eficiência. Inclui estratégias, sistemas, metodologias e processos operacionais e conhecimento registrado da organização.

O capital social é aquele no qual as pessoas criam o capital intelectual através do trabalho em equipe. E, para tal, a construção da confiança é fundamental, pois gera prazer, motivação e incentivo ao trabalho e pode tornar-se um bom investimento, na medida em que se proporcione que as pessoas se encontrem. Atividades como palestras simpósios, reuniões de equipes e grupos de trabalho geram capital social

O capital relacional refere-se à rede de relacionamentos que ocorre interna e externamente à empresa. Essa rede melhora e gera maior eficiência, pois quando o objetivo é conquistar a fidelidade do cliente a ação pessoal muitas vezes faz a diferença. Os mesmos princípios se aplicam aos fornecedores. Por outro lado, o relacionamento indiferente, antipático e arrogante leva a brigas por contratos e não cultiva uma relação leal e salutar.

Por isso, buscar o otimismo e boas relações é relevante e cortar desavenças e relações egocêntricas também é necessário (Souza, 2005, p.37). Isso pode ser obtido através de rotações de funções, ações multidepartamentais para criação de grupos de trabalhos, movimentações temporárias. São recursos destinados a criar um espírito de corpo e de equipe eficiente e estabelecer a credibilidade.

Muitas organizações colocam a paixão pelo negócio da empresa como meta fundamental. Thomson (1998, 42) escreve em *Emotional Capital* que *os ativos, como paixão, obsessão, motivação, desejo, inovação e conhecimento, são elementos críticos para criar produtos, serviços e relacionamentos que produzem lealdade vitalícia dos clientes e dos colegas simultaneamente*. Isso tem levado muitas empresas grandes vitórias e isso realimenta seu entusiasmo que contagia a todos os empregados e motiva a outras empresas no mesmo caminho

O conhecimento é ferramenta importante do capital intelectual e está intrinsecamente ligado ao capital humano. É bom que se faça uma distinção entre conhecimento e informação, pois o conhecimento se origina da experiência, resulta do *processamento* da informação e daquilo que se aprende com ela. Experiências novas surgem continuamente através da solução de problemas, experimentação, erros e acertos, novos desafios, idéias, ambientes de trabalho, e outros fatores.

A tecnologia é um grande estímulo, mas não o suficiente para difusão de conhecimento. O conhecimento se distingue em *explícito*, que é aquele que todos podem usá-lo, e *tácito*, expresso de forma que os outros não podem dele se utilizar.

A experiência, através de vivência científica ou leiga, produz conhecimento, que leva a um processo analítico de maturação e à sabedoria, conhecimento empregado em decisões. O conhecimento tácito, dentro da organização, pode ser um fator crítico de sucesso de criação de valor, particularmente no que diz respeito à inovação. O que se aprende conjuntamente deve ser adaptado, aperfeiçoado e aplicado, além de seu armazenamento e disponibilização. Assim evidencia-se a integração dos conceitos de conhecimento e de capital social.

3.2. A Motivação

Abraham Maslow (1908 – 1970) em um de seus estudos apresentou a teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização). A distribuição de necessidades humanas em ordem de hierarquia de realização, é a seguinte:

A - Necessidades Fisiológicas – constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc.

B – Necessidades Segurança – constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo.

C – Necessidades Sociais – incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.

D - Necessidades de Status e Estima – envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, a a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia.

E – Necessidade de Auto-Realização – são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

Segundo Chiavenato (202, P. 870) uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais.

A teoria dos dois Fatores de Herzberg propõe que a motivação depende de dois fatores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais (CHIAVENATO, 202, P. 870). Os fatores higiênicos são os relacionados às condições gerais de trabalho (ambiente, espaço físico, salários, políticas da empresa, regulamento, oportunidades, etc). Os fatores motivacionais são os relacionados ao conteúdo do cargo, as tarefas e obrigações que o cargo comporta, tais como: poder de delegação, liberdade de decisão e de ação na execução do cargo, aplicação de habilidades pessoais, etc.

Além das Teorias de necessidades de Maslow e as Dois dos Fatores de Herzberg mencionadas anteriormente o Modelo Contingencial de Motivação de Victor H. Vroom, rejeita noções preconcebidas e que reconhece essas diferenças individuais, abordando a motivação para produzir. Segundo Vroom (1964), existe três abordagens que motiva o indivíduo a produzir(CHIAVENATO, 1997 p. 93):

- 1- **Objetivos pessoais do indivíduo** – significa segurança no trabalho ou cargo, aspectos financeiros, aceitação social, desejo de atingir metas.
- 2- **Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade** – Se um operário tem como importante objetivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais se a necessidade for de aceitação social a sua produtividade pode ser baixa, em função de não querer produzir mais cada componente do grupo porque senão sofrerá rejeição por parte dos mesmos.
- 3- **Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade** – se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito.

De acordo com Vroom (1964), quando certas condições estão de acordo com as expectativas destes três fatores, é possível que uma pessoa responda por melhores resultados de produtividade. Analogamente, pode-se refletir que para que bons resultados possam ser alcançados, quando o indivíduo executa ou coordena uma tarefa voluntária, é preciso fornecer a expectativa de que seus desejos pessoais serão satisfatórios, desejos estes que podem ser boa remuneração, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, etc.

Portanto, pode-se observar que a motivação constitui um importante campo de conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Qualquer grupo ou organização é composto por pessoas, cada uma das quais tem seu particular padrão de motivação, este para o trabalho é um dos grandes desafios dentro da realização das organizações (CHIAVENATO, 2002, p. 241).

3.3. Capital Humano e o Capital Intelectual: O Maior Ativo da Empresa

A avaliação de empresas vem mudando progressivamente desde 1990, quando se passou a atribuir um valor muito mais alto aos "ativos intangíveis" como conhecimento, competência, marcas e sistemas. "capital intelectual" da organização, somente as pessoas - o "capital humano" -, que constroem o valor.

Forma o Capital Intelectual: O Capital Humano e o Capital Estrutural do Cliente (externo) e Organizacional (interno). Pessoas são Mantenedoras e Criadoras de Valor, por isso a combinação do capital humano dos indivíduos promove o capital social (equipes de projeto, grupos de trabalho), capital emocional, ativos (paixão, motivação), o capital relacional (relações dentro e fora da organização) e o capital de conhecimento (resultado do processo da informação, do que se aprende com ela, experiência e sabedoria). O Capital Intelectual é a matéria-prima da qual são feitos os resultados financeiros (Stewart, 1997, p.99).

Jack Welch, ao afirmar que *existem três medições fundamentais nos negócios - satisfação do cliente, satisfação do funcionário e fluxo de caixa, nesta ordem* (Byrne, 2001, 274), tudo dependia das pessoas: a aptidão, a motivação, a criatividade, as habilidades organizacionais e a liderança. As pessoas, além de administrarem os ativos tangíveis, também mantêm e desenvolvem os intangíveis.

Atualmente, o resultado financeiro é visto como sendo constituído de ambos: lucratividade e valor de longo prazo do acionista. quanto melhor o tratamento dado às pessoas, maior a chance de a organização ser bem-sucedida. Na verdade, suas vidas são governadas por números - por isso, o desafio é encontrar alguns métodos quantificáveis que nos permitam entender a questão do valor humano e sua contribuição para o "valor" em uma organização. A contribuição principal das pessoas - especialmente as bem avaliadas e talentosas - para o sucesso organizacional talvez nunca tenha sido tão alardeada. É fundamental que as organizações tenham medições confiáveis. capazes de gerenciar pessoas como ativos. mais do que como meros custos.

Portanto, a fim de criar valor, é necessário saber como adicioná-lo a *todos* os interessados, financeiros ou não-financeiros; agora e no futuro. É interessante que se tenha uma noção clara do que é realmente importante para eles e de como atender às suas necessidades, de forma que queiram continuar trabalhando com a empresa.

Os administradores estão condicionados a trabalhar com números, e nada lhes causa maior impacto. Entretanto, devem os números relacionados às pessoas ser tratados com cuidado e atenção, assegurando-se que os métodos utilizados para obtê-los são confiáveis e de que estão focados no objetivo. Uma análise *comparativa* com dados passados ou em relação a um alvo ou benchmark em particular é geralmente mais proveitosa do que a utilização de medidas *absolutas*. É o contexto que dá significado aos números. Medir os ativos humanos

São necessários vários tipos de medidas e de processos de medição para se entender sua *causalidade*, quantificar o valor dos indivíduos e, isso não tem sido uma

prioridade. Em paralelo ao desenvolvimento e à aplicação do conjunto *balanced scorecard* aperfeiçoou-se um leque de indicadores capazes de cobrir componentes do capital intelectual relacionados às pessoas (Becker, 2001, p.118). O capital deixa de ser visto como homogêneo, e o trabalho, que era a categoria oposta, passa a ser considerado capital ou, mais precisamente, “capital humano”, que se materializa quando o capital “pega esse talento e consegue botá-lo na corporação” (López-Ruiz, 2004, p.305).

A revolução conceitual do “capital humano” demorou décadas para conquistar o mundo dos negócios, até que as teorias de administração, as empresas de consultoria, as revistas técnicas e tudo o que possa “fazer a cabeça” dos executivos se curvassem diante dela. Agora que ela se vulgarizou, a nova teoria faz com que os indivíduos se comportem como “capitalistas de si próprios” e, portanto, o consumo que signifique qualificação, diferenciação, sofisticação cultural, será considerado 'investimento'. É um novo modo de se ver e de ser visto pelo mercado. A “mudança” permanente, o aperfeiçoamento pessoal, o elogio dessa atitude, virou o mantra do nosso tempo (López-Ruiz, 2004, p.300). Isto é, “você é o seu projeto”.

Mas não se trata apenas de uma mudança subjetiva. Este novo “ethos”, no qual o antigo trabalhador passa a se comportar como um átomo de “capital humano”, fundamenta uma nova cultura empresarial, uma nova forma de exploração do trabalho (Kurtz, 2004, p.2).

O primeiro grande passo foi a eliminação do “emprego”. Os antigos executivos foram transformados em “sócios” das grandes corporações. Como diz um capitalista, “os acionistas investem dinheiro em nossas empresas, os empregados investem tempo, energia e inteligência” (López-Ruiz, 2004, p.244). Junto com as participações nos ganhos do capital, foram socializados também os riscos da atividade capitalista. Eles já não ganham “altos salários”, mas parcelas do lucro, quando este resulta da sua atividade. Às vezes – como nos Estados Unidos, no escândalo do caso Enron, ou na Itália, no caso Parmalat – falsificam lucros para ganhar mais.

3.4. As Pessoas como Ativos

Os ativos têm um valor intrínseco para a organização e, ao mesmo tempo, geram valor para outros. O capital é rotulado como deficiência, porque tem que ser reembolsado em algum momento, mas o capital humano não necessita ser “restituído”. Pode-se considerá-lo realmente como propriedade das pessoas, as quais estão “emprestadas” pelo tempo que interesse à organização ou pelo tempo que queiram ficar. Assim como a organização investe e cuida de seu capital financeiro, parece lógico que deva fazer o mesmo com seus funcionários, podendo como opção adotar remuneração pelo conjunto de competências (Silva, 2005, p.81).

Os ativos podem transformar-se em passivos, o que significa dizer que eles têm um valor de ativo *negativo*. Os conceitos de “ativos humanos” e de “capital humano” são complementares, pois é o valor intrínseco das pessoas que compõem o capital humano disponível para a organização, sendo também um ativo criador de valor.

Inicialmente deve-se buscar indicadores relativos ao valor intrínseco das pessoas e das equipes que a empresa tem à disposição, saber se algumas pessoas possuem capital humano maior que outras e se o estoque de capital humano está crescendo ou diminuindo. É necessário um indicador de valor que possibilite manter uma perspectiva equilibrada. É possível que algumas pessoas apresentem um custo maior do que seu valor para a organização. Assim a empresa estará com mais “passivos” do que ativos. No entanto, é desejável um equilíbrio no “balanço patrimonial” do capital humano.

A fórmula Human Asset.Worth - HAW (Valor do Ativo Humano) (Flanholz, 1999, p.74) associa os custos de emprego de uma pessoa com a combinação de quatro componentes-chave. Sua capacidade, seu potencial, sua contribuição e seu alinhamento em relação aos valores da organização se dá através de três atividades-chave: convencer as pessoas a se juntarem a nós, mantê-las e desenvolvê-las.

É de vital importância identificar os fatores que fazem a diferença no ambiente e medir o nível de força ou de fraqueza desses fatores: eficácia de liderança, apoio prático no local de trabalho, a natureza do grupo de trabalho, a cultura da aprendizagem e desenvolvimento e os sistemas de recompensa e reconhecimento, medições contínuas para saber se a organização está otimizando o valor trazido pelas pessoas.

É importante ter a capacidade de medir a contribuição do capital humano de forma a mensurar como as pessoas estão adicionando valor presente e futuro para os interessados. Há dois fundamentos lógicos para medições no nível da empresa: indicadores que podem ser publicados ano a ano como informação aos interessados e indicadores desejáveis para realizar benchmark com outras organizações similares

A empresa decide quais medidas selecionar nos níveis inferiores começando com as metas e estratégias e com as medidas do resultado financeiro que propiciam seus alvos quantitativos. Eles podem ser, por exemplo, níveis de crescimento, lucratividade, participação no mercado, liderança de serviço, melhor fornecimento de serviços públicos, e assim por diante. Cada um desses elementos é impulsionado por inúmeros fatores que vão influir no bom resultado, e, como acontece com frequência, um ou dois fatores têm um efeito muito maior que os demais. A construção de escalas críticas em cada uma das áreas permite à empresa se chegar aos conjuntos de medidas que irão sustentar as suas estratégias e interessados e definir o que é necessário para cada nível e para cada parte da organização.

3.5. As Pessoas são Propulsoras de Valor

O "valor" de uma entidade está no olho do observador. Ao contrário dos custos, que são geralmente expressos em números absolutos, o valor oscila para cima e para baixo, dependendo de percepções particulares, de modo que o *valor* pode aumentar ou diminuir. Dinheiro é a forma corrente de valor mais comum, mas seguramente não é a única.

Há valor para os clientes ao receberem serviços com qualidade diferenciada e na continuidade dos relacionamentos com o pessoal da empresa; há valor para os funcionários na forma de desafios estimulantes no trabalho e oportunidades para o desenvolvimento pessoal. Os fornecedores da organização vêem prestígio por estarem associados à empresa e à sua boa reputação. Os custos poderiam ser considerados como um *insumo* no processo de distribuição de um resultado chamado valor. Quando os custos precisam ser reduzidos, a administração deve buscar os que não são criadores de valor. Porém, como é difícil esse tipo de informação, os ativos adicionadores de valor podem ser perdidos, o que só se percebe mais tarde.

As pessoas são os elementos geradores de valor decisivos que a empresa possui, qualquer que seja a natureza da organização. Se esta se baseia exclusivamente no conhecimento, como acontece com muitas, então as pessoas são, na verdade, os únicos elementos que têm importância.

A organização adiciona valor financeiro às pessoas. propicia salários, benefícios, bonificações e, quando possível, equidade na empresa. Entretanto, a maioria das pessoas aspira algo mais do que meras recompensas financeiras. O modo pelo qual se provê valor às pessoas irá condicionar sua motivação, seu comprometimento e sua lealdade - e conseqüentemente a contribuição desses funcionários na adição de valor a outros interessados.

Os sistemas de gerenciamento do desempenho, limitados ao desempenho financeiro de curto prazo e em oposição aos orçamentos preestabelecidos, não se ajustam ao mundo do conhecimento. Os gerentes não-contadores ou especialistas são vítimas indefesas dos processos e prioridades das práticas contábeis. Eles são capazes de enxergar claramente as anomalias e os disparates, mas se conformaram com a inevitabilidade da situação.

Nos negócios, os resultados financeiros permanecerão sempre como o ponto alto na elaboração de sistemas de medição do sucesso, afinal, essa área existe basicamente para gerar riqueza. Seu êxito, porém, depende da habilidade de entender as *causas* dos resultados, assim

como os resultados em si. Aqui, a contabilidade nos decepciona. Os contadores lidam com transações e esse é um dos motivos pelos quais os custos predominam sobre o valor.

O indicador admitido como fator favorável ao crescimento do valor das ações é a lucratividade, pois é importante para as previsões da alta administração e dos analistas que avaliam o desempenho da empresa. Tal fato é notório, pois todas as vezes que uma declaração que afete a sua lucratividade é dada, o valor das ações é influenciado.

Sempre que há redução do lucro final, a alta administração, em geral, faz reduções de despesas, fusões e freqüentemente, como primeira medida, cortes de funcionários. Há pouca preocupação com a perda dessas fontes criadoras de valor que provocam a saída de bons funcionários e reduzem a qualidade do produto ao consumidor.

Em geral é mais fácil reduzir do que expandir e os efeitos são vistos e celebrados mais rapidamente. Ainda assim, os arquitetos do reducionismo na engenharia de processos organizacionais admitiram que esse reducionismo pode levar ao que chamaram de "anorexia corporativa" (Hammer, 1993, p.89). Não são muitas as organizações que conseguiram manter o equilíbrio ótimo entre os ganhos de curto e de longo prazo, por meio de seus sistemas de gerenciamento e de medições de desempenho. As pressões para o curto prazo são fortes.

Na verdade, as pessoas não são custos e nem parte das empresas, e sim investidores que aplicam o próprio capital humano e, evidentemente, esperam obter justo retorno pelo investimento feito. Em outras palavras, o trabalhador leva capital humano para dentro da organização, isto é, suas habilidades, seu conhecimento, seu preparo para aplicar o conhecimento e torná-lo produtivo, toda sua energia e seu tempo. O retorno deve vir em forma de salário, benefícios, condições de trabalho, estímulos, oportunidades de desenvolvimento e respeito à individualidade (Davenport, 2005, p.134).

Sem as pessoas todos os elementos estruturais, tanto relativos aos clientes, como organizacionais, poderiam acabar e deixar de crescer. Haveriam poucas exceções, porém ainda assim, as pessoas seriam necessárias para explorá-los, porque todos os ativos intelectuais são criados e mantidos por pessoas e sem elas acabarão por definhar.

4. Metodologia

A presente pesquisa pode ser caracterizada como um estudo exploratório e descritivo, na forma de um estudo de caso sendo analisada dentro de uma metodologia qualitativa. Esta afirmação encontra-se justificada a seguir.

O estudo de caso é um método de pesquisa escolhido quando o fenômeno não é facilmente distinguido do contexto (YIN, 1993,p.3), sendo necessária uma seleção apropriada da metodologia de investigação. Consistindo em estudar os métodos de fazer pesquisa sociológica, de analisar o que pode ser descoberto através delas e o grau de conhecimento assim adquirido, e de tentar aperfeiçoar estes métodos através de investigação fundamentada e da crítica de suas propriedades (BECKER, 1997, p.17).

Para LUDKE et. al. (1986, p.17) “o interesse (em um caso) incide naquilo que ele tem de único, particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações”. Este método é utilizado quando existe a intenção de lidar com condições contextuais, acreditando que elas podem ser pertinentes ao fenômeno de estudo.

Ainda neste sentido, o estudo de caso é um tipo de metodologia de caráter qualitativo e é uma importante estratégia quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro do contexto da vida real.

As pesquisas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. Segundo FREITAS et al. (2000, p.106), a pesquisa descritiva “busca identificar quais as situações, eventos, atitudes ou opiniões estão

manifestos em uma população: descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições”.

Os métodos de pesquisa descritiva compreendem entrevistas pessoais, por telefone, questionários e observações. As mesmas são utilizadas para descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

A pesquisa descritiva trata do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existente na comunidade, grupo ou realidade pesquisada. Em uma pesquisa o dado quantitativo é a representação simbólica atribuída a manifestações de um evento quantitativo. “É a estratégia de classificação de um fenômeno aparentemente imponderável que, fixando premissas de natureza ontológica e semântica, instrumentaliza o reconhecimento do evento, a análise de seu comportamento e suas relações com outros eventos” (PEREIRA, 1999, p.21).

4.1. Caracterização da Pesquisa

Para a elaboração deste trabalho foi realizado uma pesquisa junto a algumas empresas, através de uma entrevista do tipo “*survey*” por telefone e pessoalmente com o e Diretor de RH da empresa, na qual se obteve documentos e informações das quais originaram-se as variáveis utilizadas nos questionários aplicados compostos por cinco questões, sendo todas múltipla escolha encaminhadas por e-mail ou por telefone.

4.2. Universo e Amostra

O conjunto total de elementos (indivíduos) com características comuns sobre o qual se faz um estudo estatístico recebe a denominação de população ou universo. A amostra pode ser definida como um subconjunto da população, através da qual se forma um juízo sobre as características de todo o universo (TOLEDO, 1985).

O universo da pesquisa se restringiu a direção de algumas empresas. Para GIL (1995, p. 98), para que a amostra represente com fidedignidade as características do universo, “... deve ser composta por um número suficiente de casos. Este número, por sua vez, depende dos seguintes fatores: extensão do universo, nível de confiança estabelecido, erro máximo permitido e percentagem com a qual o fenômeno se verifica”.

Desta forma, do universo total conhecido, seria necessário a realização de 37 (trinta e sete) entrevistas para universo menor de 10.000 indivíduos. Entretanto, foram realizadas 42 (quarenta e duas) entrevistas entre os dias 23 de janeiro a 24 de fevereiro de 2006. A margem de erro da amostra adotada é de 5,0%, com intervalo de confiança de 95,0%.

4.3. Tratamento dos Dados

O objetivo da análise dos dados é descrever, interpretar, categorizar e explicar os dados coletados, de maneira que estes venham a responder às questões formuladas no estudo. A análise de dados consiste em uma recombinação (YIN, 1987) das evidências coletadas, para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais do estudo.

Segundo MERRIAM (1988, p.178), a análise de dados “é o processo de dar sentido aos dados [...] Isto envolve consolidar, reduzir e interpretar o que as pessoas dizem [...] É um sistema complexo que envolve um movimento de ir e vir [...] entre o raciocínio indutivo e dedutivo, entre a descrição e a interpretação”. O processo de coleta e análise dos dados é dinâmico, ocorrendo simultaneamente.

Foi utilizado o método da estatística descritiva, a qual tem como objetivo “a observação de fenômenos de mesma natureza, a coleta de dados numéricos referentes a esses

fenômenos, a organização e a classificação desses dados observados” (TOLEDO e OVALLE, 1995, p.15). A apresentação dos resultados obtidos estão dispostos em gráficos e coeficientes estatísticos. Foi utilizado software MS Office Excel para tratamento dos dados.

4.4. Limitações da Pesquisa

Para se ter uma amostra mais esclarecedora, o ideal seria fazer uma pesquisa em todas as regiões, o que não foi possível em virtude dos custos e do tempo que levaria para efetivar a pesquisa. Os resultados apresentados são a opinião de um grupo selecionado de entrevistados, em um determinado período, apresentando consistência interna, mas que efetivamente não podem ser generalizados em razão da pesquisa limitar-se à região centro-sul do país.

5. Estudo do Caso – Análise dos Resultados

Pela análise da pesquisa verifica-se que a visão de valor de uma empresa pela sua direção refere-se, na sua maioria, a lucratividade e resultado financeiro, a tecnologia, ao capital intelectual e ao capital humano, evidenciando-se a evolução da visão em relação a importância dos recursos humanos para a empresa.

Na visão das empresas verifica-se que o capital intelectual e tecnologia se confundem como relevante para sua valorização que tem como mensuração o valor do trabalho somado ao ativo intangível do conhecimento de seus recursos humanos. Para isso, ao se estipular o salário do capital humano, optou-se principalmente em basear-se no rendimento e conhecimento como ativos intangíveis principais.

A entrega de "valor" é a razão da existência das organizações. A contabilidade administrativa tradicional, idealizada para a era industrial, geralmente provoca as tomadas de decisões que são incompatíveis com as organizações que objetivam a criação de valor, as quais necessitam construir a força de seus ativos intangíveis. No momento em que o ritmo de mudança pede uma forma de controle *com* flexibilidade, até mesmo o orçamento sagrado se torna vulnerável a ataques.

No entanto, esses são os meios que alavancam continuamente valor para todos os interessados de uma organização. Os ativos intangíveis de uma organização são conhecidos pelo nome de capital intelectual. Embora chamados comumente de ativos, há aspectos de todas essas áreas que podem ser negativos, "deficiências" que subtraem valor mais do que adicionam. O termo "capital" tem sido aplicado a muitos conceitos. Capital emocional, social e relacional estão todos em uso e representam diferentes aspectos da infra-estrutura de uma organização. O capital de conhecimento é mais substancial e representa o conhecimento cumulativo codificado, a sabedoria e a experiência, dos quais a organização pode se valer.

Ainda há muita variação em relação a importância dos recursos humanos para os resultados da empresa. Há uma tendência de valorização grande do capital humano, principalmente em relação ao ativo intangível do capital intelectual, porém ainda há uma variante um pouco menor tendendo para uma valorização média baseada na tecnologia e automação dos meios de produção.

6. Conclusão

As pessoas são uma forma única de ativo. Elas possuem seu próprio capital pessoal, o qual pode ser retirado de uma organização a qualquer momento. Pode-se tornar a organização atraente para que o capital humano se agregue à direção da organização, permaneça e use seu potencial a favor da empresa e, ao mesmo tempo, adicione valor à própria organização.

Da mesma forma que o empresário investe e cuida do capital financeiro da empresa é que se deve fazer com os funcionários, pois estes são seus ativos criadores de valor. Ao contrário dos custos, o valor varia acima e abaixo, dependendo de percepções particulares, aumentando ou diminuindo. Dinheiro e serviços com qualidade são formas correntes de valor.

As pessoas são os elementos decisivos da geração de valor, por isso, é adicionado valor financeiro às pessoas. O modo pelo qual se agrega valor às pessoas irá condicionar sua motivação, seu comprometimento, sua lealdade e conseqüentemente a contribuição desses funcionários na adição de valor a outros interessados.

Os sistemas de gerenciamento do desempenho não se ajustam ao mundo do conhecimento. Os contadores lidam com transações e esse é um dos motivos dos custos predominarem sobre o valor. Esse, para os acionistas, é focando na lucratividade, portanto há pouca preocupação com a perda paralela das fontes criadoras de valor, presentes e futuras, acarretando em "custos escondidos". Os geradores de valor hoje são os ativos intangíveis e o seu valor de mercado é igual ao Valor de Ativos Líquidos Tangíveis mais Intangíveis.

Avaliar e quantificar o capital intelectual talvez seja o maior desafio na área de negócios, pois novas categorias de análise deste admirável mundo vão povoando os textos de economistas e executivos de organismos multilaterais, como o Banco Mundial e a OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. Em suas mãos, o “capital humano” vai se refinando e se convertendo em “capital intelectual” – o ativo da empresa, a maior parte do seu valor real –, ou “capital social” e, ainda, “capital territorial” – diferenças sutis que têm em comum o fato de transformar algo intangível em fator de acumulação, seja a unidade uma pessoa, cultura ou conjunto de recursos institucionais referidos a um território.

Nessas suas metamorfoses se descortina uma sociedade onde o capital pode se apropriar de todos os conhecimentos como forma de valorizar a si próprio, deixando claro que ele é uma relação social, não coisas palpáveis. Em outras palavras, agora a ciência, a técnica e a “cultura” são tomadas como forças produtivas, e este conhecimento útil, em nova embalagem, se revela quando é possível conectar pessoas, alavancando o que elas sabem, para gerar ganhos no mercado.

7. Bibliografia

- BECKER, B.E., HUSELID, M.A. E ULRICH, D. *Gestão Estratégica de Pessoas com o “Scorecard”*. Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- BECKER, Howard S. Método de pesquisa em ciências sociais. Tradução por Estevão e Renato Ahuiar. 3a.edição. São Paulo, HURITEC, 1997.
- BYRNE, JOHN A. *Segredos do Executivo do Século*. Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed. compacta. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DAVENPORT, THOMAS O. *Capital Humano: O Que é e Por Quê as Pessoas Investem Nele*. São Paulo, Nobel, 2005.
- DAVIS, K.R. AND SAUSER, W.I. (1991) ‘Effects of Alternative Weighting Methods in a Policycapturing Approach to Job Evaluation: A Review and Empirical Investigation’, *Personnel Psychology*, 44: 85–127 p.
- DAVIS, K.R. AND SAUSER, W.I. (1993) ‘A Comparison of Factor Weighting Methods in Job Evaluation: Implications for Compensation Systems’, *Public Personal Management*, 22: 91–106 p.
- FLAMHOLZ, E.G. *Human resource accounting: advances in concepts, methods and applications*. 3 ed, Amsterdam, Kluwer, 1999.
- FREITAS, Henrique, et.al., O método de pesquisa survey. *Revista de Administração de Empresas- USP*. Volume 35, nº 3, julho/setembro, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas, 1995.

- HAMMER, M. E CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a corporação*. Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo, Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. Edição novo milênio. São Paulo, Prentice Hall, 2000.
- KURTZ, ROBERT. *O declínio da classe média*; in Folha de S. Paulo, edição de 19 de setembro de 2004.
- LÓPEZ-RUIZ, OSVALDO JAVIER. *O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*; tese de doutorado; IFCH/Unicamp, 2004.
- LUDKE, Menga. ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa qualitativa em educação: abordagens*. São Paulo, EPU, 1986.
- MADIGAN, R.M. AND HOOVER, D.J. (1986) 'Effect of Alternative Job Evaluation Methods on Decisions Involving Pay Equity', *Academy of Management Journal*, 29: 84–100.
- van Sliedregt et al.: *Job evaluation and pay grade classes* 1323.
- MAYO, ANDREW. *O valor Humano da Empresa*. São Paulo, Pearson, 2003.
- MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. *Learning in adulthood: a comprehensive guide*. San Francisco, Jossey -Bass, 1991.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PEREIRA, Júlio César R. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências de saúde, humanas e sociais*. São Paulo, Edusp, 1999.
- PINA, Vítor Manuel Dias Castro. *Inteligência estratégica nos negócios*. São Paulo: Atlas, 1994
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social, Métodos e Técnicas*. São Paulo, Atlas, 1989.
- SILVA, MATEUS DE OLIVEIRA. *Gestão de Pessoas Através do Sistema de Competências*. São Paulo, Qualitymark editora, 2005.
- SOUSA, JOSE EDUARDO RODRIGUES DE. *Estratégia Organizacional*. São Paulo, Alínea e Átomo, 2005.
- STEWART, THOMAS. *Capital intelectual : A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. *Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- THIERRY, HK. AND DE JONG, J.R. (1998) 'Job Evaluation'. In Drenth, P.J.D., Thierry, Hk. and de Wolff, Ch. J. (eds) *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 2nd edition, Volume 3. London: Psychology Press.
- THOMSON, K. *Emotional capital*. Oxford, Capstone, 1998.
- TOLEDO, Geraldo Luciano; OVALLE, Ivo Izidoro. *Estatística básica*. 2^a edição. São Paulo, Atlas, 1995.
- VAN SLIEDREGT, T.S. (1999) *Het beoordelen van functies nader beoordeeld* [The analysis and evaluation of jobs evaluated]. Amsterdam: KLI dissertatiereeks .
- VROMM, Vitor H. *Work and motivation*. New York: Jonh Wiley & Sons, 1964.
- YIN, Roberto K. *Case Study research: design and methods*. 7. ed.. Beverly Hills, California: Sage Publications, 1987.
- YIN, Robert K. *Applications of case study reserch*. Applied Socil Research Methods Series-Volume 34. Newbury Park/ EUA. SAGE Publications, 1993.