

Eloisa de Moura Lopes

**CAPITAL HUMANO: UM ESTUDO SOBRE O
INVESTIMENTO NOS COLABORADORES
DAS INDÚSTRIAS DE EXPLOSIVOS NO FUNDO DO
VALE DO PARAÍBA.**

**Taubaté - SP
2003**

Eloisa de Moura Lopes

**CAPITAL HUMANO: UM ESTUDO SOBRE O
INVESTIMENTO NOS COLABORADORES
DAS INDÚSTRIAS DE EXPLOSIVOS NO FUNDO DO
VALE DO PARAÍBA.**

Dissertação apresentada para obtenção do Certificado de Título de Mestre pelo curso de Administração de Empresas do Departamento de Economia, Ciências Contábeis, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Comportamento Organizacional.

Orientadora: Prof^a. Vera Lúcia Ignácio Molina, Dr^a.

Taubaté – SP

2003

Eloisa de Moura Lopes

Capital Humano: Um estudo sobre o investimento nos colaboradores das Indústrias de Explosivos no fundo do Vale do Paraíba.

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ - SP

Data: _____.

Resultado: _____.

COMISSÃO JULGADORA

Prof^ª. Dr^ª. Vera Lúcia Ignácio Molina - UNITAU.

Assinatura _____.

Prof^ª. Dr^ª. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci - UNITAU.

Assinatura _____.

Prof^ª. Dr^ª. Neuza Maria Bastos Fernandes Santos - PUC/SP.

Assinatura _____.

Dedico este trabalho à minha família:

Geisa, amada filha e a mais fiel
colaboradora;

João, meu pai;
Irmãos, em especial o Lincoln,

Luiza, minha querida
mãe; Henio, pelo amor e
atenção; e Marcos Paulo,
pelo incentivo nos
momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

À Professora Vera Lúcia Ignácio Molina, Dr^a., pela amizade, habilidade, dedicação e carinho com que orienta nosso trabalho.

Ao Professor Édson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, Dr., Coordenador do Curso de Pós-Graduação, pela seriedade com que administra o programa e por ter acreditado em nosso trabalho.

Às Empresas, que autorizaram a pesquisa para elaboração desta dissertação.

Aos Informantes, por terem cooperado e participado desta pesquisa, pois sem eles nada seria possível.

Aos especialistas em explosivos, por terem contribuído com informações importantes.

À RJC Defesa e Aeroespacial Ltda., por ter custeado parte deste Mestrado.

À equipe de Professores e Funcionários da UNITAU, representados aqui pela Secretária Sra. Alda Aparecida dos Santos, pelo incentivo e apoio.

Aos queridos companheiros da Turma II, que se tornaram grandes amigos durante esta jornada.

O vigor físico é bom,
O vigor intelectual é melhor ainda,
Mas muito acima de ambos,
Está o vigor do caráter.

Theodore Roosevelt

RESUMO

LOPES, M. Eloisa. **Capital Humano: Um Estudo Sobre o Investimento nos Colaboradores das Indústrias de Explosivos no Fundo do Vale do Paraíba**, 2003. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Departamento de Economia, Ciências Contábeis, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté.

Esta dissertação estuda o Capital Humano dentro do cenário das empresas de explosivos no fundo do Vale do Paraíba, preocupa-se com a mudança da economia baseada no conhecimento e com a necessidade de a organização voltar-se ao aprendizado contínuo como um diferencial competitivo. Objetivou-se compreender como os líderes de médio e alto escalão das organizações Alfa e Beta percebem o investimento de suas empresas no Capital Humano. Utilizando-se do estudo de caso por meio de questionário semi-aberto, pesquisa qualitativa e de análise de conteúdo, os resultados mais significativos encontrados foram: para as empresas Alfa e Beta sob a ótica da liderança, capital humano são os funcionários da organização com todo seu conhecimento e experiência, e sob a ótica das empresas, capital humano é tratado como custo. Para a empresa Beta, faltam recursos financeiros, e para a empresa Alfa e Beta, falta uma política de desenvolvimento do capital humano e existe uma necessidade de investimento em treinamento. Nas duas empresas, foi verificado que a busca pelo aprendizado contínuo é uma realidade que parte principalmente do trabalhador e os impactos no capital intelectual são imediatos. A empresa Beta vêm sofrendo perda de conhecimento, porque seus funcionários se desligam e levam o conhecimento com eles, assim a empresa vêm deixando de fabricar alguns produtos. Conclui-se, que há necessidade das empresas Alfa e Beta realizarem investimento em treinamento e plano de carreira, já que o trabalhador de hoje vai estar a onde oferecerem melhores condições de trabalho.

Palavras-chave: Capital Humano, Capital Intelectual e Conhecimento.

ABSTRACT

LOPES, M. Eloisa. **Human Capital: a Study based on the investment on the Explosives Industries at the end of Paraiba Valley and their collaborators.** 2003. 143 f. Dissertation (Master Degree on Business Administration) – Economy Department Accountancy Sciences, Administration, Secretariat, University of Taubaté, Taubaté.

This dissertation studies the Human Capital within the scenery of the explosives companies at Paraiba Valley, it concerns on the change on the economy based on the Know-how and the necessity of the organization to focus on the continuous learning as a competitive differential. It was aimed understand as leaders from medium and high level from Alfa and Beta organizations, who can observe the investment of the companies on the human capital. Using a semi-open questionnaire studying cases and using also a qualitative research and the content analysis. The most significant results were: for the Alfa and Beta organizations, under these leaders view, human capital are the servant of organizations with all knowledge and experience, and under the organizations view, human capital is the cost. For the Beta organizations, lack of financial resources and for the Alfa and Beta organizations, lack a politics of human capital development and there is a necessity of investment on training. In both organizations was checked that research for the continuous learning is a true for the worker and the impacts on intellectual capital are direct. The Beta organization are suffering loss of knowledge, because their servant go away and take their knowledge, then the organization are stopping to produce some products. It follows through the results, that there is a necessity of Alfa e Beta organization realize investment on training and professional plan, because the actual worker will be offer best work conditions.

Key-Words: Human Capital, Intellectual Capital and Knowledge.

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
LISTAS DE QUADRO.....	11
LISTAS DE TABELAS.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Apresentação.....	13
1.2 Objetivo Geral.....	14
1.2.1 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Metodologia.....	15
1.4 Limitações.....	16
1.5 Estrutura do Trabalho.....	16
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1 Teorias de base.....	23
2.1.1 O Conhecimento.....	23
2.1.2 O Capital Humano.....	27
2.1.3 O Capital Intelectual.....	30
2.1.4 Desenvolvimento do Capital Humano.....	32
2.1.5 Cultura Organizacional e atitudes do Capital Humano	35
2.2 Pesquisas recentes sobre Capital Humano.....	37
2.3 Métodos encontrados nos estudos sobre Capital Humano e Capital Intelectual.....	43
3 PROPOSIÇÃO.....	51
3.1 Espaço de análise.....	53
3.1.1 Empresa ALFA.....	56
3.1.2 Empresa BETA.....	56
4 METODOLOGIA.....	59
4.1 Estudo de Caso.....	60
4.2 Técnicas da Pesquisa.....	61
4.2.1 Pré-teste.....	63
4.3 Seleção do Sujeito.....	65
4.4 Análise e interpretação de dados.....	66

5 RESULTADOS.....	67
5.1 Local do Estudo.....	67
5.2 Informantes.....	68
5.2.1 Perfil sócio econômico do informante.....	69
5.3 Unidades Temáticas e Estruturas Importantes.....	72
5.3.1 Unidade Temática I.....	75
5.3.2 Unidade Temática II.....	81
5.3.3 Unidade Temática III.....	87
5.3.4 Unidade Temática IV.....	94
5.3.5 Unidade Temática V.....	100
5.3.6 Unidade Temática VI.....	109
6 DISCUSSÃO.....	113
6.1 A concepção de capital humano para o líder e para a empresa sob a ótica da liderança.....	113
6.2 Relação capital humano e desenvolvimento tecnológico e a relação capital humano e capital intelectual.....	115
6.3 A busca pelo aprendizado contínuo, a manutenção e a contribuição do capital humano vem de encontro com o desempenho da empresa junto ao mercado.....	116
7 CONCLUSÕES.....	119
7.1 Sugestões para futuros trabalhos.....	123
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
9 APÊNDICES.....	128
9.1 Apêndice A	128
9.2 Apêndice B	130
9.3 Apêndice C	131
9.4 Apêndice D.....	134
10 ANEXOS.....	135
10.1 Anexo A	135
10.2 Anexo B	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Balanço de uma economia do conhecimento.....	39
Quadro 2	Capital Intelectual balanço patrimonial oficial.....	42
Quadro 3	Esquema SKANDIA para o valor de mercado.....	45
Quadro 4	Capital Intelectual no balanço patrimonial.....	47
Quadro 5	Tipos de Capital Intelectual.....	48
Quadro 6	Medidas para gerenciamento de Capital Intelectual.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Empresas de explosivos.....	67
Tabela 2	Empresas que autorizaram a pesquisa.....	68
Tabela 3	População-alvo da pesquisa em estudo.....	68
Tabela 4	Gênero.....	69
Tabela 5	Faixa etária.....	70
Tabela 6	Nível de escolaridade.....	71
Tabela 7	Níveis de renda.....	71
Tabela 8	Distribuição salarial em reais conforme salário mínimo no país Set/2002.....	72
Tabela 9	Quando ouvem falar em Capital humano	77
Tabela 10	UI A concepção da liderança sobre o Capital Humano.....	81
Tabela 11	UII A concepção da empresa sob à ótica da liderança sobre o C.H.	87
Tabela 12	UIII Relação Capital Humano e Desenvolvimento Tecnológico.....	93
Tabela 13	UIV A relação Capital Humano e Capital Intelectual.....	99
Tabela 14	Cursos preferidos pelos líderes para suas equipes.....	104
Tabela 15	Como você líder avalia o investimento no Capital Humano de sua empresa.....	107
Tabela 16	UVI Descreva qual o Capital Humano necessário para a manutenção dos líderes em sua empresa.....	112

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Com a nova era do conhecimento, surgiu a necessidade de mudanças no Comportamento Organizacional. A melhoria, por meio do aprendizado contínuo e a valorização do Capital Humano, é de extrema importância na alavancagem das organizações que aprendem criando diferenciais competitivos.

Saber que o Conhecimento é um diferencial competitivo na economia impõe novas regras de valorizar o ser humano em uma organização, as quais geram benefícios intangíveis que alteram o patrimônio empresarial.

Secular é o formato financeiro que a Contabilidade utiliza para avaliar as organizações. Sempre existiram diferenças entre o Mercado e a Contabilidade, mas nunca foram tão alarmantes e preocupantes.

Com o novo cenário na atual conjuntura Econômica, em que o Conhecimento é considerado um diferencial, o ser humano passou a ocupar um lugar especial e de importância dentro das empresas.

O ser humano é o detentor do conhecimento, podendo levar o seu potencial para onde for, sendo este o seu grande tesouro. O gerente precisa conhecer o Capital Humano a fim de mantê-lo e desenvolvê-lo. As Organizações que estão preocupadas com o desenvolvimento do potencial do seu Capital Humano, gerando oportunidades de treinamento desde o ensino básico, o curso técnico, o estudo de idiomas, a formação acadêmica de graduação e pós-graduação, têm maiores possibilidades de permanecer e crescer economicamente, criar diferenciais competitivos e valorizar o seu potencial de Capital Humano, que poderá impactar o seu Capital Intelectual.

Segundo Abbad e Tamayo (2002, p.1), "Buscando acompanhar a evolução do conhecimento científico, desenvolvimento tecnológico e modernização do setor produtivo, as organizações têm optado por contratar pessoal qualificado e experiente.". Os autores continuam dizendo que é muito difícil a empresa encontrar profissionais capacitados para atender as exigências de mercado, então a única alternativa é treinar o pessoal, para desenvolver habilidades e poder sustentar-se no mercado competitivo em que se encontram. Estes fatores vêm transformando a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) num importante instrumento que ajuda organizações e

funcionários a adquirirem novas competências, conhecimentos, atitudes e comportamentos, e assim, poderem responder às novas exigências e demandas dos postos de trabalho de maneira mais eficiente.

Por outro lado, o ser humano precisa ter abertura ao aprendizado contínuo, pois somente com a sua vontade será possível que o investimento em Capital Humano traga retorno positivo para a organização que investe e espera o retorno.

O gerente, que tem o poder de escolher quem vai receber treinamento, deverá preocupar-se em direcionar este investimento de forma que o retorno seja verdadeiro e, preferencialmente, atenda à necessidade da empresa e à vontade do empregado.

O profissional, por sua vez, deverá buscar por iniciativa própria, sempre que puder, reciclar seus conhecimentos, visto que em tempos de mudanças em alta velocidade não poderá esperar que as organizações façam o investimento; é preciso evitar a acomodação quando prejudicial, principalmente, em caso de empregabilidade futura, por que o mercado de trabalho fica mais exigente.

Esta dissertação foi elaborada sob o conceito de Capital Humano, Conhecimento e seus impactos no Capital Intelectual.

1.2 Objetivo Geral

O objetivo é avançar na discussão sobre o investimento no Capital Humano e seus impactos no Capital Intelectual, particularmente nas Indústrias de Explosivos situadas no Fundo do Vale do Paraíba, que compreende as cidades de Lorena e Piquete aqui tratadas como "Alfa e Beta".

1.2.1 Objetivos Específicos

- Compreender como os líderes de média e alta gerência destas organizações percebem o investimento no Capital Humano e sua importância.
- Verificar se os líderes e seus subordinados estão abertos ao aprendizado contínuo.

- Analisar como a liderança avalia o retorno do investimento no Capital Humano de suas empresas.

1.3 Metodologia

Nesta pesquisa o estudo de caso será o Capital Humano inserido no ramo de atividade econômica de explosivos.

A pesquisa têm o intuito de avançar na discussão sobre o investimento no Capital Humano sob o ponto de vista do informante, a medida em que compreende como os líderes percebem o investimento, verifica se a busca pelo aprendizado contínuo é uma realidade e analisa como a liderança avalia o retorno do investimento no Capital Humano de suas organizações, qual a percepção sobre Capital Humano, dentro destas empresas de explosivos, conforme Oliveira (2001, p.320).

A população-alvo são os líderes de média e alta gerência das empresas Alfa e Beta, por serem os portas vozes das empresas, por possuírem conhecimento suficiente para entender a relevância das respostas no tipo de instrumento utilizado nesta pesquisa, e por serem os líderes, os profissionais dentro de uma organização responsáveis a indicar quem recebe um investimento e os únicos que poderão expressar por meio de sua experiência de vida cotidiana dentro destas empresas, seus sentimentos, valores e a concepção do Capital Humano.

Optou-se por utilizar o questionário, que foi aplicado por meio de um instrumento com perguntas semi-abertas. Apesar de saber-se que o ideal seria a entrevista direta foi impossível aplicá-la, uma vez que as empresas de explosivos possuem particularidades legais que não permitem a presença de pessoas estranhas em suas áreas, além disso são empresas que fabricam produtos perigosos, pagam adicionais de periculosidade e seguro de vida para seus empregados. E estas empresas são consideradas área de segurança nacional e seus produtos são controlados pelo Exército Brasileiro.

Sendo o Capital Humano um tema em evidência e delicado, o informante deverá ficar a vontade para responder as questões propostas, sendo protegido pelo anonimato. Desse modo, espera-se a espontaneidade do informante, expondo-se com tranquilidade e beneficiando a pesquisa.

Portanto, foi utilizado o princípio triangular em que o pesquisador, em visita a fábrica, pode conversar com o gerente de Recursos Humanos e observar o local e alguns documentos.

1.4 Limitações do Estudo

O espaço de análise limita-se ao fundo do Vale do Paraíba, que compreende as cidades de Lorena e Piquete, onde se localizam as empresas "Alfa e Beta", e tem como porta vozes das organizações em destaque as lideranças de médio e alto escalão. No que se refere à delimitação teórica o Capital Humano, Conhecimento e Capital Intelectual são os alicerces da pesquisa. Vale lembrar que não é o intuito deste trabalho mensurar valores para a Contabilidade.

1.5 Estrutura do Trabalho

Desta dissertação compreende sete etapas:

Num primeiro momento serão apresentados: a introdução, o objetivo geral, os objetivos específicos, a metodologia a ser utilizada e as limitações do presente estudo.

No segundo momento, a revisão teórica de bases, e trabalhos realizados na área de Capital Humano.

No terceiro momento, o propósito do pesquisador quanto ao conhecimento do tema, mostrando conformidade entre o título, revisão teórica e metodologia aplicada; esta etapa é conhecida por proposição da dissertação.

No quarto momento, será explanada a metodologia utilizada nesta pesquisa, explorando o estudo de caso, a prática da investigação, a população-alvo, a formatação dos dados, a análise de conteúdo e a interpretação dos dados.

No quinto momento, serão apresentados os resultados apurados, para assim avançar na discussão dos investimentos no Capital Humano que é o objetivo central desta dissertação.

No sexto momento, as conseqüências mais importantes serão debatidas e analisadas de maneira mais assertiva possível para a pesquisa.

Finalmente serão apontadas as conclusões: espaço onde o autor faz o fechamento da dissertação, a fim de agregar valores e oferecer sugestões para a continuidade do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A globalização, na era do conhecimento e da informação, derrubou fronteiras com o desenvolvimento tecnológico e com os meios de transporte. As organizações puderam sair em busca de regiões onde a mão-de-obra era de baixo custo comparada à sua própria nação e ampliaram o seu quadro de consumidores. Conforme Robbins (2001, p.6), há tempos, as fronteiras poderiam proteger as empresas nacionais das coações internacionais evitando a concorrência direta, porém isto é passado.

Hoje, as empresas já não conseguem definir seus limites de negociação, já não têm mais tanta importância qual a nacionalidade do empreendimento, uma vez que poderão estar em qualquer parte do mundo. Por exemplo: a Fiat é uma empresa de origem italiana, e monta carros em Minas Gerais - Brasil, a Ford, que mantém sua sede em Detroit-EUA, monta seus Mercury Tracer no México.

Outras empresas multinacionais, como a Coca-Cola e a IBM, executam mais de 60% de suas negociações em nações que não são de suas origens. Muitas organizações, como a Mitsubishi do Japão, a Siemens da Alemanha, a Nestlé da Suíça e a Royal Dutch Shell da Holanda, negociam em vários lugares do mundo.

Inclusive uma publicação literária, que teve origem nos Estados Unidos, poderá ser lida exatamente neste instante por uma pessoa no Brasil e por outras em qualquer parte do globo.

Com a evolução do conhecimento, deu-se o desenvolvimento tecnológico. A informação está aberta a todos, a todo momento e em todo lugar; a facilidade de transporte leva e traz o homem o tempo todo; assim ele pode estar no lugar que desejar e na hora em que achar conveniente.

Conforme Oliveira (1997, p.90), "O avanço do conhecimento humano, o progresso das pesquisas tecnológicas, o desenvolvimento de novos produtos, a expansão da produção e do comércio mundial, poderão igualmente, estar criando oportunidades e capacitação competitiva para as empresas e para as nações no cenário internacional."

As organizações são compostas por pessoas. Sendo assim, toda evolução foi desenvolvida pelo homem e para o homem, e neste momento o ser humano não pode mais representar um custo para a organização como a contabilidade ainda continua classificando.

A Cada dia fica mais evidente a importância do **Capital Humano** dentro das organizações, pois o ser humano é tido como o maior detentor do **conhecimento**. É o

principal responsável pela **economia do conhecimento**, conforme Edvinsson e Malone (1997, p.31), “Toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes estão incluídos no termo capital humano”.

Alguns estudiosos como Antunes (2000), Azevedo (2001), Crawford (1994), Edvinsson e Malone (1997), Jac Fitz-enz (2001), Stewart (1997), Vasconcellos (2001), pesquisam nesta área, com a finalidade de que seja possível avaliar o **capital humano**. Por ser um capital intangível, a contabilidade não consegue mensurá-lo, criando, uma lacuna entre o valor contabilizado e o valor de mercado.

Para que se entenda o **conhecimento**, faz-se necessário, de forma resumida, verificar na história a evolução do **conhecimento** em seus pontos mais significativos.

Revolução industrial

Há 250 anos, aproximadamente, a tecnologia foi inventada, originária da palavra grega “technê”, que significa o mistério de uma habilidade, e “logia”, que é conhecimento organizado, sistemático e significativo. A primeira escola de engenharia nasceu por volta de 1794, na França, na Ecóle Polytechnique.

A Grã-Bretanha foi o primeiro país que acreditou e investiu em desenvolvimento tecnológico. Concedia patentes e prêmios para incentivar a aplicação do conhecimento à ferramentas, produtos e processos, e pôs fim ao mistério do artesanato, que era mantido em segredo pelos artesãos.

Mesmo assim, ainda não se falava em tecnologia. O assunto só veio a ser discutido no século seguinte, quando um pesquisador, aplicou tecnologia à ciência. Porém, o que alavancou este cenário, realmente, foram as primeiras escolas técnicas e a Enciclopédia, que talvez tenha sido o mais importante.

Os artigos na Enciclopédia não foram escritos por artesãos, mas por especialistas em informações. Eles reuniram, escreveram em código, editaram a technê, o mistério do artesanato, mostrando o conhecimento, a metodologia e as experiências em livro. Tais resultados são chamados de “Revolução Industrial”: a metamorfose, com a tecnologia, da sociedade e da civilização do mundo inteiro.

As tecnologias precisavam de energia em grande quantidade, oriunda da água ou do vapor, fato que não constituía o foco das atenções. A carência de energia era pouco

importante. A chave dos acontecimentos foi a mudança veloz da produção, de artesanato para a tecnologia.

Revolução da produtividade

A Revolução da Produtividade começou basicamente com as experiências de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que aplicou o conhecimento ao trabalho preparatório para projetos, à sua análise e à sua engenharia.

Taylor, preocupado com o conflito que havia entre trabalhadores e empregadores, percebeu que a luta era supérflua. Então resolveu estudar uma forma de preparar trabalhadores produtivos, que pudessem receber melhores salários.

Ele era motivado pelo desejo de viver em uma sociedade na qual proprietários e trabalhadores, capitalistas e proletários, pudessem ter lucros com a produtividade e construir um relacionamento harmonioso a partir da aplicação do conhecimento ao trabalho, segundo Robbins (2001, p.489).

As pessoas que chegaram mais próximas dessa compreensão, até hoje, foram os empregadores e os líderes sindicais do Japão pós-segunda Guerra Mundial, segundo Stewart (1998, p.45). O que se conhece como taylorismo, devido ao trabalho científico de Frederick Winslow Taylor, engenheiro que criou a administração científica, funcionou brilhantemente durante muito tempo. O mais relevante no trabalho de Taylor era a estimulação da adaptação do conhecimento pela liderança, a fim de utilizar a potencialidade intelectual para a realização de tarefas difíceis, e criar novas formas de concluí-las de maneira eficaz e eficiente.

Não se pode ignorar a contribuição de Taylor; é preciso lembrar que a administração científica contribuiu significativamente para a produtividade e para a respeitabilidade do trabalhador, conforme Stewart (op. cit.)

Revolução Gerencial

A Revolução Gerencial teve início com a evolução do conhecimento. O conhecimento tomou caminhos que levaram o trabalhador para a escola: quem não possuísse formação formal não conseguiria fazer uma carreira dentro da empresa. Quem certifica a aquisição do conhecimento, que somente é obtido de forma sistemática, é a escola. Indiscutivelmente, esta é uma realidade sem volta, a evolução do conhecimento mudou a forma de vida social e econômica das pessoas.

O conhecimento formal é considerado como recurso pessoal e econômico. Na verdade, o conhecimento é, hoje, o único recurso com significado. Os que já conhecíamos chamados, “fatores de produção”: terra, os recursos naturais, mão-de-obra e capital, não sumiram, apenas não mostram-se os mais importantes. Apesar de obtidos facilmente, desde que haja **conhecimento**. E o **conhecimento**, com novo sentido, **significa conhecimento como uma coisa útil**, como meio para a obtenção de resultados sociais e econômicos.

A Revolução Gerencial está acontecendo em todo o planeta. Foram precisos cem anos para que a Revolução Industrial dominasse o mundo, cerca de setenta anos para que a Revolução da Produtividade fizesse o mesmo, e menos de cinquenta anos para a Revolução Gerencial. Conforme Drucker (1993, p.25), o conhecimento precisa ser acionado: assim a informação se torna importante e volta-se para o resultado. São os resultados palpáveis que ficam do lado de fora da pessoa, seja socialmente, economicamente, ou evolucionalmente.

Não se pode esquecer que o conhecimento deve ser especializado.

Por esta razão, tradicionalmente, aquilo que teve início na antigüidade, persiste quando é invocada a formação liberal, rebaixando-a ao posto de um artesão. O aprendizado artesanal não poderia ser aprendido, nem ensinado, nem possuía nenhum princípio geral. Era específico e especializado, adquirido com a prática e o tempo, ao contrário do aprendizado obtido pelo treinamento e instrução da escola. Atualmente, quando há uma referência ao conhecimento especializado como “habilidade artesanal” se diz “disciplina”.

A evolução intelectual é tão importante para a história quanto qualquer outra que já tenha ocorrido. À medida que tal evolução acontecia, melhorava substancialmente a qualidade de vida do homem na terra.

O homem, que inicialmente vivia da caça e coleta, começou a cultivar e passou para uma economia baseada na agricultura. Isto aconteceu há milhares de anos e nos dias de hoje atinge, quase a totalidade do mundo, com algumas exceções, como a bacia Amazônica e a nova Guiné, segundo (CRAWFORD,1994, p.19).

Após esta evolução, o homem passou da economia agrícola para a Industrial, que teve início na Inglaterra e difundiu-se pela Europa Ocidental, América do Norte e Japão. Com a Segunda Guerra Mundial, a industrialização tem se tornado extensiva, abrangendo a Ásia e partes da América Latina, conforme Crawford (op. cit.).

No decorrer da história, a economia baseada no conhecimento começou nos Estados Unidos e hoje é encontrada em todos os países industrializados do mundo. Em uma sociedade agrícola, muitas pessoas nascem, mas o índice de mortalidade é grande, poucos são os que chegam à idade adulta. Já na sociedade industrial, a natalidade é menor, um número maior de pessoas chega à velhice, e existe um equilíbrio entre a quantidade de jovens e velhos.

A economia baseada no conhecimento, diminui lentamente o seu crescimento populacional; as pessoas vivem mais tempo; a sociedade, em sua maioria, é formada de pessoas idosas e existem menos jovens e crianças.

O destaque nos três tipos de economia é o avanço da tecnologia e o aperfeiçoamento da produtividade que facilita a vida das pessoas, e que podem manter um padrão de vida mais elevado, devido ao fato de a população tender a ser mais rica.

Uma sociedade agrícola vive melhor que uma primitiva, uma sociedade industrial vive melhor que uma agrícola e a sociedade baseada no conhecimento é a que vive melhor na história da humanidade, além de ser a mais rica, conforme (CRAWFORD, 1994, p.21).

Preocupado com a tendência de melhorar a qualidade de vida das pessoas e garantir a permanência num mercado altamente competitivo, o Governo do Estado de Pernambuco, no Brasil, criou o Decreto nº 22.950, de 10 de Janeiro de 2001, que regulamenta o fundo de Capital Humano – FCH, instituído através da Lei n.º 11.871, de 08 de Novembro de 2000, e dá outras providências, o que pode ser verificado no ANEXO A.

Segundo Crawford:

*As mudanças que vêm ocorrendo são tensas e turbulentas para muitas pessoas, mas **transformar o mundo numa economia baseada***

em conhecimento é, provavelmente, o passo com maior probabilidade de sucesso já dado na história do desenvolvimento econômico do mundo.

*Para a maior parte da população mundial, este desenvolvimento irá melhorar sensivelmente a condição de vida, libertando-a do excessivo trabalho e esforço físico de sobrevivência, **permitindo que desenvolvam seu potencial humano de maneira plena** (1994, p.17).
(grifos nossos)*

2.1 Teorias de Base

2.1.1 Conhecimento

Nesta nova sociedade baseada no conhecimento, os seres humanos são os maiores estoques de capital do mundo, pois são eles os detentores do conhecimento.

O conhecimento coloca a pessoa no centro das atenções, pois o **conhecimento é adquirido, desenvolvido e aperfeiçoado pelos homens**. Eles podem levar o conhecimento por onde desejarem, pois este tesouro lhes pertence. Segundo Stewart (1998, p.47), nem todos serão os donos do conhecimento, andando pelo mundo com os *laptops*. As empresas ainda precisarão de máquinas de grande porte e elevado custo. Porém, nesta nova economia, em que o Capital Intelectual impera, as funções e habilidades humanas são as que possuem o maior valor: relacionar-se sentimentalmente e desenvolver-se criativamente, voltando-se para tarefas e metas do trabalho.

Estes valores estão inseridos no potencial e na vida humana, detentora do conhecimento, que possibilita o concreto, gera riquezas e leva o homem na direção da conduta digna.

É importante que a organização tenha memória. O indivíduo em ação percebe erros, aprende como resolver e guarda o que aprendeu. Caso isto não ocorra, no futuro, quando se deparar com o mesmo problema ou semelhante, poderá incorrer no mesmo erro. Segundo Foguel e Souza (1995, p.55), "É o que se observa em várias organizações que, ao não possuírem memória sobre os acertos e desacertos nas tentativas de correções das suas disfunções, têm diminuído a sua capacidade de aprendizagem."

A gestão do conhecimento não pode focar apenas os gênios e a proteção dos direitos intelectuais. O conhecimento tem que ser orientado e produzido para criar novas formas de riqueza, e a organização, precisa estar preocupada com o desenvolvimento do capital humano. Então, perguntar-se: onde está o conhecimento dentro das organizações?

O relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) mostra que, em 1998, mais de 50% do PIB dos países desenvolvidos era devido ao conhecimento. Este documento mostra que a redução dos custos e a obtenção de informação indicam claramente um crescente aumento da participação do conhecimento na geração de riqueza para organizações, regiões e países, conforme cita (CAVALCANTI E GOMES, 2002, p.10).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.1), "alegamos que o sucesso das empresas japonesas se deve à sua capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional. Por criação do conhecimento organizacional entendemos a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundí-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas".

Para Jac Fitz-enz:

A economia do conhecimento requer um aprendizado constante. Portanto, o investimento de uma empresa em todas as formas de aperfeiçoamento de pessoal é um efetivo indicador da capacidade futura do capital humano. Isto inclui todos os tipos de cursos de treinamento, serviços de desenvolvimento de carreiras e todo ensino externo, inclusive benefícios de reembolso de ensino (2000, p.137). (grifos nossos)

Neste sentido, Antunes (2000, p.52), afirma que o tema cria polêmica; podendo afirmar que “ninguém é insubstituível”. É preciso discutir, por exemplo, o caso específico da Microsoft: o que aconteceria se Bill Gates, seu idealizador e transformador do cenário no mundo dos computadores, resolvesse se retirar da empresa? Antunes ainda pergunta: Qual é a marca da Microsoft? A saída do Sr. Lee Iaccoca da Chrysler teve alguma representatividade?

Um outro fator importante é que o capital humano cresce num ritmo mais acelerado que o capital físico; à medida que a tecnologia avança, é preciso mais pessoas aptas a desempenhar funções do conhecimento. O capital físico agrega valores ao capital humano e com esta relação, aparece o capital intelectual.

Para Jac Fitz-enz (2000, p.137), o aprendizado contínuo é requisito básico da economia do conhecimento; então, a empresa que investe em seus colaboradores tem um indicador e pode vislumbrar uma capacidade futura do seu Capital Humano. Dentro do investimento em treinamento inclui-se toda espécie e forma possível de aprendizagem, inclusive, o plano de carreira e o reembolso de ensino.

Vive-se uma era em que o principal meio de se obter sucesso é o conhecimento e a informação. Os bens materiais são da era industrial, qual foi ultrapassada pela era da informação, no mais amplo sentido das palavras comunicação, fornecimento de dados, argumentos, notas.

Os conhecimentos, não apenas científico, mas também a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação, o serviço, tornaram-se matérias primas básicas e os produtos mais importantes da economia. Segundo Jac Fitz-enz (2000, p.6), a habilidade, a experiência e o relacionamento dos colaboradores com todos os meios que envolvem uma organização serão o diferencial das empresas de sucesso em relação as que não o possuem.

Esta harmonia representa a complexidade dos fatores de sucesso ou fracasso, e não somente as pessoas possuem o poder inserido no capital humano. Se a única preocupação fosse o número de pessoas, qualquer um, mesmo o menos interessado e sem condições, seria tão valioso como os mais capazes e que tivessem o conhecimento mais apurado e elevado. A verdade é que a informação que cada um possui, com a habilidade, e o desejo de compartilhar e disseminar é que irá gerar a riqueza do conhecimento tão desejado por todos.

Um fato é certo: nem todos têm acesso ao conhecimento, o que poderá ser um perigo para qualquer nação, segundo Almeida e Pereira. Conforme acesso (<file:///C:/WINDOWS/Desktop/CRITICAS A TEORIA DO CAPITAL HUMANO.htm>, acesso em 10/10/2002 às 16:00) a premissa mais importante é que o capital humano é trabalhado, isto é, fruto de tomada de decisões de investimento em educação ou em treinamento. Nas economias atuais, o nível de educação que um indivíduo possui está correlacionado com sua renda. Como existe uma parcela da sociedade fora deste contexto de educação continuada, ocorre a diferença social, o desconforto e a violência.

Porém, as organizações estão inseridas no processo de aprendizado, dependem dele para obter o conhecimento e gerar o sucesso esperado, e a população fica aguardando uma oportunidade de ingressar em alguma instituição de ensino ou de capital, o que muitas vezes não acontece. Conforme Almeida e Pereira, acesso (file://C:\WINDOWS\Desktop\CRITICAS A TEORIA DO CAPITAL HUMANO.htm, acesso em 10/10/2002 às 16:00), no capitalismo o sistema de produção pertence a uma pequena minoria. O povo que não tem o controle dos recursos produtivos é obrigado a negociar sua força de trabalho para se manter. A formação dos indivíduos, educação, treinamento profissional, saúde, são essenciais para a economia e para a sociedade. Sendo assim, os requisitos sociais para a produção deveriam ser vistos de forma ampla: pela teoria de recursos humanos para a reprodução social da nação.

Para que o conhecimento exista para todos, aqueles que têm acesso mais fácil às organizações deveriam desenvolver a responsabilidade social com ética, e serem os multiplicadores do conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.13), "Para transmitir conhecimento, o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com outros."

Segundo Bitencourt (2002, p.4), "No contexto da aprendizagem é importante destacar a necessidade de compartilhar *insights*, conhecimento, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda."

A gestão do conhecimento é relevante para uma organização permanecer em um mercado competitivo; portanto, à medida que se busca o conhecimento, percebe-se que se sabe muito pouco ou quase nada. Na busca pelo conhecimento chega-se à conclusão de que é preciso buscar mais e mais o aprendizado, como mencionou Vasconcellos:

Há uma longa tradição em filosofia que considera que o conhecimento vem não somente das afirmações que podem fazer, mas também das questões que se podem indagar. Essa tradição pode ser remetida à filosofia de Sócrates que, com seu método aporético, visava refutar o saber aparente e chegar ao reconhecimento da ignorância como ponto de partida da reflexão filosófica, o que justifica a famosa máxima atribuída ao pensador grego: "só sei que nada sei." (2001, p.100).

Segundo Azevedo (2002, p.5), “para não perder sua capacidade de permanecer no mercado de trabalho, ou seja, para garantir as suas condições de “empregabilidade”, necessita estar em contínua formação intelectual”.

O trabalhador, independente da empresa estar ou não preocupada em investir no conhecimento por meio do aprendizado contínuo, deve estar preocupado, pois o mercado de trabalho exige envolvimento em um processo de aprendizado, podendo, garantir sua empregabilidade uma vez que hoje não existe nenhuma organização que garanta a estabilidade no emprego. O que realmente poderá garantir a permanência no mercado de trabalho será a busca pelo aprendizado contínuo.

A empresa de hoje não é a de ontem, as mudanças que diariamente surgem no mundo influenciam diretamente cada empresa, por isso cada componente deve moldar-se para ajustar-se às transformações.

2.1.2 Capital Humano

A mais importante característica da economia baseada no conhecimento é o aparecimento do Capital Humano. Segundo Crawford (1994, p.34), seres humanos instruídos e capazes tornam-se uma energia que move a economia. Embora o volume de capital físico e financeiro na economia industrial tivesse um efeito positivo para o seu sucesso, na nova economia baseada no conhecimento este fator crítico é de menor valor, porém, à medida que equipamentos tecnológicos: computadores, por exemplo, se tornam mais acessíveis e, conseqüentemente, mais baratos; o potencial do Capital Humano cresce em valores investidos, visto que quanto mais o homem aprende mais ele precisa aprender, a fim de atingir suas metas e objetivos.

Na era do Capital Humano, o ser humano, com toda a sua experiência, flexibilidade, criatividade, habilidade e conhecimento, constitui a mais importante reserva de riqueza da terra. Ainda de acordo com Crawford (op. cit.), o principal investimento de uma empresa que fabrica computadores é o software, e não o hardware; portanto a qualidade e eficiência do software depende da capacidade criativa das pessoas. Na economia do conhecimento, a preocupação central da sociedade precisa ser o investimento e o desenvolvimento do potencial e da capacidade de seu povo.

O homem é importante dentro das organizações para que as metas possam ser atingidas. Os líderes precisam estar atentos ao seu quadro de empregados, uma vez que

empresas nada mais são do que grupos de pessoas que estão inseridas em um processo organizacional, cultural, com metas definidas que, por meio da realização de suas tarefas, com habilidades necessárias, irão levar a empresa a obter sucesso ou fracasso.

Hoje não se administra pessoa, administra-se com pessoas, segundo Robbins (1998, p.153), “Um grupo é definido como dois ou mais indivíduos, interagindo interdependentes, que se juntaram para atingir objetivos particulares.” As organizações necessitam de seus funcionários para o planejamento e organização, dirigindo-as e fazendo-as produzir e funcionar.

É importante considerar que as pessoas são dotadas de sentimentos, sensibilidades, desejos e sonhos, e esperam ser saciadas à medida que colaboram para o sucesso das empresas. Conforme Robbins (1998, p.3), os líderes alcançam metas por meio de pessoas. São eles que decidem, direcionam investimentos e orientam as tarefas dos empregados a fim de que objetivos sejam atingidos.

Conforme Padoveze (2000, p.5), “ A questão das pessoas dentro da organização, como fator-chave de competitividade é uma constatação inquestionável. São as pessoas, dentro de uma organização, que geram a eficiência, eficácia e produtividade.”

Os líderes trabalham em organizações, cujas estruturas sociais são dirigidas com consciência, formadas por uma ou várias pessoas, e que se movem harmoniosamente com um objetivo comum ou conjugado.

Segundo a definição acima, não só empresas de produção ou serviço são organizações, mas também escolas, hospitais, igrejas, unidades militares, lojas, departamento de polícia e órgãos governamentais.

A organização precisa que seu trabalhador, inserido e responsável pela sua missão, sinta-se parte do negócio; além disso o seu engajamento irá contribuir para o sucesso de ambas as partes.

Portanto, os líderes, que são a ligação direta entre as pessoas e a organização, responsáveis por cuidar dos empregados, precisam considerar que pessoas são pessoas e diante desta concepção deverão ser tratadas. E, como os recursos organizacionais são muito importantes, os líderes deverão romper a forma histórica de lidar com as pessoas apenas como meios de produção. As pessoas não são simplesmente recursos ou insumos, elas possuem diversidade e habilidades que auxiliam na administração. Considerando os valores humanos, os funcionários devem administrar e não apenas executar as suas atividades; deverão ter visão crítica , analítica e de solução de problemas, na busca de melhoria de suas tarefas, dentro da empresa.

Segundo Barbosa e Silva (2002, p.2), "O sucesso organizacional não é embasado em intuição, superstição, sorte e azar ou passe de mágica, e sim num somatório de conhecimentos e ações planejadas."

As organizações procuram gerentes que delegam e preparam seus colaboradores para que possam resolver problemas e consigam atingir metas estabelecidas.

O trabalhador deve conhecer os objetivos da organização com clareza e saber qual é a sua verdadeira missão. De acordo com Robbins (1998, p.211), "Quanto menos distorções ocorrer na comunicação, mais as metas, o retorno e outras mensagens administrativas dirigidas aos empregados serão recebidas como se pretende. Isso, por sua vez, deve reduzir ambigüidades e esclarecer a tarefa do grupo".

Segundo Drucker (1993, p.75), "Hoje precisamos ir além da organização baseada na informação, para aquela baseada em responsabilidade. E no trabalho do conhecimento, (...), a organização é, cada vez mais, composta por especialistas, cada um dos quais conhece mais a respeito da sua responsabilidade do que qualquer outra pessoa na organização."

O ser humano em uma sociedade economicamente estruturada sob as bases do conhecimento, precisa de educação. Segundo Crawford (1994, p.38), a educação é a responsável pela formação do Capital Humano e passa a ser o veículo para a obtenção do conhecimento à medida que busca por áreas que necessitam de treinamento contínuo. Os professores universitários e os profissionais especializados são os que possuem maior capacidade de empregabilidade.

A importância e o destaque do Capital Humano estão ligados, principalmente, às grandes quantias monetárias que são investidas em treinamentos e estudos ligados diretamente ao desenvolvimento do conhecimento humano.

Conforme Kanitz (1995, p.88), "Investimento no homem passou a ser a causa mais citada do sucesso de uma empresa."

Segundo Padoveze (2000, p.5), não há nenhum mal em chamar pessoas de recursos, uma vez que estão inseridas nas empresas, que são essenciais para o seu funcionamento e produção de produtos e serviços para a sociedade, embora esta forma de ver-se pareça cruel, como se este recurso fosse descartável, de acordo com as vontades empresariais. O problema é que isto é real, as empresas investem em seu Capital Humano com o intuito de que essas pessoas façam o serviço com qualidade, de acordo com suas metas. Sabe-se que a empresa espera um retorno de todo investimento

realizado, e é difícil imaginar que a empresa vá dispensar um trabalhador que foi treinado e especializado, sem motivo algum.

Assim, faz-se necessária uma forma de gestão que possa mensurar os recursos humanos, com o propósito de verificar se os constantes investimentos efetuados em Capital Humano têm gerado o retorno esperado. Não se pode esquecer que todo investimento realizado para o desenvolvimento melhora os conhecimentos, que são retidos e ficam com o capital humano. Então, este tipo de investimento beneficia ambas as partes. Caso ocorra o desligamento do funcionário, este poderá utilizar o conhecimento adquirido em outras organizações.

O desafio do líder neste conceito é: Como transformar o Capital Humano em uma vantagem competitiva?

2.1.3 Capital Intelectual

Capital intelectual constitui a matéria intelectual, conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva. É difícil identificá-lo e mais difícil ainda distribuí-lo de forma eficaz. Porém uma vez que o descobrimos e o exploramos, somos vitoriosos, conforme Stewart (1998, prefácio) (grifos nossos).

As organizações possuem um Capital Intelectual que não conseguem mensurar em sua contabilidade, por falta de um modelo que valorize o intangível. Muitas vezes elas nem ao menos conhecem o seu Capital Intelectual, desconhecem quem retém o seu potencial de conhecimento. Segundo Stewart (op. cit.), o Capital Humano, que está constituído por pessoas que estão inseridas na organização, representa o talento da

empresa, e precisa ser conservado e valorizado; contudo é preciso saber que o capital humano é o diferencial do capital intelectual e que este é um capital que não se pode ver, é formado de ativos intangíveis.

A contabilidade que conhecemos preocupa-se simplesmente com ativos tangíveis e palpáveis; por esta razão depara-se com um problema que não esperava. No entanto, para o mercado, o valor das empresas não depende apenas do seu valor patrimonial físico, mas sim do seu valor de Capital Intelectual.

É tão forte o conceito de Capital Intelectual que, seguindo o mesmo raciocínio, Edvinsson e Malone (1997, p.1,2), que afirmam não ser de hoje as diferenças temporárias entre a visão do mercado e a realidade contábil, porém o que está acontecendo na economia do conhecimento não é uma lacuna e sim um abismo. E preocupa, visto que parece ser uma falha no processo contábil em sua forma de medir o valor. Ocorre uma diferença representativa entre a verdade dos balanços patrimoniais das organizações e o seu desempenho junto ao mercado.

Em todos os setores as empresas bem sucedidas são as que possuem as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz; não são, necessariamente, as empresas mais fortes. A Wal-Mart, a Microsoft e a Toyota não se tornaram grandes empresas por serem mais ricas do que a Sears, a IBM e a General Motors, mas tinham algo muito mais valioso do que ativos físicos ou financeiros tinham capital intelectual.

Nas quantidades de fusões e aquisições que ocorrem no mundo, poucas empresas têm sido adquiridas ou incorporadas com base nos seus valores contábeis. Um exemplo deste fato é o valor que a IBM pagou quando comprou a Lotus. Apesar de a contabilidade apurar um valor de US\$ 250 milhões, a empresa foi adquirida por US\$ 3 bilhões. Por que a Big Blue pagou esta quantia tão vultuosa, de US\$ 2,75 a mais? É simples, a IBM resolveu arcar com um custo elevado por algo mais importante que os refletidos no balanço patrimonial tradicional, comprando o Capital Intelectual, segundo (KATALITÓS, 1998, p.75).

Para o mesmo autor, o Capital Intelectual envolve não somente o capital humano com suas capacidades, mas também marcas de produtos, designs, tecnologia, clientes leais, fornecedores, aprendizado contínuo dos empregados, atendimento rápido de assistência técnica, sistemas de informação e qualidade.

2.1.4 Desenvolvimento do Capital Humano

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.290), o presidente dos Estados Unidos, Bill Clinton, acredita que o seu país está se deparando com um grave problema, a escassez de profissionais de talento, e uma de suas maiores preocupações diz respeito às instituições de ensino que, na opinião dele, estão falhando na formação do profissional para o futuro.

Segundo Joia (2001, p.112), "Há uma grande energia não só entre os multiplicadores, coordenadores e professores, mas também entre os alunos. Esta energia é uma nova práxis, na qual o professor precisa aprender junto com o aluno."

Para o presidente Bill Clinton, é preciso que as empresas não fiquem apenas esperando encontrar talento por meio de recrutamento, de seleção e de demissões. É preciso que a empresa esteja preocupada com o trabalhador que já está inserido em seu processo organizacional, proporcionando oportunidades de treinamento e desenvolvendo experiência, a fim de criar bases sólidas para suportar as exigências das funções do futuro.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000, p.290), estas são tarefas de recursos humanos: planejar e programar atividades que valorizem o trabalhador após seu ingresso na organização, com as seguintes abrangências internas: movimentar as pessoas dentro da organização nas diferentes funções e assim produzir papéis multifuncionais, treinar e orientar o pessoal para proporcionar experiências e incentivar o aprendizado.

Para que as pessoas estejam bem preparadas é preciso que estas atividades ocorram paralelamente, de tal forma que o trabalhador fique bem preparado para o futuro. O treinamento e a orientação do trabalhador precisam estar baseados no aprendizado contínuo.

Segundo Mastella (2002, p.2) (apud Albuquerque 1999), a importância do fator humano e do planejamento estratégico da Gestão de Recursos Humanos, como formas de competitividade das organizações, vem de um novo paradigma da relação de trabalho e Gestão de Recursos Humanos, o que poderá ajudar as empresas a serem competitivas. Segundo o autor, existe uma visão transformada, cujo objetivo é atender aos vários interesses das pessoas envolvidas na empresa: acionistas, empregados, consumidores e sociedade.

Conforme Friedman, Hatch e Walker (2000, p.30), "Dada a crescente importância e escassez de capital humano e a plenitude do capital financeiro, as empresas em todo o mundo apresentarão uma tendência natural de utilizar capital financeiro para obter e alavancar seu capital humano."

Conforme Pocopetz (2002, p.9), "Se olharmos os novos desafios da profissão contábil veremos que exige uma postura mais participativa do profissional dentro da empresa e também dentro da sociedade como um todo."

Pocopetz (op. cit.), continua dizendo que "Este profissional não pode ser meramente um gerador de dados como vem acontecendo há muito tempo, mas sim, como um gerador e gestor de informações e conhecimento, dando um suporte mais qualificado e preciso à tomada de decisão."

Segundo Bastos e Fonseca (2002, p.3), "Quanto mais brilhante a pessoa, maior sua possibilidade de obter sucesso. Entretanto, os pesquisadores têm afirmado que a inteligência contribui apenas para uma parte dos resultados, com a criatividade, liderança, integridade, dedicação e cooperação sendo fundamentais para o desempenho no trabalho."

Conforme Robbins (2001, p.20), o tempo em que havia muitos empregos nas indústrias, com boa remuneração e estabilidade, principalmente em áreas como siderurgias, automóveis e borracha, para trabalhadores que tinham diplomas de segundo grau e poucas aptidões acabou. A maioria destas funções, nos países industrializados, foi substituída por equipamentos automatizados, reformulada em funções que exigem um trabalhador com habilidades técnicas mais elevadas, ou foi transferida para outros países, onde a mão-de-obra desqualificada é de custo reduzido.

Segundo Robbins (op. cit.), "Trabalhadores de baixa qualificação estão diante de um futuro de permanentes salários baixos, mínimas oportunidades de promoção e limitado poder de barganha com os patrões." O autor ainda enfatiza que, em compensação, o grupo de alta qualificação será capaz de reverter a procura por suas capacidades em estabilidade financeira e em oportunidades, em suas vidas.

Robbins (2001, p.20), acredita que está acontecendo um novo direcionamento da carreira e a relação entre empregadores e empregados transfere da empresa para o trabalhador a responsabilidade pelo desenvolvimento de sua carreira. Por essa razão os empregados, nos dias de hoje, estão cada vez mais preocupados em atualizar suas qualificações e aprender novas habilidades, buscando o aprendizado contínuo, como uma ferramenta para toda a vida.

Na atualidade, a grande competitividade, provavelmente, irá exigir esforços das organizações a fim de que as mudanças ocorram. A responsabilidade com a pessoa e com a valorização do profissional tem acontecido, cada vez mais acentuada, e vem adquirindo relevante destaque estratégico no ambiente empresarial, conforme (ESTIVALETE, 2002, p.3).

Quem não acredita muito em seu valor como pessoa humana, não acredita que é merecedor de amizade, amor, sucesso, realização pessoal, resumindo, felicidade. Está em grande desvantagem, ainda mais quando o problema são as suas necessidades básicas e fazer valer os seus interesses, segundo (BRANDEN, 1999, p.17). O autor complementa dizendo que o trabalho mental passou a substituir o físico, tornando-se a tarefa mais relevante de uma organização. Nunca se viu tanta competição na história, mas reconhece que a cobrança maior na área da educação e formação, foi enfrentada, por gerações passadas.

Robbins (2001, p.20), garante que já existiu um tempo em que o aprendizado de uma habilidade na vida jovem podia ser sustentável sempre. Porém, com os avanços tecnológicos, quando o trabalhador aprende alguma coisa, esta fica rapidamente obsoleta.

Sendo assim, o trabalhador está percebendo que não pode parar e nem diminuir o ritmo, pois é grande a concorrência e haverá pessoas lá fora que estarão buscando atualização e ficam prontas para ocupar as vagas e as responsabilidades de trabalho, sempre que profissionais mostrarem índices de estarem desatualizados. Conforme mencionou Robbins:

*Alguns analistas dizem que os trabalhadores podem esperar mudar de carreira - não apenas de emprego, mas de carreira - três ou quatro vezes durante suas vidas ativas. Se estão certos, o trabalhador de hoje deve estar preparando para voltar para a escola e aprender novas habilidades, no mínimo, entre cada 5 ou 10 anos. Considerando que um número cada vez menor de empregadores está fornecendo esse treinamento, a maioria dos funcionários estará balanceando responsabilidades atuais de trabalho com frequência a cursos durante suas horas de folga. Da mesma forma que a qualidade enfatiza o aprimoramento contínuo, **carreiras direcionadas pelo próprio funcionário exigem treinamento e aprendizado contínuos.** (2001, p.22). (grifos nosso).*

Entretanto, o trabalhador, para desenvolver o seu potencial, precisará contar, principalmente, com sua própria vontade de aprender e tornar-se capaz. O trabalhador não pode ficar esperando que outras pessoas sejam responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento. Segundo Bergamini (1997, p.83), "A motivação seja um impulso que venha de dentro e que tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa." A autora diz que isso propõe que as pessoas fazem as coisas quando quiserem e da forma que desejarem, com liberdade e autonomia próprias.

Apesar de enfatizar a importância de o trabalhador estar preocupado com o seu próprio desenvolvimento, a organização necessita ter uma política de Gestão de Recursos Humanos a fim de manter o capital humano, pois em tempos em que o profissional está em constante aperfeiçoamento, este deverá buscar sempre melhores condições de trabalho. Segundo Aghazadeh (1999, p.20), os recursos humanos deverão ser capazes de igualar o que o empregado quer, com o que o empregador tem para oferecer. Diretores e executivos de recursos humanos estão próximos do entendimento de que se eles cuidam de seu pessoal, eles estarão cuidando deles mesmos. Muitas companhias estão oferecendo inovações e benefícios flexíveis.

O autor acredita que as expectativas dos funcionários por mudanças, provocam muitos desafios para os profissionais de administração de recursos humanos, a fim de reter bons empregados e mantê-los satisfeitos e produtivos. Estes desafios tem que ser bem sucedidos.

Conforme Abbad e Menezes (2002, p.1), "Nesse cenário, programas de treinamento tornam-se essenciais, sendo considerados instrumentos eficazes de aprendizagem nas novas habilidades exigidas pelas mudanças tecnológicas e pela difusão das redes de comunicação."

2.1.5 Cultura organizacional e atitudes do Capital Humano

Segundo Vasconcellos e Hemsley (2002, p.106-107), apesar de parecer, naturalmente, conflitos nos indivíduos, estes também desenvolvem fortes impulsos, encorajando a colaboração. A colaboração contribui para o sucesso individual dos

administradores, mas isto depende da cultura organizacional. Para o autor cultura organizacional "Representa o conjunto de normas informais, valores e atitudes que as organizações tendem a desenvolver, tais como formas de vestir, tipos de padrões de comportamento, tais como orientação para o futuro ou passado e expectativas de estilos de trabalho".

A maneira mais forte para o colaborador tomar atitudes de colaboração é o seu próprio interesse; somando forças de forma cooperativa, acredita-se que os benefícios para cada um dos esforços em conjunto sejam melhores, do que se estivesse fazendo individualmente. Esta ocorrência simples, mas, importante, tem sido a alavanca da humanidade, através dos tempos. (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2002, p. 106-107).

Segundo Rosso (2000, p. 21), "O estudo da cultura organizacional se apoia, pelo menos, em um tripé científico, ou seja, baseia-se nas contribuições da Psicologia, Antropologia, Sociologia, sendo sua abordagem, portanto, interdisciplinar." A autora cita Elliot Jaques em 1952, em *The Changing Culture of a Factory*, que definiu cultura de fábrica como: "...o hábito tradicional e costumeiro de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado em maior ou menor grau pelos membros".

A medida em que o tempo passa os gerentes tradicionais percebem que atitudes antigas e hábitos de sucesso se tornaram cada vez menos produtivos. As organizações também já perceberam que existe uma necessidade de mudança, de produtos, de procedimentos e maneiras organizacionais que, auxiliaram, no passado, o sucesso do negócio, no presente, não são tão eficazes. Para não perder sua capacidade de competitividade, o gerente atual necessita ser capaz de transformar conceitos de produtos, procedimentos, programas e objetivos, antes que a crise traga mudanças drásticas e inevitáveis (CRAWFORD, 1994, p.114).

Conforme Santos (1999, p.21), "O administrador, por sua vez, deve estar cômico do desenvolvimento de suas habilidades técnicas, humanas e conceituais, para realizar essa importante missão."

A fim de que os trabalhadores possam saber o que a organização espera deles, é importante que a cultura e a missão da empresa sejam do conhecimento de todos os envolvidos na empresa. Segundo Slater (1999, p.42), "É ótimo ter idéias brilhantes. Também é ótimo fazer discursos brilhantes. Mas não basta ter idéias e saber discursar. Você tem que se assegurar de que suas idéias foram compreendidas".

2.2 Pesquisas recentes sobre Capital Humano

Durante a revisão bibliográfica, foram realizados alguns estudos e vistos alguns autores. Crawford (1994, p. 186) ao tratar do talento, da inteligência e do conhecimento, como forças econômicas, enfatiza que a tecnologia e a velocidade da informação foram as causas do desenvolvimento do homem para o conhecimento, levando o homem a aprender sempre, valorizando assim a sua existência. De acordo com o autor, esta busca pelo aprendizado contínuo melhorou a vida na terra e proporcionou mais riqueza para países industrializados, em todo o planeta. O que ajudou esta evolução foram os computadores, telecomunicações avançadas, tecnologia a laser, e tecnologia em energia.

O conhecimento aumentou a produtividade, trouxe novas idéias tecnológicas, organizacionais e administrativas, novos empreendedores em negócios, mais eficazes, utilizando menos trabalho, materiais ou energias, tornando as empresas mais competitivas.

O autor enfatiza que o catalisador para a inovação é o lucro: as características da economia do conhecimento, conforme Crawford (1994, p.186), são: a automação do trabalho, o crescimento de forma geral na indústria de serviços, principalmente na saúde, a educação, o software e a diversão, a diminuição dos quadros de funcionários das grandes empresas, o que criou um espírito empreendedor generalizado, e a entrada da mulher no mercado de trabalho, bem como as mudanças demográficas causadas pela diminuição de nascimento e uma população mais experiente.

A economia mudou o cenário que era basicamente de recursos naturais como matéria-prima e bens de capitais, para preocupar-se principalmente em valorizar a informação e o conhecimento, por meio da pesquisa e da educação; e o que é assustador nessa transformação de valores de economia industrial para economia baseada no conhecimento, é a velocidade de como ocorrem as mudanças.

O conhecimento científico básico e a pesquisa tornaram-se a força propulsora da economia, gerando nova tecnologia, promovendo oportunidades para inovações e criando novas indústrias. A educação passou a ter um papel fundamental quando os serviços de informação se tornaram o maior segmento da economia; a participação das mulheres na força de trabalho aumentou sensivelmente e com a busca da igualdade de salários.

As ideologias políticas decaem e as forças econômicas e políticas se dispersam. Novas formas de administração de organizações são desenvolvidas, utilizando-se a tecnologia, colocando o homem no centro das atenções e enfatizando os recursos humanos. O Capital Humano é um tesouro oculto, as pessoas com todos os seus potenciais são a riqueza do mundo em forma de capital.

A intenção do termo capital não é referir-se as pessoas como objeto, mas sim como pessoas de valor. Em uma economia do conhecimento, o principal investimento de uma sociedade tem que ser a melhoria das habilidades e talentos de sua população. A educação do capital humano, em uma era do conhecimento, vai para as novas áreas de conhecimento, que requerem mais treinamento e educação, continuada e aplicada.

Adicionados à educação formal, os americanos têm recebido de seus empregadores cada vez mais treinamento no trabalho e suas empresas têm um papel fundamental no investimento em Capital Humano.

Comunicações: O poder do cérebro expandido. Novas tecnologias em comunicações incluindo fibras óticas, satélites, sistemas de microondas de longa distância, telefones celulares, máquinas de fax, telefones com vídeo e vídeo cassetes, levaram o mundo à chamada aldeia global, prevista por Marshall McLuhan.

Na economia do conhecimento, o trabalho está com o indivíduo em qualquer lugar. Colocando o capital Humano no balanço, embora este seja o maior recurso de uma economia, as regras-padrão de contabilidade não atribuem valor aos recursos humanos no balanço de uma empresa.

O quadro 1, a seguir, mostra um balanço para análise financeira numa economia do conhecimento. O balanço inclui recursos de que uma empresa precisa para analisar com sucesso este novo ambiente e o conhecimento, na forma de propriedade intelectual. Encontra-se no balanço, normalmente, em forma de despesas capitalizadas de pesquisa e desenvolvimento, ou valor para se adquirir uma propriedade industrial.

Inserir capital humano capitalizado ao balanço da empresa poderá criar uma visão total e uma análise da importância desse capital humano para a empresa, segundo Crawford :

Quadro 1 - Balanço de uma economia do conhecimento

Ativo	Passivo
Ativos financeiros: Caixa Contas a receber Títulos a receber	Passivo de curto prazo: Contas a pagar Empréstimos em bancos Títulos comerciais, débitos de longo Prazo devidos no período de um ano
Ativos físicos: Estoque, fábrica, equipamentos	Passivo de longo prazo: Títulos, empréstimos bancários, Perdas de equipamentos capitalizados
Ativos intangíveis: Patentes e copyrights, licenças Fórmulas Know-how Fundo de comércio	Patrimônio Líquido Ações preferenciais, líquido não Reconhecidos em ativos intangíveis fora Do balanço e ativos de capital humano
Ativos de capital humano: Salários capitalizados, benefícios e Direitos de pensões	
Total Ativo	Total Passivo e Patrimônio Líquido

Fonte: Quadro 13.1 Crawford (1994, p.156)

O autor fez um estudo em que capitalizou o capital humano: 100 grandes empresas atuantes, tanto nas indústrias de manufatura quanto nas empresas de serviços dos Estados Unidos. Conforme o autor “O maior recurso na maioria das empresas é o capital humano e não capital físico e financeiro: aproximadamente 70% dos resultados dos negócios dos Estados Unidos não aparecem nos balanços atuais” (1994, p.156).

Edvinsson e Malone (1998, p. 213), *Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos.*

No entendimento dos autores, hoje se vive um momento de incertezas, uma vez que os valores contábeis não são possíveis de valorizar o potencial real da empresa, portanto as corretoras de valores divulgam recomendações para a compra e venda de ações, que parecem não ter relação com o desempenho financeiro das empresas, além disso existe uma diferença enorme entre a contabilidade e o mercado.

Os autores afirmam que a definição de Capital Intelectual até o presente momento tem sido ilusória, mas, nos últimos anos, pessoas e grupos, movidos pela necessidade, começaram a equacionar o desafio de encontrar uma explicação padronizada.

As Microsofts e as Netscapes da vida confirmam as estimativas extraordinárias. Elas mostram que, mesmo sem um padrão para medir o Capital Intelectual, o

reconhecimento de sua existência por observadores informados estabelecerá um valor para uma empresa muito superior àquele demonstrado no respectivo balanço patrimonial.

Os autores usam metáforas para compreender o papel do Capital Intelectual: considerando-se um organismo vivo, por exemplo, uma árvore, então, o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros trimestrais, brochuras explicativas e outros documentos constitui o tronco, os galhos e as folhas. O investidor inteligente examina essa árvore em busca de frutos maduros para colher.

Presumir, porém, que essa é a árvore inteira, por representar tudo que seja imediatamente visível, é certamente um erro. Metade da massa ou maior conteúdo dessa árvore, encontra-se abaixo da superfície, no sistema de raízes.

Embora o sabor da fruta e a cor das folhas forneçam evidências de quão saudável aquela árvore seja no momento, compreender o que acontece nas raízes é a maneira muito mais eficaz para conhecer quão saudável será a árvore, em questão nos anos vindouros.

O apodrecimento ou o parasita, que agora começam a atingi-la a nove metros abaixo da superfície, pode muito bem matar a árvore que hoje aparenta gozar de excelente saúde.

Isso é o que torna o Capital Intelectual tão valioso – o estudo das raízes do valor de uma empresa, a mensuração dos fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível, formada por edifícios e produtos. Quais são esses fatores? De acordo com pesquisas realizadas pela companhia de seguros e serviços financeiros sueca Skandia, eles assumem tipicamente duas formas:

1 – Capital Humano: O conhecimento a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O Capital Humano não pode ser de propriedade da empresa.

2 – Capital Estrutural: Os equipamentos de informática, os softwares, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apoia a produtividade daqueles empregados – em poucas palavras, tudo o que permanece no escritório quando os empregados vão para casa. O Capital estrutural também inclui o capital de clientes, o relacionamento desenvolvido com os

principais clientes. Ao contrário do Capital Humano, o capital estrutural pode ser possuído e, portanto, negociado.

“CAPITAL HUMANO + CAPITAL ESTRUTURAL = CAPITAL INTELECTUAL”

Apesar de se discutir o capital intelectual como uma nova teoria, ele está presente há anos.

Porém, numa economia do conhecimento é muito grande o fluxo de investimento em capital humano e informática, enquanto numa contabilidade tradicional este investimento não é considerado como positivo. Ocorre com frequência exatamente o contrário. Esses investimentos, porém, são os instrumentos fundamentais para a nova criação de valor.

De alguma maneira, o mercado, mesmo que por pressentimento e intuição, está atribuindo valor aos ativos invisíveis. E alguns desses ativos qualitativos parecem flutuar no espaço quase indefinidamente, materializando-se em itens do balanço patrimonial, anos após o mercado tê-los reconhecido.

O reconhecimento dessa nova realidade empresarial está forçando a emergência de um novo equilíbrio, em que o passado é computado, levando-se em conta o futuro, e os aspectos financeiros são influenciados pelos não-financeiros – o Capital Intelectual.

Quando empresas de seguros eram requisitadas para avaliarem os prêmios se depararam com empresas de serviço com valores altos no mercado de ações e com relatórios contábeis fora da realidade. Isto forçou a Skandia a fazer um estudo para chegar no valor real das empresas, principalmente as de serviços, que eram avaliadas pelo conhecimento. O pesquisador Edvinsson, entre outros, participaram deste estudo.

Ao longo de 1992, Edvinsson organizou a primeira das suas diversas equipes virtuais e deu início aos trabalhos, definindo o caráter básico do Capital Intelectual. Daí surgiram três conclusões fundamentais:

- 1 - O Capital Intelectual constitui informação suplementar e não subordinada às informações financeiras.
- 2 - O Capital Intelectual é um capital não-financeiro, e representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil.
- 3 - O Capital Intelectual é um passivo e não um ativo.

A terceira conclusão era de especial importância, pois significava que o Capital Intelectual era um passivo a ser encarado de maneira idêntica ao patrimônio líquido e que era um empréstimo feito pelos credores, isto é, clientes, empregados e assim por diante.

Quadro 2 - CAPITAL INTELECTUAL Balanço Patrimonial Oficial

ATIVO	PASSIVO
“Goodwill” “Tecnologia” Competência	“Capital Intelectual”
“Propriedades Intelectuais”	“Valores Ocultos”

O lançamento correspondente a esse débito, de acordo com as regras tradicionais da contabilidade, é o goodwill conforme Calderelli:

Goodwill – Consiste no valor imaterial que um patrimônio qualquer tem em seu favor, devido à sua capacidade de auferir bons resultados. Tem o mesmo significado de aviamento. Esta expressão é utilizada pela técnica contábil norte-americana, para indicar o valor imaterial de um ponto comercial, ou exploração de uma concessão, cujos resultados refletem na boa rentabilidade patrimonial (1975, p.390).

Mas, por essas mesmas regras, o goodwill é um item desprezível, a ser amortizado o mais rápido possível. Isso, por sua vez, reduz o valor do balanço patrimonial – a antítese da idéia do valor corporativo futuro, ascendente. Mais do que qualquer outro fator, essa falha na avaliação tradicional do goodwill convenceu a equipe da Skandia AFS da importância de trazer à superfície os valores ocultos da empresa, uma vez que seus efeitos, a longo prazo, poderiam se tornar visíveis. O próprio passo consistia em elaborar uma definição preliminar do próprio Capital Intelectual.

Segundo Bilich, Gomes e Silva (2002, p.1), "O atual ambiente competitivo das organizações exerce uma pressão constante sobre a valorização dos ativos intangíveis.

Tal cenário de competição exige uma avaliação e mensuração do patrimônio inclusive e principalmente do capital intelectual."

O Capital Intelectual é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem à Skandia uma vantagem competitiva no mercado. O trabalho iniciou-se no final de 1994 e, em Maio de 1995, o documento foi publicado e distribuído aos acionistas durante a reunião anual com o título *Visualizing Intellectual Capital* para ser um suplemento ao Relatório Anual da Skandia para 1994.

O trabalho não era parecido com algo que o mundo dos negócios já tivesse visto, uma vez que apresentava novos e originais esquemas de medição, códigos de cor e até mesmo uma capa com uma fotografia em close-up de uma flor de papoula – que era repetida em toda publicação, ao lado de outras fotos igualmente belas de sextantes e outros instrumentos de navegação.

Essa apresentação visual era proposital. O afastamento das imagens corporativas tradicionais ocorria paralelamente à ruptura do relatório, em relação à contabilidade tradicional. Ela representava também uma metáfora. Conforme observado no relatório, as flores e os instrumentos de navegação foram escolhidos para ilustrar dois fatores importantes no desenvolvimento do capital intelectual: estimular o crescimento e a renovação e possuir sempre uma noção clara de localização e direção.

Não foi encontrado na literatura, até o presente momento de nossa pesquisa, nenhum modelo que avalie especificamente o Capital Humano e não existe nenhum modelo definitivo, embora existam empresas em que o seu principal valor seja o Capital Humano.

Segundo Padoveze (2000, p.7), a empresa como um sistema aberto está dividida em seis subsistemas: Gestão, Social, Organizacional, de informação e produção. O social cuida das pessoas que estão inseridas no sistema empresa e suas culturas, e dentro deste contexto, as necessidades de cada pessoa, sua criatividade, objetivos pessoais, motivação, liderança e treinamento.

2.3 Métodos encontrados nos estudos Capital Humano e Capital Intelectual

Segundo a metodologia de análise do Capital Humano de Crawford (1994, p.174), as informações utilizadas para a análise do Capital Humano, relativas aos ativos

totais das organizações foram retiradas dos relatórios anuais das empresas que o autor utilizou-se para realização de sua pesquisa, ele tirou os dados que foram publicados na *Value Line Investment Survey*, *Lotus One Source*, também foram publicados registros de preços de ações da ISL. Dado o fato de que as empresas não são obrigadas a publicar informações de sua folha de pagamento, uma grande parte dos dados sobre a força de trabalho foi obtida de estimativas fornecidas por várias publicações da *Value Line*, como uma porcentagem das vendas. Tanto a *Value line* quanto a *Lotus One Source* forneceram o número de empregados. Quando o custo de mão-de-obra de uma empresa não estava disponível, uma média aproximada de seu custo por empregado foi obtida a partir de outras empresas da mesma indústria, e o total foi extrapolado do número total de empregados.

O valor do capital humano – e também o valor oculto do patrimônio líquido – foi calculado dividindo-se o custo da mão-de-obra por 10%. Ou seja, o custo da mão-de-obra foi dividido por 10% para estimar o valor lançado no balanço ajustado. Por exemplo, se uma empresa estimava gastar 25% de sua receita de vendas com a folha de pagamento e a receita somou \$ 100 milhões de dólares, o custo total da mão-de-obra foi estimado em \$ 25 milhões de dólares. O valor do capital humano foi então determinado, dividindo-se estes \$ 25 milhões por 10% chegando-se ao valor de \$ 250 milhões de dólares.

Espera-se que, ao utilizar pelo menos três empresas para cada indústria, as irregularidades e os erros/inexatidões dos dados, devido à utilização de fontes secundárias, sejam reduzidos.

Baseando-se nestes dados, o autor cria um Guia de Avaliação de Risco, o que poderá ser verificado no ANEXO B desta dissertação. Para Crawford (1994, p.177), este guia pode ser utilizado para classificar empresas de alto potencial e subordinadas, que já tenham sido avaliadas previamente pelo modelo quantitativo de Benjamin Graham. Fatores de difícil mensuração, tais como atitudes, são importantes para o sucesso de uma empresa no ambiente de uma economia do conhecimento. Assim, o guia de avaliação de risco complementa o modelo quantitativo de Graham. Utilizando informações de fontes, tais como relatórios anuais, declarações públicas e artigos de revistas, se pode avaliar o futuro de uma empresa na economia do conhecimento numa escala de 1 a 5, 1= baixo risco, 5 = alto risco. Quanto menor a média ponderada dos vários elementos, no grau de avaliação de risco, maior a probabilidade de sucesso desta empresa na economia do conhecimento.

Este guia foi desenvolvido com a generosa e estimada colaboração de Nick Miler. O presidente da Clarity fornece planejamento do conhecimento, treinamento e outros serviços de desenvolvimento do capital humano para empresas das áreas farmacêutica, financeira e de outros setores.

O modelo estudado Edvinsson e Malone, (1998) é o da Skandia, esquema da SKANDIA para o valor de mercado:

Quadro 3 – Esquema da SKANDIA para o valor de mercado

Valor de mercado	=	Capital Financeiro	+	Capital Intelectual
Capital Intelectual	=	Capital Humano	+	Capital Estrutural
Capital Estrutural	=	Capital de Clientes	+	Capital Organizacional
Capital Organizacional	=	Capital de Inovação	+	Capital de Processos

De acordo com Edvinsson e Malone (1998, p.10), o capital intelectual não se enquadra nos modelos contábeis normalmente aceitos. O Capital Intelectual valoriza bens que não se pode ver, como lealdade dos clientes, capacidade dos empregados, e que podem não ser percebidos a curto prazo. O capital intelectual não valoriza a curto prazo, ele se preocupa em valorizar o sucesso a longo prazo, projetando a empresa para o futuro.

Segundo estes pesquisadores, apesar de tratar-se de teoria recente, há anos o capital intelectual está presente em formato sutil em nossos mercados financeiros. É notório que o mercado e a contabilidade sempre tiveram suas diferenças, porém acreditava-se que era apenas especulação, e que jamais seria medido na prática. Mas, no presente, a ocorrência destes fatos está se tornando uma rotina, e como isto pode ser um problema para a contabilidade, principalmente para algumas empresas, como a SKANDIA, uma empresa de serviço voltada para o ramo de seguros e de serviços financeiros na Escandinávia, resolveu-se realizar estudos a fim de tentar valorizar o intangível, para que se pudesse trabalhar com uma margem de segurança em relação aos prêmios que deveriam ser calculados para seus clientes.

Em maio de 1995 ocorreu, então, o maior avanço na pesquisa sobre o Capital Intelectual. A Skandia já vinha fazendo alguns esforços internos e pioneiros. Elaborou o primeiro relatório anual (1994) publicado sobre o Capital Intelectual, apresentando-o como suplemento ao relatório financeiro.

A empresa contratou o Pesquisador Edvinsson como primeiro executivo no mundo a ocupar o cargo de diretor corporativo de Capital Intelectual, e ele foi também o orientador do primeiro grupo de trabalho para estudar este assunto em Mill Valley. O pesquisador Edvinsson, e sua equipe de especialistas contábeis e financeiros, a partir de 1991 começaram os estudos que duraram 4 anos. A primeira preocupação do grupo foi criar uma nova forma de classificação Contábil para demonstrar o capital humano, o capital estrutural e os outros componentes do Capital Intelectual.

O grupo focou para o modelo da Skandia a idéia de que o valor real do desempenho de uma empresa encontrava-se em sua habilidade de ser sustentável pela aceitação de uma visão empresarial e de sua estratégia de resultados. Assim, determinaram alguns fatores de sucesso que foram agrupados em quatro áreas diferentes de foco: financeira, cliente, processo, renovação e desenvolvimento. E uma quinta que poderia ser partilhada por todas as demais, a humana. Dentro destas cinco áreas identificaram indicadores que valorizariam o desempenho e combinaram estes cinco focos, criando um modelo holístico com movimento próprio para o preparo de relatórios, que foi chamado pela Skandia "Navegador". Os indicadores que o Navegador mostrava eram vários, como os ativos em fundos, receita por empregado, despesas de marketing por clientes e os que não poderiam ser previstos, por exemplo, o acesso ao telefone, número de dias empregados para visitar clientes, conhecimento como de informática, *laptops* por empregado.

O relatório anual de Capital Intelectual, Navegador Skandia para 1994, foi um marco na história da padronização do modelo de Capital Intelectual. Mas isto não estava acontecendo isoladamente. A Dow Chemical (Dom Química) criou a posição de diretor de ativos intelectuais que estabeleceu um relatório de Capital Intelectual. A Hughes Aircraft começou um programa de Capital Intelectual chamado a Estrada do conhecimento. O Canadian Imperial Bank of Commerce, sétimo maior banco da América do Norte, montou seu programa de desenvolvimento em torno do Capital Intelectual e então usou habilidades para montar um programa de empréstimos para financiar empresas que tivessem o conhecimento como base, utilizando as avaliações do Capital Intelectual como principal critério. Na Coréia do Sul, a Posco, empresa grande, de aço, começou seu próprio Departamento de Capital Intelectual, conforme Edvinsson e Malone (1998, p.16).

Para Padoveze (2000), a sociedade ou economia do conhecimento cria organizações e funcionários do conhecimento. Pensando desta forma, apareceu o

conceito de capital intelectual. Esta maneira de falar Capital Intelectual surgiu da necessidade de diferenciar esse ativo intangível intelectual, de conhecimento, dos outros ativos físicos da organização. Assim, o valor da empresa é a soma do capital intelectual com o capital físico, que a contabilidade demonstra por meio dos ativos tradicionais.

Esta nova visão coloca a contabilidade tradicional frente a um desafio, levando em consideração que seus proponentes são passíveis de serem mensurados economicamente, e podendo ser mostrado, no ativo da empresa, junto com os outros ativos tradicionais. Conforme quadro 4:

Quadro 4 - Capital Intelectual no balanço patrimonial

Ativo	Passivo
Balanço tradicional	
Investimentos tangíveis	Capital financeiro
Bens e direitos	
Balanço intelectual	
Propriedade intelectual	
Goodwill	
Tecnologia	Capital intelectual
Competência	
Outros	
Total do ativo	Total do passivo
Balanço total	
Valor da empresa	

Fonte: revista de contabilidade CRC.SP (PADOVEZE, Dez/2000).

Padoveze (2000, p.9) sugere elementos e medidas para a gestão do capital intelectual, como os elementos já reconhecidos pelo IFAC – Internacional of Accountantas, em estudos realizados em 1998. “A mensuração e a Gestão do Capital Intelectual: uma introdução” assim se expressa: “O Capital Intelectual pode ser pensado como o total de estoque de patrimônio de capital ou baseados em conhecimento que a empresa possui. Em termos de balanço patrimonial, os ativos intelectuais são aqueles itens baseados em conhecimento, que a companhia possui, que produzirão um fluxo futuro de benefícios para a empresa. Isso pode incluir tecnologia, administração e processos de consultoria, bem como pode ser estendido para a propriedade intelectual patenteada”.

Os elementos são: Capital Humano, Capital cliente (relacional), Capital organizacional (estrutura), que poderão ser verificados no Quadro 5:

Quadro 5 – Tipos de Capital Intelectual

Capital humano	Capital de clientela
Conhecimento (Know-how)	Filiais
Educação	Clientes
Qualificação vocacional	Lealdade dos clientes
Conhecimento relacionado com trabalho	Nomes da empresa
Taxas ocupacionais	Pedidos em carteira
Taxas psicométricas	Canais de distribuição
Competência relacionadas com trabalho	Colaboradores em negócios
Inovação, elo dos empreendedores, habilidades reativas, proativas e de mudanças	Acordos de licenciamento
Acordos de franchising	Contratos favoráveis
Capital organizacional	
Propriedade intelectual	Ativos de infra-estrutura
Patentes	Filosofia gerencial
Direitos (copyrights)	Cultura corporativa
Direitos de pesquisa	Processos gerenciais
Marcas secretas	Sistemas de informação
Marcas registradas	Sistemas de redes de trabalho
Marcas de serviço	Relações financeiras

Fonte: Revista de contabilidade (PADOVEZE, dez/2000)

A seguir, apresenta-se as medidas sugeridas conforme Quadro 6:

Quadro 6 – Medidas para gerenciamento do capital intelectual

<p>Indicadores para o capital humano</p> <ul style="list-style-type: none"> . Reputação dos empregados da companhia junto a empresas de colocação de empregados . Anos de experiência na profissão . Taxa de empregados com menos do que dois anos de experiência . Satisfação dos empregados . Proporção dos empregados dando novas idéias e sugestões e proporção implementada . Valor adicionado por empregado. . Valor adicionado por unidade monetária de salário
<p>Indicadores para o capital organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> . Números de patentes . Percentual de despesas de P&D (Pesquisas e Desenvolvimento) sobre as vendas líquidas . Custos de manutenção de patentes . Custos de projeto do ciclo de vida por vendas . Número de computadores individuais ligados ao banco de dados . Número de vezes que o banco de dados é consultado . Atualização do banco de dados . Contribuições ao banco de dados . Volume de uso do Sistema de Informação e conexões . Custo do Sistema de Informação por vendas . Lucro por custo do Sistema Informação . Satisfação com o serviço do Sistema de Informação . Taxa de implementação de novas idéias pelo total de novas idéias geradas . Número de introdução de novos produtos . Introdução de novos produtos por empregado . Número de equipes de projeto multifuncionais . Proporção do lucro dos novos produtos introduzidos . Tendência do ciclo de vida dos produtos nos últimos cinco anos . Tempo médio para planejamento e desenvolvimento de produto . Valor de novas idéias (economias e ganhos em dinheiro)
<p>Indicadores para a clientela e relacionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> . Participação no mercado . Crescimento no volume de negócios . Proporção das vendas por repetitividade dos clientes . Lealdade à marca . Satisfação dos clientes . Reclamações dos clientes . rentabilidade dos produtos como uma proporção das vendas . Número de alianças cliente/fornecedor e seu valor . Proporção dos negócios dos clientes (ou fornecedores) que os produtos e serviços da empresa representam (em valor)

Fonte: revista de contabilidade CRC SP (PADOVEZE, Dez/2000).

Segundo o pesquisador, para IFAC, instituição já mencionada, a mensuração do capital intelectual é similares a do goodwill, ou seja, valores de fluxos futuros, descontados as determinadas taxas de custo de capital, ultrapassam a avaliação dos

ativos realizadas de maneira individual. A forma mais aceita para medir o capital intelectual tem sido compreender que este valor está dentro do valor da empresa que excede aos ativos tangíveis.

Conforme Padoveze (2000), os valores que excedem os tangíveis, primeiramente a rentabilidade média em percentual do ativo da empresa, a qual excede à rentabilidade média percentual dos ativos das demais empresas do mesmo segmento, para que possam ser comparados, menos os impostos sobre o lucro, devem ser colocados a valor atual pela forma de perpetuidade, a um custo médio de capital adotado. Quanto ao capital humano, não existe ainda um instrumento ou metodologia para medir este recurso de capital, apesar de que, em tese, nada implique que isto ocorra.

Para que aconteça o ativamento deste capital é necessário a predominância do atributo da posse da propriedade. O capital humano, mesmo a empresa tendo que investir neste capital, não é de sua propriedade. Existe, porém, um contrato de trabalho que liga as duas partes e, sendo assim, o serviço do funcionário é um direito da empresa enquanto contratualmente ligados a esta. Portanto, a empresa de posse da capacidade de prestação de serviço do capital humano poderá valorizar, medindo por meio dos valores estabelecidos no mercado; um esportista, por exemplo, tem seu valor de acordo com o mercado. Quando acontecer o ativamento deste capital, a empresa deverá se preocupar com sua depreciação e para que isto não ocorra, deverá realizar investimento em treinamento e desenvolvimento do potencial deste capital. Todo investimento realizado em um capital humano e mesmo os valores pagos por seus serviços, poderiam ser ativados, conforme Padoveze (op. cit.).

Como qualquer outro investimento, o capital humano também tem os seus riscos. Assim como não pode pertencer à empresa, esta deverá tomar os devidos cuidados e criar uma gestão específica para sua manutenção. O risco deste capital deve ser verificado na estrutura da gestão de risco do negócio.

A Gestão dos Recursos Humanos deve ser a mais importante dentro da empresa, pois é nela que a empresa poderá encontrar e provocar o seu diferencial junto ao mercado.

3 PROPOSIÇÃO

O homem, em busca do conhecimento, estudou, pesquisou e alcançou o desenvolvimento tecnológico, melhorando sua qualidade de vida na terra, uma vez que o trabalho exaustivo passou a ser realizado pelas máquinas.

O desenvolvimento tecnológico aprimorou os meios de transportes e comunicações, valorizou a informação que está para todos a todo momento e em qualquer lugar, facilitou a divulgação do conhecimento para o mundo inteiro, criando a aldeia global.

Esta transformação levou as organizações a reduzirem seus quadros de funcionários e em consequência desta estratégia organizacional, o trabalhador, que encontrou dificuldade de empregabilidade, percebeu uma oportunidade e abriu seu próprio negócio e assim cresceu o espírito empreendedor. Como foi uma situação em escala, muitas empresas encontraram novos e fortes concorrentes em seus próprios empregados demitidos.

Neste novo cenário surgiu a economia baseada no conhecimento, que insere o homem em um lugar de destaque, e percebe que o trabalhador não representa simplesmente um custo empresarial, mas passa a ser um Capital. “Capital Humano”, capaz de garantir por meio de sua experiência, habilidade, flexibilidade, criatividade, relacionamento e conhecimento especializado, diferencial competitivo e essencial para uma alavancagem mercadológica. Além disso, o mundo todo passou a ser concorrente da noite para o dia.

Como a informação está para todos e a tecnologia pode ser adquirida pelas organizações a qualquer momento, o grande diferencial está no capital humano, que deverá ser identificado e valorizado pelas organizações, visto que o ser humano não pode ser possuído pela organização. Mas, sendo o homem detentor do conhecimento e o conhecimento sua maior riqueza, ele poderá levar este potencial por onde for, a qualquer tempo e hora.

Preocupados com estes novos valores, autores tais como: Antunes (2000), Azevedo (2001), Crawford (1994), Edvinsson e Malone (1997), Jac Fitz-enz (2001), Padoveze (2000), Stewart (1998), Vasconcellos (2001), estão estudando este assunto.

Estudos desta natureza, que se preocupam em levar as organizações empresariais a investirem em seu capital humano para criarem vantagens competitivas, tornaram-se

priorizados e as empresas de explosivos não se afastam desta necessidade. Mas, talvez o alto grau de periculosidade, a constante ameaça à vida e as atividades vinculadas à defesa nacional, possam ter afastado os pesquisadores, de tal sorte que até o momento não se encontrou nenhum estudo voltado para este ramo de atividade econômica. Se de um lado, isto leva a presente dissertação ser inovadora, de outro é um grande risco e uma grande responsabilidade. Risco, pois que não se tem como construir analogias, e responsabilidades, por se tornar uma referência futura e abrir novos horizontes.

Este é um ramo de atividade com alto grau de periculosidade, visto que material explosivo é perigoso de ser manipulado. Estas empresas precisam estar atentas quanto à conscientização do seu trabalhador em relação à segurança e à vida, e a busca pelo aprendizado contínuo poderá garantir a sua permanência neste mercado, que exige um elevado nível de conhecimento.

Trabalhar em uma empresa de explosivos pode gerar no colaborador uma confusão quanto ao sentido da vida, por trazer a tona o tema da **explosão** e esta relevância chama a atenção para a necessidade de estudarmos este caso especificamente: **o capital humano dentro do ramo de Explosivos**. O explosivo, necessariamente, não significa morte. Entre as empresas estudadas encontramos área de defesa nacional, que fabricam munições de uso exclusivo do Ministério da Defesa e as que fabricam munições de utilidade no mercado civil.

Conforme informações de um dos gerentes do ramo, especialista em material bélico, hoje, mesmo o produto que é destinado à guerra não visa à baixa populacional em massa. A intenção da guerra na era tecnológica é de efeito moral, com o intuito da desistência do conflito.

Este estudo será realizado com o intenção de avançar na discussão do investimento no capital humano, a partir das opiniões e preocupações dos líderes de média e alta gerência das organizações Alfa e Beta, ambas no ramo de explosivos, localizadas no fundo do Vale do Paraíba/SP, nas cidades de Lorena e Piquete, onde desempenham papel de importância na economia regional e local. Destacam-se nos diversos mercados nacionais e internacionais, são geradoras de empregos diretos e indiretos, enriquecendo a economia e proporcionando trabalho à população. A escolha destas duas empresas deve-se a alguns fatores: por serem semelhantes no ramo de explosivos, pelo reconhecimento, e por estarem localizadas na mesma região, com tecnologia similares.

3.1 Espaço de Análise

As informações obtidas durante a fase de observações e contatos, com profissionais especialistas no ramo de explosivos, foram importantes a fim de se conhecer o cenário das empresas de explosivos no mundo. Para esclarecer o explosivo, faz-se necessário um breve relato histórico.

Algumas lendas atribuem ao monge franciscano inglês Rogerio Bacon, no século XIII (1214-1284), a invenção da pólvora negra; outra lenda atribui o fato a Constantino Auclitzen, século XIV (ano 1330). Há ainda uma outra lenda muito popular na Europa, que diz que o inventor teria sido um alquimista alemão chamado Severino Berthold Schwartz, no século XIV. Escritores alemães teriam desmentido estas fantasias, mas em troca atribuíram a Schwartz a invenção do canhão, porém mostram que também não se sabe ao certo se é verdade. Não se pode atribuir a nenhuma pessoa a descoberta da pólvora, pois ela apareceu ao mesmo tempo em vários lugares (ARA, 1945, p.138).

A evolução dos explosivos industriais pode ser estratificada, cronologicamente, em três estágios:

- pólvora negra (até meados do século XIX);
- explosivos nitroglicerinados (de meados do século XIX até 1950);
- explosivos não convencionais ou não nitroglicerinados (a partir de 1950).

Há informações de que chineses, gregos e outros povos antigos conheciam e utilizavam formas de pólvora negra (PN). Supõe-se que a pólvora negra surgiu de uma mistura de nitrato de potássio com materiais combustíveis.

Somente na metade do século XIII, Roger Bacon descreveu o material em termos científicos. No início do século seguinte, Berthold Schwarz criou a primeira arma de fogo, utilizando PN como propelente e pedras como projéteis. Com pequenas e paulatinas modificações, o homem utilizou a energia da PN para produzir trabalho, quase que exclusivamente para fins bélicos. Em 1425, foi possível granular a PN e em 1525 foi iniciado, pelos franceses, o controle de grão por peneiramento. A seleção granulométrica é essencial para a aplicação bélica em termos técnicos.

Em 1838, Pelouze obtém nitrocelulose (NC), por nitração do papel (nitração é o ataque de uma estrutura química, nela incorporando grupos ONO_2). Em 1846,

Schönbein e Böttger, independentemente, descobrem as propriedades explosivas da nitrocelulose, passando a utilizá-la como propolente e como explosivo civil.

Em 1846 ou 1847, Sobrero descobre a nitroglicerina (NG), sem aplicação prática, face às insuperáveis dificuldades de fabricação. Em 1863, finalmente Alfred B. Nobel produz NG industrialmente.

Em 1864, Schultze faz a primeira pólvora sem fumaça (ou pólvora coloidal), à base de NC e não mais PN, a pólvora com fumaça.

Em 1867, Nobel dessensibiliza a NG, absorvendo em terra de infusório, criando a primeira dinamite comercial (KIESELGUHR). Em 1868, e a Brown descobre o princípio do reforçador (BOOSTER), fazendo detonar algodão-pólvora (NC) úmido com algodão-pólvora seco (usado como reforçador).

Em 1875, Nobel produz "blasting" (mistura de NC e NG) que foi, e ainda é, a base da fabricação das dinamites nitroglicéricas.

Em 1912, o trinitrotolueno (TNT) passa a ser oficialmente utilizado como explosivo militar (carga de ruptura de granadas). Com as grandes guerras, novos e mais poderosos explosivos militares foram desenvolvidos, na medida da crescente sofisticação técnica demandada.

Modernamente, vários explosivos não nitroglicéricos têm sido desenvolvidos, principalmente para fugir às desvantagens, em termos de segurança, que a NG apresenta. A base destes explosivos é o nitrato de amônio (NA), conhecido desde o século passado, mas efetivamente utilizado como explosivo após dois acidentes:

O primeiro, em Oppau, na Alemanha, em 1923. Tentava-se fragmentar NA aglutinado pela umidade, com utilização de dinamites. Toda a massa de NA detonou, causando a destruição da cidade.

O segundo acidente grave ocorreu no Porto de Texas City (USA), em 1947, quando em dois dias consecutivos dois navios carregados de NA explodiram, também destruindo parte da cidade.

Em 1950 foi possível a obtenção de NA com cobertura que praticamente o tornava não higroscópico e, portanto, com grande aplicação na indústria de explosivos.

Rapidamente, desenvolveu-se o ANFO (*AMMONIUM NITRATE FUEL OIL EXPLOSIVES*) ou "faça-o você mesmo".

O ANFO é uma mistura de NA com cerca de 5,5% de óleo "diesel", cuja finalidade é obtenção de máximo trabalho de desmonte. Só tem aplicação em diâmetros

superiores a 150mm e a céu aberto. Em geral, necessita de cuidados especiais (furo seco reforçado).

A lama explosiva (SLURRY) é um explosivo à base de NA, aglutinado com uma goma de amido e sensibilizado por alumínio e TNT. Indisfarçavelmente reúne inúmeras vantagens em relação à dinamite convencional, tais como: segurança de fabricação e manuseio, relativa insensibilidade à umidade e excelente relação custo/volume desmontado. Datam de 1956 as primeiras experiências positivas com lama explosiva, ao que parece, será o explosivo usado no futuro em maior escala. É o que indica a crescente e firme ampliação da faixa de mercado ocupada pelas lamas explosivas.

Com relação aos explosivos atômicos, as pesquisas para fins industriais têm ainda um longo caminho a percorrer. O grande problema a solucionar será a eliminação das seqüelas de radiação, tanto técnica quanto psicológica (e sobretudo sob este aspecto). O emprego de explosivos atômicos sempre geram conflitos. Em particular, nos países desenvolvidos, a opinião pública é fator decisivo no condenamento prévio de pesquisas e aplicações nucleares, mesmo para fins industriais.

Conceitua-se por explosivos: qualquer expansão violenta, provocada seja pela decomposição de matéria explosiva, seja por alívio descontrolado de pressão, como na explosão de uma garrafa de gás. Para fins industriais, tem interesse a explosão particularmente denominada detonação.

Entende-se por detonação: uma reação química de elementos oxidantes (oxigênio) e combustíveis (carbono, hidrogênio), extremamente violenta e que ultrapassa a velocidade do som.

Conforme manual para uso de explosivos da Du Pont (1973, p.19-20), entre as maiores empresas de explosivos do mundo encontra-se a Du Pont, empresa instalada nos Estados Unidos há mais de 165 anos. Em 1902, a companhia Du Pont decidiu que havia chegado o momento de aplicar experiência científica organizada na indústria de explosivos e estabeleceu em Gibbstown, New Jersey, seu primeiro laboratório de investigações com o nome de Eastern, nome dado devido à conexão com a Eastern Dynamite. Este foi um dos primeiros laboratórios industriais de experiências química nos Estados Unidos. Foram estabelecidas três metas:

1. Melhorar, até onde fosse possível, as operações químicas utilizadas até àquele momento;

2. Investigar os explosivos fabricados, revisar as formulas e pedir patentes com base científica;
3. Buscar o descobrimento de novos explosivos para usos gerais e específicos.

Com este pequeno conhecimento, mas importante, procurou-se obter experiências modernas e eficientes, em grande escala.

Entre as maiores empresas de explosivos do mundo encontram-se também: ICI - Indústrias Química Imperial, empresa de capital inglês, Atlas Americana, que foi adquirida pelo ICI, a empresa **Alfa** de origem Australiana e a Nobel de origem Alemã.

A primeira empresa de explosivos instada na América Latina foi a empresa **Beta**.

3.1.1 Empresa Alfa

A empresa Alfa é uma empresa privada, multinacional. Teve seu início como empresa nacional, e depois foi vendida para um grupo Inglês; e, que posteriormente vendida para um grupo Australiano, dono de diversas fábricas de explosivos no mundo: Brasil, Venezuela, Chile, México, Canadá, Estados Unidos, Alemanha, Espanha e outros. Para que possa realizar suas atividades na unidade Lorena/SP/Brasil, possui um quadro de 224 (duzentos e vinte e quatro) empregados.

Seus produtos são destinados à área civil, e a unidade de Lorena é responsável pela fabricação de explosivos encartuchados, explosivos bombeados, iniciadores não elétricos (espoleta), iniciadores elétricos (espoletas), cordel detonante, booster. Seus principais clientes encontram-se nas áreas da Construção Civil, da Mineração e de Pedreiras.

3.1.2 Empresa Beta

A empresa Beta é uma empresa pública, de direito privado, vinculada ao Ministério da Defesa – Exército Brasileiro, constituída nos termos da Lei 6.227 de 14 de Julho de 1975. É responsável pela produção de diversificados produtos de emprego militar e civil, e possui um quadro de 462 (quatrocentos e sessenta e dois) empregados na região.

É a mais antiga indústria de material bélico da América Latina e por sua tradição e capacitação técnica, tem contribuído para a manutenção do Brasil entre os mais

tradicionais produtores e fornecedores mundiais de emprego militar. Na linha de produtos militares constam os explosivos, acessórios e artefatos, cargas para vários tipos de munições pesadas, propelentes para mísseis e foguetes, armamento individual para tropas, aparelhos eletrônicos de comunicação em campanha, aparelhos de aferição e medição de desempenho balístico.

Os produtos civis possuem a tecnologia similar ao produto militar; devido à amplitude de suas pesquisas, oferece produtos de qualidade apurada, a partir de processos otimizados e matérias-primas de produção exclusiva. Constam da linha de produtos civis: dinamites, espoletas, cordéis, estopins, pólvora, sinalizadores e nitroceluloses, éter, cutelaria, pistolas, os quais foram desenvolvidos a partir da experiência acumulada por mais de um século.

A empresa tem participação acionária em renomados grupos empresariais, como Companhia Brasileira de Cartuchos (CBC), única fábrica no Brasil de munição de infantaria, e a South América Ordnance, Joint-venture, criada para produzir munição de artilharia com novas tecnologia para o mercado brasileiro e para a exportação.

Na exportação, atingem os seguintes países: Argentina, Estados Unidos, Peru, Venezuela, Inglaterra. Ao aliar avançadas técnicas de manufatura ao talento e profissionalismo de suas equipes, concebeu uma estratégia de competitividade que tem possibilitado à empresa conquistar nichos de mercado importantes e extremamente exigentes em várias regiões do mundo.

Na tentativa de avançar na discussão dos investimentos no Capital Humano, esta dissertação de mestrado preocupa-se em saber se os líderes das empresas Alfa e Beta percebem o Capital Humano e seus impactos no Capital Intelectual, e assim observar se as empresas e seus funcionários buscam o aprendizado contínuo. A proposta central desta dissertação é:

"Os **investimentos aplicados no Capital Humano**, compreendidos aqui como possível diferencial para as empresas Alfa e Beta, **têm retornado para o Capital Intelectual**, na opinião da liderança?"

Como hipótese, no sentido de direcionar a análise e interpretação dos resultados, como indica a metodologia qualitativa, tem-se:

O investimento no Capital Humano pode contribuir de maneira eficaz para garantir a permanência ou a ausência de uma empresa de explosivos neste mercado altamente competitivo.

4 METODOLOGIA

Visto que esta dissertação se propõe compreender os impactos dos investimentos das empresas de explosivos no capital humano e no capital tecnológico, a partir da opinião de seus líderes, adentra-se no cenário da metodologia qualitativa. Neste sentido, adota-se a pesquisa qualitativa, pois é ela que permite reconhecer a singularidade do sujeito. É ela que se revela e revela a experiência social organizada da empresa e a prioriza. É ela que reconhece o conhecimento do sujeito sobre o objeto de estudo, conforme Rampazzo (2001, p.65).

Além disso, a pesquisa qualitativa aceita a experiência do sujeito na situação social, definida aqui como empresa de explosivo, pois é ele, que vive o histórico do cotidiano empresarial e pode expressar o capital humano, os investimentos realizados por suas empresas, os impactos sobre o capital tecnológico e relacioná-los com a vantagem competitiva de suas empresas no mercado local, regional, nacional e internacional.

Não se propõe uma pesquisa, por sua própria natureza, com um grande número de sujeitos, nem se elaboraram pressuposições em relação aos significados. Valendo-se da fonte oral, pretende-se dirigir-se às experiências dos líderes e desvendar os significados que oferecem em relação aos sujeitos.

Apresenta-se, a seguir, a linha metodológica utilizada na realização desta dissertação.

Como o intuito da presente pesquisa é avançar na discussão do investimento que as empresas de explosivos realizam em seu Capital Humano, e qual o retorno esperado no Capital Intelectual, trata-se de uma pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa permite o reconhecimento da singularidade do sujeito, uma vez que o mesmo revela-se e revela sua experiência social na organização de explosivos. Esta pesquisa será realizada por meio de um estudo de caso. Especificamente, e em particular neste caso, **o capital humano em empresas do ramo de explosivos**, conforme alguns estudiosos Dencker e Da Viá (2001), Gil (1996), Oliveira (2000), Rampazzo (2001), Santos (2000), pode-se realizar uma pesquisa por meio de vários métodos, inclusive estudo de caso.

4.1 Estudo de Caso

Utiliza-se, nesta pesquisa, o estudo de caso aqui denominado **capital humano das empresas Alfa e Beta**, em que não são as empresas que vão ser o estudo de caso, e sim o capital humano, dentro das empresas do ramo de explosivo, no fundo do Vale do Paraíba/SP, compreendido pelas cidades de Lorena e Piquete. Acredita-se que este ramo requer um quadro de funcionários qualificados e em constante aprendizado.

A decisão pelo estudo de caso deu-se por algumas razões: primeiro, permite reorganizar a narrativa dos líderes sobre o Capital Humano, Desenvolvimento tecnológico e seus impactos no Capital Intelectual das empresas Alfa e Beta; segundo porque tem uma ligação com o comportamento dos líderes e de seus subordinados dentro destas empresas, conforme Rampazzo (2001, p.60).

É um estudo de caso porque está circunscrito a um tema Capital Humano das empresas Alfa e Beta, que deve ser estudado em profundidade e exaustividade, já que os objetos de estudo são poucos, sendo possível um maior conhecimento, o que seria impossível em qualquer outro tipo de delineamento, como afirma Gil (1996, p.58).

O estudo de caso, para esta pesquisa em particular, é a forma mais adequada para o aprofundamento necessário deste tema; capital humano das empresas Alfa e Beta e assim poder gerar novas reflexões, conforme afirma (COSTA, 2001, p.34).

Um estudo de caso permite a investigação e a organização para uma série de entendimentos, inclusive a preocupação desta pesquisa, que pretende responder o que a liderança percebe sobre o investimento que suas empresas realizam no Capital Humano, Desenvolvimento Tecnológico, e seus impactos no Capital Intelectual, e, também, se a busca pelo aprendizado contínuo é uma realidade em suas vidas, conforme afirmam Oliveira (2001), Yin (2001) e Vergara (2000), para então avançar na discussão do investimento em capital humano no ramo de explosivos.

São muitas as vantagens de um estudo de caso, o que possibilita que seja o delineamento mais adequado para esta pesquisa, uma vez que algumas das vantagens é a possibilidade e o incentivo em se descobrir novas informações sobre o Capital Humano, que é um tema atualmente em destaque nos estudos voltados ao Comportamento Organizacional e à Gestão de Pessoas.

4.2 Técnicas da Pesquisa

Entre os instrumentos que permitem a aproximação com os sujeitos selecionados e seus cotidianos nas empresas de explosivos encontra-se o questionário, uma vez que é um instrumento que permite buscar o significado que os sujeitos têm em função dos objetivos pretendidos com a pesquisa.

Esta opção foi adequada porque as empresas selecionadas são de alto risco de periculosidade, no ramo de explosivos não sendo permitida a permanência de pessoas que não pertençam ao seu quadro de funcionários e que não receberam os devidos treinamentos da CIPA – Comissão Interna Permanente de Acidentes. A condição de líder de uma empresa de explosivos, ligada à defesa nacional, é de muita responsabilidade e esta forma de coleta de dados será conveniente, para a produtividade de suas funções e habilidades, e tratando-se de um assunto novo e delicado pode o informante ficar mais a vontade para responder (VERGARA – 2000).

Entretanto, as relações sujeito da investigação e sujeito investigador acabaram limitadas, o que levou ao uso do princípio de triangulação; além disso foi necessário recorrer ao uso do questionário não diretivo e complementar, recorrendo-se também a outras fontes, como a observação, visitas à fábrica e outros recursos documentais, para que se alcançasse um conjunto de informações sobre o tema.

Sobre as informações a serem alcançadas por meio desta pesquisa, torna-se necessário conhecer dois juízos importantes a seu respeito: primeiro, a busca da informação é metódica, então deve cumprir rigorosamente normas a serem aplicadas na íntegra, de forma a gerar resultados numéricos confiáveis e segundo, não esquecer que esta pesquisa trata de uma real particularidade, “a vida psicológica de um grupo social, seus comportamentos, seus gostos, suas opiniões, suas necessidades, suas expectativas... seus motivos de agir e de reagir, suas maneiras de viver, de trabalhar, de se distrair... suas mudanças e as influências as quais ele é sensível” e precisam ser respeitadas pelo pesquisador (MUCCHIELLI, 1979, p.11).

O questionário não diretivo conterà perguntas abertas, semi-abertas e fechadas, e foi dividido em duas partes. Na primeira parte intitulada:

I – Capital Humano, as questões 1,2,3,4,5,6,7 e 10 são abertas:

- (1) O que você entende por Capital Humano?,
- (2) Sob o ponto de vista da liderança, o que sua empresa entende por Capital Humano?,
- (3) Como você explica relação do Capital Humano e Desenvolvimento Tecnológico?,

- (4) Como você explica a relação Capital Humano e Capital Intelectual de sua empresa?,
- (5) Você tem realizado investimento com aprendizado por conta própria? Se sim, qual?,
- (6) Você espera a empresa fazer o investimento no aprendizado da liderança, dos subordinados ou de todo o grupo? Se sim, qual?,
- (7) Quais investimentos você, como líder, prefere para o seu grupo?,
- (10) Descreva qual o capital humano necessário para a manutenção dos líderes em sua empresa.

As questões abertas não prevêem respostas e deixa o informante na completa liberdade de se expressar como quiser, de formular a seu modo a resposta à questão colocada. As questões abertas possuem vantagens: quando bem elaboradas, podem ser feitas a respeito de qualquer assunto, criando a oportunidade de se obter informações úteis. São extremamente importantes para levantar temas delicados, como capital humano por exemplo, conforme afirma (MUCCHIELLI, 1979, p.35-36).

Ainda na primeira parte do questionário encontram-se questões semi-fechadas: 8, 9, 11 e 12, nas quais os informantes irão atribuir grau de valores e explicar a sua escolha. As questões são:

- (8) Quando você ouve falar em capital humano, quais as 6 (seis) palavras que lhe vem imediatamente à cabeça? Indique no espaço abaixo por ordem prioritária.
- (9) O Capital Humano vem contribuindo para o desempenho de sua empresa junto ao mercado? Sempre - Quase sempre - Às vezes - Quase nunca, Nunca. Explique sua resposta,
- (11) Em sua opinião, a empresa em que você trabalha tem feito investimento no Capital Humano de forma. Adequada – Não adequada – Especifique sua resposta,
- (12) Na sua opinião, como você avalia o investimento realizado no Capital Humano em sua empresa. Ótimo – Bom – Razoável – Sofrível – Ruim.

Na parte **II – Perfil**, as questões são fechadas e definidas a fim de que se possa conhecer o perfil dos informantes quanto ao gênero, idade, renda e grau de escolaridade e estão enumeradas de 13 à 16.

Segundo Rampazzo (2001, p.122), este tipo de instrumento tem suas vantagens e desvantagens. É vantajoso, pois o pesquisador poderá aplicar a todos os informantes ao mesmo tempo, agilizando o tempo da pesquisa. As respostas são mais verdadeiras, o anonimato favorece a liberdade do informante, há um risco menor de desvio dos dados, uma vez que não ocorre a interferência do pesquisador. O informante poderá responder com tranquilidade e no horário que desejar. A desvantagem existe porque pode ser que

não voltem todos os questionários devidamente preenchidos, questões que não foram bem compreendidas ficam sem a possibilidade de compreensão, a demora na devolução poderá ser prejudicial à sua utilização.

A presente pesquisa preocupa-se com as desvantagens, e, para evitá-las, seguirá os seguintes passos : o pesquisador entregará pessoalmente os questionários ao departamento pessoal de cada empresa, explicará o objetivo da pesquisa, e este irá repassar ao respondente e recolher posteriormente.

Pode-se observar no APÊNDICE A desta dissertação o instrumento para a coleta de dados.

4.2.1 Pré-teste

Com a intenção de conhecer a validade aparente do instrumental quanto ao objetivo desta pesquisa, de forma a verificar e solucionar o problema em destaque e de evitar distorções que induzam ao erro de análise dos dados de acordo, também, com a metodologia qualitativa, foi aplicado o seu pré-teste.

Esta é uma fase importante para esclarecer possíveis dúvidas que possam ser geradas e corrigi-las a tempo, a fim de aperfeiçoar o questionário.

De acordo com Mucchielli (1979, p.50-51), o pré-teste é a forma de colocar à prova as questões e sua ordem dentro do questionário. O pesquisador poderá verificar os resultados com cuidado, e não permitir desvios.

Segundo Santos (2000, p.161-162), "O pesquisador poderá, neste caso, contar com um instrumento já consagrado pelo uso ou, por outro lado, optar pela montagem do seu próprio instrumento de pesquisa. Independente da postura a ser tomada por ele, esforços devem ser desenvolvidos no sentido de que seus instrumentos sejam submetidos aos testes convencionais de validade e confiabilidade."

Neste estudo, em particular, a validação aparente atende às necessidades desta pesquisa. Se outros pesquisadores desejarem utilizar este instrumento, deverão testá-lo novamente e verificar se há direcionamento ou não para os objetivos pretendidos; pois aqui foi aplicado o pré-teste, para garantir sua validade aparente. A empresa selecionada para o pré-teste é do ramo de metalurgia e tem como principal atividade produzir os componentes metálicos que irão compor os artefatos explosivos. Originou-se dentro de

uma empresa de explosivos, e resolveu, por motivos econômicos, terceirizar o serviço e emancipar o departamento de usinagem, criando uma nova empresa.

Os líderes da empresa metalúrgica vivem sob a orientação de sua criadora, de acordo com sua ordem e política organizacional, oferecendo a credibilidade necessária para a aplicação do pré-teste que está validando aparentemente o instrumental para o estudo no ramo de explosivos, uma vez que esta população tem experiência de vida no ramo de explosivos no Fundo do Vale do Paraíba, e que a mesma fica localizada na cidade de Lorena – SP.

Todos os líderes de alta e média gerência foram selecionados, o que representa um total de 100% dos 7 (sete) que formam a população do pré-teste. Os respondentes foram informados de que se tratava de um teste de validação aparente, e da importância da pesquisa e do total sigilo quanto às respostas levantadas. Foi solicitada a colaboração dos respondentes quanto ao tempo utilizado para responderem o questionário e quanto às dificuldades, e às possíveis sugestões.

Durante a análise do pré-teste, verificou-se a necessidade de alguns ajustes para valorizar a pesquisa, o que irá contribuir para a elaboração final desta dissertação. Na questão 4 (quatro), traduziu-se o tema capital intelectual, introduzindo-se um breve relato do conceito de capital intelectual de forma a destacar a pergunta e melhorar o seu entendimento. Na questão 6 (seis), apenas foi solicitado que fosse identificado quem deveria receber o investimento em aprendizado.

A questão 8 (oito) buscou saber, em ordem de prioridade, o que se entende por capital humano; na questão 9 (nove), com que frequência o capital humano vem contribuindo para o desempenho da organização, na 10 (dez) qual a descrição do capital humano necessário para a manutenção dos líderes na empresa, e na 12 (doze), houve a preocupação com a avaliação do investimento realizado no capital humano pela organização.

O pré-teste mostra a preocupação em melhorar a qualidade das perguntas, de forma a não ferir o conteúdo e os objetivos das mesmas, porque este instrumento foi analisado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, em 10 de Maio de 2002 (Registro CEP/UNITAU n.º 093/02) e foi considerado aprovado.

As alterações aqui mencionadas podem ser verificadas no APÊNDICE B desta dissertação.

4.3 Seleção do Sujeito

À medida em que o presente estudo orienta-se pela metodologia qualitativa, a seleção do sujeito não exige um plano amostral. A seleção envolve a qualidade do sujeito, se ele representa ou não a realidade a ser pesquisada. Assim, dos 686 (seiscentos e oitenta e seis) empregados, apenas 33 (trinta e três) são líderes de médio e alto escalão e destes, 8 (oito) não se dispuseram a participar deste estudo. Sendo assim os 25 (vinte e cinco) são os sujeitos representativos da população-alvo.

Escolhe-se esta população, porque acredita-se que a mesma tenha representatividade qualitativa, por serem os portas-vozes das empresas “Alfa e Beta”, e por ser uma de suas funções escolher quem deverá, entre os colaboradores, receber o investimento.

Como já foi definido no capítulo metodológico, o gerente é o sujeito que está inserido no dia-a-dia da empresa e pode expressar os sentimentos, opiniões, relatos, a respeito desta realidade, visto que é o responsável por fazer com que a empresa atinja os objetivos mercadológico. E somente poderá atingir as metas se conhecer os seus liderados e sua organização.

A identificação, o desenvolvimento, a retenção, e a manutenção do Capital Humano é responsabilidade da liderança, inclusive dentro das organizações no ramo de explosivos , do fundo do Vale do Paraíba/SP.

Segundo Goleman, Boyatzis e McKee:

A função básica dos líderes, em nossa opinião, consiste em imprimir em seus liderados um sentimento positivo. Isso acontece quando o líder cria ressonância – um reservatório de positividade que liberta o melhor que há em cada um. Em sua essência, pois, a missão básica da liderança é de cunho emocional. (2002, pag. prefácio).

4.4 Análise e interpretação de dados

Propõe-se nesta fase evidenciar as relações existentes entre Capital Humano, Desenvolvimento Tecnológico, a busca pelo aprendizado contínuo e os seus impactos no Capital Intelectual. Na análise, os dados estatísticos ajudam a obter respostas, e buscam pontualizar as ligações entre as informações colhidas e a hipótese elaborada, que será confirmada ou descartada, de acordo com a análise feita (OLIVEIRA 2001, p.191).

Segundo Oliveira (op. cit.), a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema Capital Humano, torna-se fundamental para a interpretação dos dados, e os mesmos devem ser demonstrados de forma sintética, clara e acessível. Estas relações possibilitam, conforme suas analogias de causa-efeito, a análise de conteúdo.

Segundo Bardin (1977, p. 31 e 44), entre as diferentes maneiras de se analisar a fala dos informantes, têm-se a análise de conteúdo. Esta pesquisa, em particular, trata da análise de conteúdo, que discute as unidades glotológicas que estão acima da reunião das palavras. Desde que se preocupe com o objetivo, na mesma dimensão lingüística de onde ela nasceu por ampliação, é preciso elaborar as regras de encadeamento das orações, ou seja, expor as unidades e a sua repartição.

A análise de conteúdo é muito interessante, uma vez que a base das unidades são as falas dos informantes, enriquecendo a pesquisa, porque pode-se perceber os sentimentos e a experiência de vida, e, protegidos pelo anonimato, ficam à vontade para expressar seus pensamentos.

No capítulo Resultado 5.4 Unidades Temáticas e Estruturas Importantes, demonstrar-se-á forma como será realizada a análise de conteúdo.

5 RESULTADOS

5.1 Local do Estudo

As empresas selecionadas estão inseridas no ramo de explosivos e localizadas no fundo do Vale do Paraíba/SP, que compreende as cidades de Lorena e Piquete. A escolha das empresas no ramo explosivos ocorreu por existir uma ausência de estudos neste ramo. Optou-se pelo fundo do Vale do Paraíba, especificamente nas cidades de Lorena e Piquete, porque é um segmento que vem contribuindo para a economia local há muitos anos. Para efeito de identificação, as empresas são tratadas por Alfa e Beta e codificadas para análise dos questionários “A e B”.

Atualmente encontram-se instaladas 6 (seis) empresas de explosivos nesta região, sendo que 1 (uma) empresa foi fundada por ex-funcionários da empresa ALFA, que, após serem demitidos por extinção do departamento onde trabalhavam, montaram sua própria empresa por consignação da empresa ALFA. Após 3 (três) anos de consignação adquiriram a área que era de ALFA, vendida sob a condição de que só poderiam entrar no mercado com os mesmos produtos e serem concorrentes depois de 5 (cinco) anos. Durante os cinco anos, a nova empresa somente produziu produtos direcionados à área militar e, a partir do término do prazo acordado, 2005, poderá entrar no mercado e ser concorrente de ALFA. Assim, tornaram-se empreendedores segundo a informação de um gerente da empresa que não permitiu a pesquisa, alegando motivo de mudanças e de foco.

As empresas de explosivos localizadas no fundo do Vale do Paraíba, conforme tabela 1;

Tabela 1 - Empresas de explosivos

EMPRESAS DE EXPLOSIVOS	TOTAL DE EMPREGADOS
1	224
2	462
3	20
4	10
5	20
6	20
Total	756

Das empresas acima, somente duas autorizaram a pesquisa: a empresa 1 e 2 que são as maiores da região e possuem um total de 686 (seiscentos e oitenta e seis) empregados. (Uma alegou estar mudando de atividade e a outra, que não possui funcionários, é um depósito. As demais não autorizaram).

Acredita-se que as duas que permitiram a pesquisa possam representar a classe qualitativamente, conforme tabela 2.

Tabela 2 - Empresas que autorizaram a pesquisa

EMPRESAS DE EXPLOSIVO	TOTAL DE EMPREGADOS N°
1 – ALFA	224
2 – BETA	462
TOTAL	686

5.2 Informantes

Dos 686 (seiscentos e oitenta e seis) empregados, 25 (vinte e cinco) são os líderes que colaborarão para a realização desta dissertação, compondo a população-alvo. Todos líderes de média e alta gerência das empresas **ALFA** e **BETA** representam 100% dos informantes, conforme tabela 3.

Tabela 3 – População alvo do estudo

Empresas	Líderes N°	%
ALFA	7	28
BETA	18	72
TOTAL	25	100

Para analisar os dados, as empresas serão identificadas pelo código: **A = ALFA** e **B = BETA** e os líderes codificados de 1 à 7 empresa **Alfa** e 1 à 18 empresa **Beta**. Para apresentação, serão feitos recortes dos depoimentos dos informantes, que aqui foram identificados como: **A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7**, empresa **Alfa** e **B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B9, B10, B11, B12, B13, B14, B15, B16, B17, B18**, empresa **Beta**.

5.2.1 Perfil sócio econômico dos informantes

Verifica-se que há maior concentração do gênero masculino, cerca de 88%, conforme tabela 4. Essa predominância poderia ser explicada pela dificuldade que ainda existe no mercado de trabalho para o sexo feminino e também pelo próprio ramo de explosivos, pela sua origem militar, especificamente o Exército brasileiro, em que o sexo masculino é predominante. Por outro lado, poder-se-ia ainda dizer que os 12% de mulheres é significativo, levando em consideração que é muito recente a ascensão da mulher em áreas militares no Brasil.

Apesar de uma das empresas ser privada e multinacional, voltada para o ramo civil, foi adquirida de uma empresa que inicialmente era nacional e, conforme a legislação brasileira, as empresas de explosivos são controladas pelo Exército brasileiro, por ser o explosivo um material perigoso, independente de sua forma societária e nacionalidade, pois uma das funções do exército é a segurança nacional e essa região fica sob a responsabilidade do Quinto Batalhão Itororó na cidade de Lorena/SP.

Tabela 4 – Gênero

Gênero	A Nº	%	B Nº	%	A + B Nº	%
Masculino	6	24	16	64	22	88
Feminino	1	4	2	8	3	12
Total	7	28	18	72	25	100

Verifica-se ainda que os líderes estão em diferentes faixas etárias, e os percentuais são importantes. Pode-se observar uma variação entre os líderes jovens com os mais experientes: entre 20 e 30 anos, 16%; entre 30 e 40 anos, 32%; entre 40 e

50 anos, 40%; entre 50 e 60 anos, 8%, e acima de 60% anos, 4%, conforme tabela 5. Pode-se, também, dizer que para a propagação do conhecimento, é muito importante estas diferentes faixa etárias convivendo no mesmo ambiente, pois na economia do conhecimento, O intelecto só terá valor para gerar riqueza se os detentores do conhecimento forem multiplicadores.

Com a variedade de faixas etárias, as empresas de explosivo proporcionam condições para a divulgação e troca do conhecimento, por meio da experiência de vida de seus líderes mais experientes e da energia de seus líderes jovens.

Tabela 5 - Faixa etária

Faixa etária	A		B		A + B	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Entre 20 e 30 anos	1	4	3	12	4	16
Entre 30 e 40 anos	5	20	3	12	8	32
Entre 40 e 50 anos	1	4	9	36	10	40
Entre 50 e 60 anos	0	0	2	8	2	8
Acima de 60 anos	0	0	1	4	1	4
Total	7	28	18	72	25	100

O nível de escolaridade dos informantes pode ser verificado na tabela 6: graduação completa, 32%; pós-graduação incompleta, 8%; pós-graduação completa, 24%; mestrado incompleto, 24%; mestrado completo, 8%; doutorado incompleto, 4%. Percebe-se nos depoimentos dos informantes que os cursos incompletos estão em andamento e deverão ser concluídos.

É bom perceber os percentuais de líderes que estão buscando a escola para ampliarem o seu nível de conhecimento, e a busca pelo aprendizado fica bastante evidente, principalmente por estarem no ramo de explosivos do fundo do Vale do Paraíba/SP, e as organizações em que trabalham serem suas parceiras ou estarem custeando parte ou permitindo que pesquisas sejam realizadas dentro de seu ambiente organizacional.

Ambas as partes, trabalhadores e empregadores, estão contribuindo para o enriquecimento da pesquisa no Brasil, inseridos em cursos acadêmicos e no mundo científico. O conhecimento é adquirido nas escolas. É função da escola ministrar o ensinamento que deverá ser multiplicado no dia a dia da organização, como os cursos de

mestrado e doutorado que são de cunho acadêmico. Estas organizações possuem um grande potencial de conhecimento certificado pela academia.

Tabela 6 – Nível de escolaridade

Escolaridade	A		B		A + B	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Terceiro grau completo	2	8	6	24	8	32
Pós-graduação incompleta	1	4	1	4	2	8
Pós-graduação completa	3	12	3	12	6	24
Mestrado incompleto	0	0	6	24	6	24
Mestrado completo	1	4	1	4	2	8
Doutorado incompleto	0	0	1	4	1	4
Total	7	28	18	72	25	100

Verifica-se ainda o nível de renda dos informantes, conforme tabela 7: a faixa de 1 a 5 representa, 4%; a faixa de 5 a 10 é a que representa o maior índice, 32%; a faixa de 10 a 15 representa, 28%; de 15 a 20 representa, 20%; e acima de 20 salários mínimos representa 16%.

Tabela 7 – Nível de renda

Nível de renda	A		B		A + B	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
De 1 a 5 salários mínimos	0	0	1	4	1	4
De 5 a 10 salários mínimos	2	8	6	24	8	32
De 10 a 15 salários mínimos	1	4	6	24	7	28
De 15 a 20 salários mínimos	2	8	3	12	5	20
Acima de 20 salários mínimos	2	8	2	8	4	16
Total	7	28	18	72	25	100

O salário mínimo vigente no país nesta data: setembro / 2002, é de R\$ 200,00 (duzentos reais) por mês. Mostra-se a tabela 8 calculada em reais a fim de facilitar a visualização dos valores.

Tabela 8 - Distribuição salarial em reais conforme salário mínimo no país Set/2002

Níveis de salários Considerando o teto	R\$	Informantes faixa de renda %
De 1 a 5 salários mínimos	1.000,00	4
De 5 a 10 salários mínimos	2.000,00	32
De 10 a 15 salários mínimos	3.000,00	28
De 15 a 20 salários mínimos	4.000,00	20
Acima de 20 salários mínimos	4.000,00	16

Quanto ao perfil de nossos informantes é possível afirmar que estes líderes, em sua maioria, são homens (88%), sem esquecer de mencionar que os (12%) de mulheres neste ramo é significativa, uma vez que a presença da mulher em áreas militares no Brasil é bem recente, não esquecendo que estas empresas nasceram dentro de uma cultura militar. Os nossos informantes são de diversas faixas etárias, com um equilíbrio entre os mais jovens e os mais experientes, com diversos níveis de escolaridade, levando-se em consideração que todos são de nível superior: 8% estão cursando pós-graduação, 24% possuem pós-graduação completa, 24% são mestrados, 8% são mestres e 4%, doutorandos.

5.3 UNIDADES TEMÁTICAS E ESTRUTURAS IMPORTANTES

Os conteúdos relatados foram agregados em 6 (seis) “Unidades Temáticas”, que originaram-se a partir das questões do roteiro de perguntas. As Unidades Temáticas serão codificadas com U e classificadas de I à VI, ficando assim UI, UII, UIII, UIV, UV, UVI

As “Unidades Temáticas” determinadas são:

UI – A concepção da liderança sobre o Capital Humano;

UII - A concepção da empresa sob a ótica da liderança sobre Capital Humano;

UIII - Relação Capital Humano e Desenvolvimento Tecnológico;

UIV - A relação Capital Humano e Capital Intelectual;

UV - A busca pelo aprendizado contínuo é uma opção da empresa ou do empregado.

UVI – Qual o Capital Humano necessário para a manutenção dos líderes em sua empresa.

A partir destas 6 (seis) “Unidades Temáticas”, foram construídas “grades de análise” que serão tratadas como “Estruturas Importantes”, construídas pelos depoimentos dos líderes da empresa, mantendo as suas identificações por meio de siglas codificadas, possibilitando a determinação e identificação dos depoimentos. As “Estruturas Importantes” serão codificadas EI e classificadas numericamente, dependendo da quantidade de EI que forem encontradas em cada U.

A UI - **“A concepção da liderança sobre o Capital Humano”**; foram encontradas 6 (seis) “Estruturas Importantes”, que foram devidamente codificadas assim:

EI1 - Capital Humano são os funcionários da organização.

EI2 - Valor do conhecimento encontrado no indivíduo.

EI3 - Valorizar o talento do funcionário por meio de investimento.

EI4 - Relacionando Capital Humano e Contabilidade.

EI5 - Capital Humano, um diferencial Organizacional.

EI6 - A responsabilidade não é apenas da empresa, ela deverá ser de cada pessoa.

A UII - **“A concepção da empresa sob à ótica da liderança sobre Capital Humano”**; foram encontradas 6 (seis) “Estruturas Importantes”, que foram devidamente codificadas:

EI1 - Falta recursos financeiros e uma política de desenvolvimento do capital humano.

EI2 - A empresa investe no capital humano e espera um retorno.

EI3 - A empresa espera que o líder seja o sujeito que estimula a motivação do grupo.

EI4 - O capital humano sob o aspecto contábil.

EI5 - A empresa valoriza o Capital Humano.

EI6 – O conhecimento técnico e experiência do funcionário.

A UIII – **“Relação Capital Humano e Desenvolvimento Tecnológico”**; foram encontradas 8 (oito) “Estrutura Importantes”, que foram devidamente codificadas:

- EI1 – Necessidade de investimento no Capital Humano.
- EI2 – Existe uma direta entre Capital Humano e Desenvolvimento Tecnológico.
- EI3 – Reconhecer o valor do Capital Humano.
- EI4 – A falta de mão-de-obra especializada pode ser a causa do desemprego no Brasil.
- EI5 – Visão do futuro.
- EI6 – Precisa-se de mudança de postura do empregado e do empregador.
- EI7 – Preocupação com ética e moral.
- EI8 – Respeitar as diferenças individuais do ser humano.

A UIV – **“A relação Capital Humano e Capital Intelectual”**; foram encontradas 7 (sete) “Estrutura Importantes”, que foram devidamente codificadas:

- EI1 – Política externa da empresa proporciona os melhores recursos tecnológicos.
- EI2 – Capital Intelectual precisa do Capital Humano.
- EI3 – O Brasil precisa de pesquisa.
- EI4 – Registrar todo o conhecimento da empresa.
- EI5 – É preciso que a ética e a moral sejam uma preocupação da organização.
- EI6 – O valor intangível da organização.
- EI7 – Uma política para manter o capital humano.

A UV – **“A busca pelo aprendizado contínuo é uma opção da empresa ou do empregado”**; foram encontradas 5 (cinco) “Estrutura Importantes”, que foram devidamente codificadas assim:

- EI1 – O líder tem realizado investimento com aprendizado.
- EI2 – O líder espera a empresa realizar investimento em aprendizado.
- EI3 – Como líder quais os investimentos você prefere para sua equipe.
- EI4 – A forma que a sua empresa vem realizando investimento no Capital Humano na sua opinião é adequada.
- EI5 – O Capital Humano vem contribuindo para o desempenho de sua empresa junto ao mercado.

A UVI – **“Qual o Capital Humano necessário para a manutenção dos líderes em sua empresa”**; foram encontradas 4 (quatro) “Estrutura Importantes”, que foram devidamente codificadas:

EI1 – Conhecimento do negócio da empresa, capacidade de ensinar, e ser exemplo.

EI2 – Investimento em treinamento e desenvolvimento do capital humano.

EI3 – Pessoal qualificado.

EI4 – Política salarial bem definida e clara.

5.3.1. UNIDADE TEMÁTICA I

Concepção da liderança sobre o Capital Humano

Nesta “Unidade Temática I”, o objetivo é demonstrar, por meio de 6 (seis) “Estruturas Importantes”, recortes dos depoimentos dos líderes informantes. “Estruturas” que estão relacionadas às formas pelas quais o Capital Humano é identificado e às relações estabelecidas nas falas dos líderes. O líder, como o sujeito que é o responsável em identificar o Capital Humano necessário e lhe dar o devido valor, deverá possuir “concepção” sobre o Capital Humano.

Estas afirmações vão orientar vários dos seus comportamentos, inclusive o valor que se atribui ao Capital Humano dentro destas organizações em que estão inseridos.

Identificar estas relações e torná-las claras faz parte do processo de descoberta como é hoje valorizado o Capital Humano do ponto de vista da liderança nas empresas de explosivos.

Esta “Unidade” e as “Estruturas Importantes” fornecerão pistas para reflexão e possíveis identificações do Capital Humano.

a) Estrutura importante 1

Capital Humano são os funcionários da organização

Esta “Estrutura importante 1”: “Capital Humano são os funcionários da organização”, é identificada como “Funcionários da Organização” em função da relevância que os líderes da organização relatam o Capital Humano.

Analisando as falas dos líderes, pode-se verificar nos A1, A2, A3, A5, A6, A7, B1, B3, B4, B5, B13, B16, B17, que representam 52% dos informantes, que eles

priorizam os funcionários, o potencial humano de cada funcionário que compõe o capital humano das organizações.

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

A1: “São os recursos e capacidade reunidas no indivíduo colaborador de uma empresa nos quais a mesma o utilizada dentro de suas necessidades econômicas ou sociais.”

B3: “O bem mais valioso dentro de uma organização é o ser humano. O capital humano, assim definido pelos estudiosos em administração do conhecimento, é o conjunto de pessoas que atuam dentro de uma empresa, conduzindo-a com seu talento e esforço aos resultados.”

B4: “O capital relacionado ao ser humano, como um indivíduo produtor de trabalho nele está contido a capacidade profissional e intelectual de cada membro considerado. Para uma empresa, seria a qualificação de seus funcionários.”

B16: “O capital humano de uma empresa são todos os funcionários, que de uma forma direta ou indireta contribua para as melhorias dos produtos, das condições de trabalho, das condições sociais e para o desenvolvimento da empresa.”

A questão 8 (oito) do questionário não diretivo verifica se os líderes sabem o que é capital humano, quando foi solicitado, por ordem de prioridade. Perguntou-se quais as seis palavras que inferem quando ouvem falar em capital Humano. É o que mostra a tabela, que poderá ser verificada no APÊNDICE D. Na tabela 9, mostra-se a apuração.

Tabela 9 – Apuração

PALAVRAS	N.º VEZES
Treinamento	28
Habilidade	16
Conhecimento	12
Eficiência	12
Pessoa	11
Qualificação	10
Investimento	10
Resultado	6
Responsabilidade	5
Equipe	5
Motivação	4
Foco	3
Ambiente	2
Liderança	2
Ética	2
Criatividade	2
Salário	2
Autonomia	2
Hierarquia	1
Cultura	1

b) Estrutura importante 2

Valor do conhecimento encontrado no indivíduo

A “Estrutura importante 2”: “Valor do conhecimento encontrado no indivíduo” mostra que para estes líderes, o “valor do indivíduo por meio do seu conhecimento” é relevante.

Analisando as falas dos informantes podemos verificar nos A4, B6, B9, B12, B14, B15, que representam 24% dos informantes, que eles priorizam o conhecimento adquirido nas escolas, e experiência durante a vida profissional.

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

B6: “O conhecimento dos colaboradores adquiridos através de formação profissional básica (cursos de engenharia, cursos técnicos e outros profissionalizantes), de extensão e pós-graduação, cursos específicos e experiência adquirida no exercício da profissão.”

B15: “Resumidamente, entendemos que o capital humano pode ser a soma de todo conhecimento técnico, científico, cultural que se

emprega ao indivíduo ou cidadão de corrente de sua formação educacional.”

b) Estrutura importante 3

Valorizar o talento do funcionário por meio de investimento

A “Estrutura importante 3”: “Valorizar o talento do funcionário por meio de investimento” mostra que, para estes líderes, “investir no talento e desenvolvimento do capital humano” é uma forma que a empresa tem para atingir a satisfação e segurança de seus colaboradores, o que poderá ser uma forma de manter o talento dentro da organização e impactar em resultados positivos para a empresa.

Analisando as falas dos informantes, podemos verificar nos B2 e B10, que representam 8% dos informantes, que eles valorizam o investimento em desenvolvimento profissional, segurança e benefícios sociais, prioritariamente.

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

B2: “Entendo como valor agregado a um funcionário, ou seja: formação e qualificação, saúde, lazer, família, ambiente de trabalho, alimentação, assistência social, treinamento, remuneração, etc..”

B10: “Capital humano é todo investimento que a empresa faz, afim de melhorar a capacidade tecnológica e social de seus colaboradores. Proporcionando, cursos, treinamentos, buscando sempre a qualidade, segurança e a produtividade.”

c) Estrutura importante 4

Relacionando Capital Humano e Contabilidade

A “Estrutura importante 4”: “Relacionando capital humano e contabilidade”, traz o intangível em discussão como mensurar valores para a contabilidade de um bem tão importante como capital humano. Esta pesquisa não tem este objetivo, mas considera relevante a observação destes líderes para o intangível, o capital humano como ativo ou como passivo. A contabilidade vem contabilizando o capital humano

como custo, e como fica a participação deste custo no sucesso ou fracasso da empresa, e na sua formação de riqueza. O capital humano poderia ser considerado dentro do Patrimônio Líquido, como aquele que acredita na empresa e investe todo o seu talento para a empresa atingir suas metas.

Analisando as falas dos informantes, é possível verificar nos B7 e B8, que representam 8% dos informantes, que estes líderes preocupam-se com o intangível, como mensurar o valor do capital humano dentro das organizações. Inclusive nas de explosivos é também uma preocupação da Contabilidade.

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

B7: “Capital humano eu acho, pode ser um “ativo ou passivo” da empresa. Explicando melhor . Ativo quando o conhecimento, habilidade e experiência do capital humano tornam a empresa mais competitiva, trazendo portanto um retorno imediato. Passivo quando a falta de qualidade oneram o custo do produto ou serviço oferecido tornando as empresas menos competitivas. Comum em empresas paternalistas ou que não visam lucro. Em suma capital humano é um bem a ser administrado pois todos os resultados dependem de ações humanas.”

B8: “ É o tratamento, sob a ótica Econômica e Contábil, que as pessoas recebem numa empresa, considerando sua capacidade de trabalho e seus conhecimentos.”

d) Estrutura importante 5

Capital Humano um diferencial Organizacional

A “Estrutura importante 5”: “Capital humano um diferencial organizacional”, mostra que no discurso do líder o capital humano representa um diferencial competitivo.

Analisar esta fala do líder B11, que representa 4% dos informantes, faz-se necessário para refletir o valor do capital humano dentro da organização. Não é possível que o potencial do ser humano possa apenas ser classificado como custo.

Conforme resultado obtido por meio da fala do informante a seguir:

B11: “Capital Humano é o verdadeiro diferencial para as empresas considerando que a tecnologia e equipamentos estão disponíveis a todas as organizações, o verdadeiro diferencial de competitividade esta nas pessoas que nelas trabalham. Capital Humano é o agente das mudanças e também o elemento que determina a velocidade e o resultado das mesmas.”

e) Estrutura importante 6

A responsabilidade não é apenas da empresa, ela deverá ser de cada pessoa.

A “Estrutura importante 6”: “A responsabilidade não é apenas da empresa, ela deverá ser de cada pessoa”, mostra que o potencial do capital humano não pode ser exclusivamente ligado à empresa, cada pessoa precisa estar preocupada com o seu desenvolvimento e ter um objetivo a ser atingido de tal forma que sua vida possa ser formada por um conjunto de coisas importantes, que a leve a ter prazer em realizar tarefas.

Analisar a fala do informante B18, que corresponde a 4% dos informantes, faz-se necessário para refletir sob todas as mudanças de vida que a economia do conhecimento insere na vida de cada pessoa.

Conforme resultado obtido na fala do informante a seguir:

B18: “Cada pessoa é responsável por dar sentido ao que faz. Ela faz isso tendo um objetivo, como pessoa integral, não só como profissional, mas integrando todas as atividades rumo a essa meta. De vez em quando é preciso parar e fazer ajustes, ver se a quantidade de trabalho, de estudo, de convivência com a família e os amigos e de divertimento está equilibrado, mas em função de um objetivo. É o prazer implícito no trabalho.”

A fim de ter-se uma visualização das estruturas importantes da “UI” “A concepção do líder sobre o Capital Humano”, mostram-se 6 (seis) Estruturas

Importantes nos depoimentos dos informantes EI1- 52% acreditam que “Capital Humano são os funcionários da organização”, EI2 - 24% “Valor do conhecimento encontrado no indivíduo”, EI3 - 8% “Valorizar o talento do empregado por meio de investimento”, EI4 - 8% “Relacionando Capital Humano e Contabilidade”, EI5 - 4% “Capital Humano um diferencial Organizacional” e EI6- 4% “A responsabilidade não é apenas da empresa, ela deverá ser de cada pessoa”, conforme tabela 10.

Tabela 10 – UI – A concepção da liderança sobre o Capital Humano

EI	A concepção sobre o Capital Humano	A		B		A+B	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	Capital Humano são os funcionários da organização.	6	24	7	28	13	52
2	Valor do conhecimento encontrado no indivíduo.	1	4	5	20	6	24
3	Valorizar o talento do funcionário por meio de investimento.	0	0	2	8	2	8
4	Relacionando Capital Humano e Contabilidade	0	0	2	8	2	8
5	Capital Humano um diferencial competitivo.	0	0	1	4	1	4
6	A responsabilidade não é apenas da empresa, ela deverá ser de cada pessoa.	0	0	1	4	1	4
Total		7	28	18	72	25	100

5.3.2 UNIDADE TEMÁTICA II

A concepção da empresa sob a ótica da liderança sobre Capital Humano

Nesta “Unidade Temática II”: "A concepção da empresa sob a ótica da liderança sobre o Capital Humano", poderá esclarecer os procedimentos e comportamentos adotados pelas organizações de explosivos, localizadas no Fundo do Vale do Paraíba, que irão contribuir para analisarmos o Capital Humano dentro das empresas de explosivos, nesta região.

Esta “Unidade Temática” foi dividida em 6 (seis) “Estruturas Importantes” de acordo com o depoimento dos líderes, o que contribuirá efetivamente para a análise da concepção da empresa.

Quando os líderes são questionados a respeito do que a empresa entende sobre Capital Humano, eles identificam o investimento, a cobrança de resultados, a falta de uma política clara, a falta de recursos e a dificuldade de comunicação.

Esta “Unidade” e as “Estruturas Importantes” fornecerão pistas para reflexão e possíveis identificações do Capital Humano, dentro das empresas de explosivos.

a) Estrutura importante 1

Falta recursos financeiros e uma política de desenvolvimento do capital humano

A “Estrutura importante 1”: “Falta recursos financeiros e uma política de desenvolvimento do capital humano”, mostra que o ramo de explosivos possui dificuldade de recursos financeiros, e não tem uma política para desenvolvimento do capital humano.

De acordo com as falas dos informantes A1, A2, A4, A6, B2, B3, B4, B5, B14, B15, B16 e B17, que representam 48% dos respondentes, a falta de uma política bem definida dificulta a valorização do capital humano, até criando um certo constrangimento e insatisfação. Nos depoimentos, os líderes percebem que a empresa sabe o que é capital humano, porém é possível que não consigam identificar e manter os mesmos.

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

A4: “A liderança ainda está tentando definir e priorizar o capital humano (em estudo).”

B3: “Minha empresa possui uma tênue noção dos valores do ser humano. O conhecimento, competência e dedicação nem sempre é reconhecida, face não haver uma política que permita conduzir e avaliar o desempenho das pessoas. Isso fora muita desmotivação. O nosso capital humano é rico, entretanto a direção da empresa desconhece a existência deste tesouro.”

B14: “Não existe ação ou plano bem claro sobre esta questão, mas sim, algumas ações restritas e iniciativa de alguns servidores que estão atentos ao mercado de trabalho.”

b) Estrutura importante 2

A empresa investe no capital humano e espera um retorno

Nesta “Estrutura importante 2”: “A empresa investe no capital humano e espera um retorno”, percebe-se que o líder vislumbrou que a empresa tem investido e espera um retorno de seu funcionário.

Analisando as falas dos informantes, A3, A7, B6 e B12 , que correspondem a 16% dos informantes, percebe-se que a empresa faz investimentos, porém espera um retorno produtivo em forma de lucro.

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

A3: “Os funcionários são remunerados para dar o melhor de si e devem desempenhar suas atividades com competência, zelar pelo patrimônio reduzir custos fixos, serem ágeis e trazerem sempre melhoras de resultados. Treinamento interno e externo será sempre possível de ser custeado pela empresa, porém, os resultados financeiros estão em primeiro lugar. Cada um deve manter-se atualizado e conhecedor do maior número de assuntos possíveis e a qualquer preço.”

A7: “A empresa do ponto de vista de resultados, entende que investir no capital humano é uma das formas de ter motivos para cobranças de esforços, empenho, dedicação, etc. Do ponto de vista humana, pouco se faz e muitas vezes os investimentos são feitos de forma menos correta, ou seja, existe interesse em se investir nas pessoas, desde que os resultados sejam palpáveis.”

B6: “O conhecimento dos colaboradores, necessários ao desempenho da função e à liderança de grupo com vistas ao atingimento dos objetivos funcionais, com maior produtividade.”

c) Estrutura importante 3

A empresa espera que o líder seja o sujeito que estimule a motivação do grupo

Nesta “Estrutura importante 3”: “A empresa espera que o líder seja o sujeito que estimule a motivação do grupo”, verifica-se, nas falas dos líderes, que a empresa

acredita que eles podem motivar o grupo. Porém a motivação pertence a cada indivíduo, ninguém motiva ninguém.

Esta análise mostra que os informantes, B7, B10, B13 percebem que a empresa espera que eles sejam sujeitos de motivação. Rrepresentam 12% dos respondentes.

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

B7: “Peça fundamental, pois os funcionários, são um espelho da conduta do líder (chefia). Liderança preparadas, tanto tecnicamente, como moralmente, para o cargo que ocupam, consigam motivar seus funcionários, tornado o capital humano um fator de desenvolvimento da empresa e não de atraso.”

B10: “Sob ponto de vista da liderança, minha empresa busca sempre manter em destaque o líder e sua equipe, reforçando sempre o espírito da união tentando sempre objetivar esforços para uma integração robusta e permanente.”

d) Estrutura importante 4

O capital humano sob o aspecto contábil

A “Estrutura importante 4”: “O capital humano sob o aspecto contábil”, mostra que ainda o capital humano é tido como um custo.

A análise das falas dos informantes B8, B9, B11, que representam 12% dos respondentes, e mostra que para estes líderes a empresa ainda vê o capital humano como um custo.

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

B8: “Sob o ponto de vista da liderança da qual faço parte e da qual posso falar mais acertadamente ou seja da liderança no nível de chefes diretos das plantas fabris, eu diria que o capital humano é entendido como um aspecto econômico e contábil, que as pessoas

recebem numa empresa, considerando sua capacidade de trabalho e seus conhecimentos.”

B9: “Responder por terceiros (empresa) é muito difícil, porém pelas observações que tenho feito, acredito que capital humano para minha empresa é apenas o ser humano físico (nº de pessoas, salários pagos, e outros benefícios: como cesta básica e outros planos de saúde). Não tenho dúvida de que isto é importante, porém representa no meu entender muito pouco no contexto geral para formação do capital humano.”

B11: “Analisando a forma como algumas demissões foram conduzidas, entendo que a empresa não atribui ao capital humano a importância que ele realmente possui. E por esse motivo sofre com as constantes perdas: perda de pessoas, perda memória, perda de Know How e conseqüentemente perda de oportunidade. Não percebo com clareza o que a empresa entende, espera e planeja para o seu capital humano.”

e) Estrutura importante 5

A empresa valoriza o capital humano

Na “Estrutura importante 5”: “A empresa valoriza o capital humano” percebe-se nos depoimentos dos informantes que existe um programa de valorização para o trabalhador, porém parece que não ocorre uma divulgação deste programa, pois foi verificado que nas demais falas ninguém percebe esta existência. Pode ser que a comunicação seja insuficiente ou o programa não tenha o crédito necessário para ser percebido e levado em consideração, pois somente um informante cita um programa e o outro acredita que a satisfação das necessidades é atendida coletivamente. Apesar desta pesquisa estar sendo realizada com a opinião dos líderes de duas empresas: Alfa e Beta, dentro do ramo de explosivos, somente este informante da empresa Alfa revelou a existência de um programa, e o informante da empresa Beta discursou sobre a satisfação coletiva.

Estes depoimentos dos informantes A5, B18, representam 8% dos respondentes, o que leva a pensar que a empresa deverá melhorar seus meios de comunicação, ou rever o seu programa, pois a sua liderança não percebe a existência deste programa.

Quanto ao informante B18, ele percebe uma satisfação coletiva que poderá não estar ocorrendo.

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

A5: “Minha empresa valoriza o homem em todo seu contexto empregatício. Temos um programa denominado SER (Safety/Realth/Enviroment), o qual centraliza o servidor como peça fundamental para a sobrevivência da empresa.

B18: “Necessidades como participação, reconhecimento e realização são vitais e satisfeitos coletivamente. O que se pretende á que a realização profissional faça a parte da educação pessoal e familiar. Todos as atividades devem contribuir para a qualidade de vida atual e futura. O que une tudo é o sonho comum.

f) Estrutura importante 6

O conhecimento técnico e experiência do funcionário

A “Estrutura importante 6”: “O conhecimento técnico e experiência do funcionário”, encontra-se na fala do líder, que considera que o conhecimento é adquirido por meio de cursos e de experiência profissional.

Nesta fala, do informante B1, representada por 4% dos respondentes, percebe-se que a empresa espera que o capital humano possua o conhecimento necessário para realizações de suas atividades.

Conforme resultado obtido na fala do informante:

B1: “Conhecimento dos funcionários que detém através de cursos e experiência profissional.”

Mostra-se na tabela 11, onde poderá ser verificado a “UII” – A concepção da empresa sob a ótica da liderança conforme as “Estruturas Importantes”, o quanto representa em percentuais cada estrutura: EI1 = 48%, EI2 = 16% , EI3 = 12%, EI4 = 12%, EI5 - 8%, EI6 - 4% . Estas são as tendências dos respondentes.

Tabela 11 – UII - A concepção da empresa sob à ótica da liderança sobre Capital Humano

E I	A concepção da empresa sob a ótica da liderança sobre capital humano	A		B		A + B	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	Falta recursos financeiros e uma política de desenvolvimento do capital humano	4	16	8	32	12	48
2	A Empresa investe no capital humano e espera um retorno	2	8	2	8	4	16
3	A empresa espera que o líder seja o sujeito que estimule a motivação	0	0	3	12	3	12
4	O capital humano sob o aspecto contábil	0	0	3	12	3	12
5	A empresa valoriza o capital humano	1	4	1	4	2	8
6	O conhecimento técnico e experiência do funcionário	0	0	1	4	1	4
Total		7	28	18	72	25	100

5.3.3. UNIDADE TEMÁTICA III

Relação Capital humano e Desenvolvimento Tecnológico

A “Unidade Temática III” é composta de 8 (oito) “Estruturas importantes”, “EI1 – Necessidade de investimento no capital humano”, “EI2 – Relação direta entre Capital Humano e Desenvolvimento Tecnológico”, “EI3 – Reconhecer o valor do Capital Humano”, “EI4 – A falta de mão-de-obra especializada pode ser a causa do desemprego no Brasil”, “EI5 – É uma visão do futuro”, “EI6 – Mudança de postura do empregado e do empregador”, EI7 – Preocupação com a ética e a moral”, EI8 – Respeitar as diferenças individuais do ser humano”.

Estas “Estruturas importantes” mostram, por meio das falas dos líderes, características que identificam o capital humano como alavanca para o desenvolvimento tecnológico, relacionam a experiência de vida da empresa e dos funcionários, valorizam

o investimento como forma de crescimento para o desenvolvimento tecnológico e capital humano, preocupam-se com a família e a qualidade de vida das pessoas, e acreditam que a empresa necessita da harmonia de ambos para permanecer no mercado.

a) Estrutura importante 1

Necessidade de investimento no Capital Humano

A “Estrutura importante 1”: “Necessidade de investimento no capital humano”, encontra-se nos depoimentos dos líderes A1, A2, B1, B2, B6, B10, B16 que representam 28% dos informantes, em que os informantes priorizam o investimento no capital humano como necessidade fundamental para que o desenvolvimento tecnológico possa acontecer.

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

A1: “São reais e andam em paralelo, o desenvolvimento tecnológico hoje em dia faz com que a necessidade de investimento no capital seja fundamental para a sobrevivência da empresa. A relação entre eles é direta”.

B2: “Desenvolvimento tecnológico é o acréscimo para ultrapassar uma tecnologia já sedimentada é necessário investimento em pessoal e material. Sem capital humano, não há desenvolvimento tecnológico”.

B6: “O desenvolvimento tecnológico é o resultado da aplicação do capital humano, ou seja, do conhecimento dos colaboradores. Investimento no capital humano aumentam a possibilidade de desenvolvimento tecnológico.”

b) Estrutura importante 2

Existe uma Relação direta entre capital humano e Desenvolvimento Tecnológico

A “Estrutura importante 2”: “Existe uma relação direta entre capital humano e desenvolvimento tecnológico”, mostra que os líderes, A3, A4, A5, A6, B4, B5, B7, B8,

B9, B12, B13, que representam 44% dos informantes, enfatizam uma relação direta que caminha impulsionada para a mesma direção.

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

A6: “Caminham juntas, diretamente proporcional quanto maior desenvolvimento tecnológico maior o valor do capital humano.”

B8: “Uma relação direta no sentido de que um fica limitado se o outro não estiver acompanhado, situação esta mais evidente quando o desenvolvimento tecnológico está a frente do capital humano. Porém um detalhe importante dessa relação é o capital humano tem uma característica ativa, pois pode alavancar o desenvolvimento tecnológico, como pode correr atrás para diminuir a distância que este tem a sua frente, devendo portanto receber uma atenção especial, para que seja estimulado para este fim.”

B9: “Eu vejo a relação capital humano e desenvolvimento tecnológico como uma relação diretamente proporcional, ou seja jamais teremos um desenvolvimento tecnológico grandioso, se não tivermos um riquíssimo capital humano, e arrisco dizer até que o desenvolvimento tecnológico puxa o capital humano, e o capital humano empurra o desenvolvimento tecnológico.”

c) Estrutura importante 3

Reconhecer o valor do Capital Humano

A “Estrutura importante 3”: “Reconhecer o valor do Capital Humano”, representa-se por meio das falas dos líderes B3, B11, que constituem 8% dos informantes. Para estes informantes o capital humano é de importância para que o desenvolvimento tecnológico possa acontecer.

Conforme resultado obtido na fala do informante:

B3: “Não podemos obter desenvolvimento tecnológico sem competência. Competência é inerente ao ser humano, portanto a relação entre as duas vertentes permite concluir da importância do capital humano em qualquer organização, independente do seu tamanho.”

d) Estrutura importante 4

A falta de mão-de-obra especializada pode ser a causa do desemprego no Brasil

A “Estrutura importante 4”: “A falta de mão-de-obra especializada pode ser a causa do desemprego no Brasil”, aparece na fala do informante A7, que corresponde a 4% dos informantes. A falta de mão-de-obra especializada e de recursos para a educação do povo brasileiro pode ser a causa do desemprego no país o que será difícil de se resolver em um espaço de tempo curto.

Resultado obtido na fala do informante:

A7: “O desenvolvimento tecnológico trouxe enormes benefícios para o desenvolvimento do capital humano, Internet, telefonia celular, automação dos processos industriais robotizadas, etc..., foram significativamente absorvida pelos indivíduos que tiveram que se adaptar à nova realidade do mundo globalizado. Hoje uma das grandes causas do desemprego podem ser atribuídas ao desenvolvimento tecnológico, pois o Brasil não detém mão-de-obra especializada, nem recursos em curto espaço de tempo para treinar funcionários”.

e) Estrutura importante 5

É uma visão do futuro

A “Estrutura importante 5”: “É uma visão do futuro”, encontra-se na fala do líder B14, que corresponde a 4% dos informantes.

Conforme resultado obtido na fala do informante:

B14: “Se explica acredito, buscando sincronismo de três fases: a) planejamento com visão futurista de alguns grupos que reconhecem as necessidades do presente e do futuro bem, próximo; b) habilidade de alguns profissionais que criarão os novos sistemas, máquinas meios de informação, etc. e em fim a criação do novo ambiente; c) a utilização do indivíduo das tecnologia criadas.

f) Estrutura importante 6

Precisa-se de mudança de postura do empregado e do empregador

A "Estrutura importante 6": “Mudança de postura do empregado e do empregador”, surge na fala do informante B16, que corresponde a 4% dos informantes. Pode-se perceber uma mudança de postura comportamental voltada para educação do povo.

Conforme resultado obtido na fala do informante:

B16: “É uma relação íntima, e necessita de uma mudança de postura de empregados e empregadores, já que para alcançar a competência, primeiro será necessário obter o nível adequado de educação. Como afirma o Professor Luciano Coltinho, Prof. Titular do Instituto de Economia da UNICAMP, no livro “Os reflexos da Economia Global no Desenvolvimento brasileiro” (coleção CIEE-54-pag.46/47) “Essa mudança de postura implica num grande desafio em educação, por que é impossível avançar em competitividade sem profissionais qualificados, capazes de atender programas, operar computadores, decodificar instruções não se ganha competitividade nem técnica, com tecnologia sem engenharia, sem cientista”. Essa adequação educacional é que constituirá o capital humano, tem relação direta com o desenvolvimento tecnológico.”

g) Estrutura importante 7

Preocupação com a ética e a moral

A “Estrutura importante 7”: “Preocupação com a ética e o moral”, mostra-se na fala do informante B17, que corresponde a 4% dos informantes: a família deve vir em primeiro lugar.

Conforme resultado obtido na fala do informante:

B17: “Nas últimas décadas, o homem tornou-se o centro de si mesmo, esquecendo-se do que possa ocorrer com o seu próximo, empresa constituídas por profissionais altamente capacitados e cartórios abarrotados de pedidos de divórcio . Aumentou a faixa da linha de pobreza, impossibilitando o acesso de muitos dos benefícios proporcionados pelo Desenvolvimento Tecnológico. Enfim, o assunto não se esgotará aqui! Porém, sou da opinião que nenhum sucesso pessoal compensa um fracasso familiar.”

h) Estrutura importante 8

Respeitar as diferenças individuais do ser humano

A “Estrutura importante 8”: “Respeitar as diferenças individuais do ser humano”, mostra-se na fala do informante B18, que corresponde a 4% dos informantes. Verifica-se nesta fala que a organização deveria estar preocupada com a diferença de cada indivíduo, de maneira a tentar atingir a motivação, atribuindo responsabilidades.

Conforme resultado obtido na fala do informante:

B18: “Construir redes de conhecimento terá mais a ver com a organização do pessoal da casa do que com a instalação de software de rede, montagem de um Web site ou tornar a empresa disponível on-line. O importante é saber lidar com as diferenças entre as pessoas e as pessoas e atribuir a elas responsabilidades para que elas trabalhem motivadas pela companhia.”

Mostra-se na tabela 12, todas as “Estruturas Importantes” da “Unidade Temática III”, sendo que a EI1 - Necessidade de investimento no capital humano, corresponde a 28%, a EI2 - Existe uma relação direta entre capital humano e desenvolvimento tecnológico, corresponde a 44%, sendo a mais elevada, EI3 - Reconhecer o valor do capital humano, corresponde a 8%, a EI4 - A falta de mão-de-obra especializada pode ser a causa do desemprego no Brasil, corresponde a 4%, EI5 - É uma visão de futuro, corresponde a 4%, a EI6 - Precisa de mudança de postura do empregado e do empregador corresponde a 4%, EI7 - Preocupação com ética e a moral, corresponde a 4% e a EI8 - Respeitar as diferenças individuais dos empregados, corresponde a 4%.

Tabela 12 – UIII – Relação Capital Humano e Desenvolvimento Tecnológico

E I	Relação Capital Humano e Desenvolvimento Tecnológico	A		B		A+B	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	Necessidade de investimento no Capital Humano	2	8	5	20	7	28
2	Existe uma Relação direta entre Capital Humano e Desenvolvimento Tecnológico	4	16	7	28	11	44
3	Reconhecer o valor do Capital Humano	0	0	2	8	2	8
4	A falta de mão-de-obra especializada pode ser a causa do desemprego no Brasil	1	4	0	0	1	4
5	É uma visão do futuro	0	0	1	4	1	4
6	Precisa-se de mudança de postura do empregado e do empregador	0	0	1	4	1	4
7	Preocupação com a ética e a moral	0	0	1	4	1	4
8	Respeitar as diferenças individuais do ser humano	0	0	1	4	1	4
Total		7	28	18	72	25	100

5.3.4 UNIDADE TEMÁTICA IV

A relação Capital Humano e Capital Intelectual

A “Unidade Temática IV” é composta de 7 (sete) “Estruturas Importantes”, “EI1 – Política externa da empresa proporciona os melhores recursos tecnológicos”, “EI2 – Capital Intelectual precisa do Capital Humano ”, “EI3 – O Brasil precisa de pesquisa”, “EI4 – Registrar todo o conhecimento da empresa ”, “EI5 – É preciso que a ética e a moral sejam preocupações da organização”, “EI6 – O valor intangível da organização”, “EI7 – Uma política para manter o capital humano”.

Estas “Estruturas Importantes” mostram, por meio dos depoimentos dos líderes, características que relacionam o Capital Humano ao Capital Intelectual, política de desenvolvimento tecnológico, melhoria do investimento em pesquisa no Brasil. Todo o conhecimento deve ser registrado para que não ocorra perda da informações ao longo da história, ética e moral, a fim de que toda a população tenha acesso à tecnologia.

a) Estrutura importante 1

Política externa da empresa proporciona os melhores recursos tecnológicos

A “Estrutura importante 1”: “Política externa proporciona os melhores recursos tecnológicos”, mostra-se nas falas dos informantes, A3, A5, que representam 8% dos informantes, os quais nos revelam que na empresa Alfa existe uma política externa que proporciona as melhores tecnologia para facilitar e adequar as necessidades da empresa.

Conforme resultado obtido na fala mais significativa do informante:

A3: “A empresa sempre procurou por políticas externas dar os melhores recursos tecnológicos, apoio estrutural e acesso à todas informações necessárias para que os funcionários pudessem se desenvolver e dar o retorno financeiro esperado. Se o funcionário tiver apoio gerencial somando-se a dedicação e vontade de aprender, aqui na empresa ele terá uma excelente escola.”

b) Estrutura importante 2

Capital Intelectual precisa do Capital Humano

A “Estrutura importante 2”: “Capital Intelectual precisa do Capital Humano”, nas falas dos líderes, A1, A4, A6, B1, B3, B4, B6, B12, representam 32% dos informantes. Os líderes acreditam que o capital humano está ligado ao capital intelectual de maneira que sem o capital humano não existe capital intelectual.

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

A1: “O capital estrutural está ligado ao desenvolvimento tecnológico. Que como disse, está também ligado de forma direta ao capital humano. Portanto é extremamente importante que os recursos e foco da companhia seja bem direcionado ao capital estrutural e capital humano para que o capital intelectual seja o mais adequado as necessidades da empresa.”

B6: “O capital estrutural é adquirido mediante a aplicação do capital humano ou seja colaboradores com formação adequada conduzirem a criação e aquisição de manuais, software e documentação técnica que constituem o capital estrutural. Portanto investimentos no capital humano tendem a aumentar significativamente e capital intelectual”.

c) Estrutura importante 3

O Brasil precisa de pesquisa

A “Estrutura importante 3”: “O Brasil precisa de pesquisa”, é revelada nas falas dos líderes, A2, B2, B7, B8, B9, B11, B13, B14, B16, B17, que representam 40% dos informantes. Os informantes revelam sentimentos quanto à falta de investimento de pesquisa no país.

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

A2: “Acredito que no passado o capital intelectual era mais valorizado. Apesar de eu ser jovem, acho que a 10 ou 20 anos havia pesquisas, invenções e criação de produtos desenvolvidos no país, e por brasileiros. Hoje o capital estrutural é melhor e mais valorizado no sentido de darem mais importância. O capital humano precisa melhorar, precisa ser muito melhor, e se comparado ao exterior, o capital humano é fraquíssimo enquanto o capital estrutural é inferior ao estrangeiro, fraco.”

B11: “Em função das restrições orçamentárias do exército brasileiro, acredito que o capital intelectual esteja sofrendo perdas. E com certeza a parte mais afetada é o capital humano.”

B14: “A empresa, antes de mais nada, se enquadra dentro daquelas em que sofre os problemas financeiros consequentes da própria conjuntura econômica do país, diga-se de passagem péssima conjuntura. Assim sendo dentro do possível procura adaptar-se dentro do atual contexto. Portanto não se pode considerar que a relação capital humano e capital intelectual desta empresa seja adequado.”

d) Estrutura importante 4

Registrar todo o conhecimento da empresa

A “Estrutura importante 4”: “Registrar todo o conhecimento da empresa”, mostra-se na fala do informante, B5, que representa 4% dos informantes. Segundo esse informante, a empresa tem registrado suas atividades para certificação da ISO 9001, e guarda sua história.

Conforme resultado obtido na fala do informante:

B5: “O capital intelectual foi gerado ou adquirido pelo capital humano. Atualmente, estamos num processo de procurar a certificação nas normas da ISO 9001 e, por causa disto, nos movemos no sentido de registrar todo o conhecimento existente em nossa

empresa. Isto é particularmente difícil devido a idade (a fábrica foi inaugurada em 1909) porque muita coisa já foi perdido ficando nos anos já passados."

e) Estrutura importante 5

É preciso que a ética e a moral sejam preocupações da organização

A “Estrutura importante 5”: “É preciso que a ética e a moral sejam uma preocupação da organização”, mostra-se por meio da fala do informante B18, que corresponde a 4% dos informantes. Leva-se a reflexões sobre a necessidade de preocupar-se com o destino de todos na terra.

Conforme resultado obtido na fala do informante:

B18: “Organizações humanas equilibram seu metabolismo, fornecendo insumos para atender a necessidades de outros seres humanos, extra muros da empresa, que estão em um segmento social menos privilegiado. O desenvolvimento de projetos sociais incentivando e assessorando ações de voluntariado de seus empregados, direcionando para o público externo, que retornam sob a forma de prazer, graças a identificação da utilidades da contribuição prestada."

f) Estrutura importante 6

O valor intangível da organização

A “Estrutura importante 6”: “O valor intangível da organização”, mostra-se por meio da fala do informante A7, que representa 4% dos informantes; esta fala vem ao encontro das necessidades do mercado, ou seja, valorizar o que não se poder ver, o valor intangível de uma organização.

Conforme resultado obtido na fala do informante:

A7: “Capital humano x capital intelectual estão intrinsecamente ligados, pois basicamente tratam da mesma coisa, ou seja, o ser humano inserido no patrimônio das organizações. Para se avaliar o valor da de uma empresa deve-se levar em conta, além do capital estrutural, os valores dos seus profissionais.”

g) Estrutura importante 7

Uma política para manter o capital humano

A “Estrutura importante 7”: “Uma política para manter o capital humano”, mostra-se por meio das falas dos líderes B10, B15, que representam 8% dos informantes, os quais afirmam que a empresa precisa ter uma política de salários e benefícios bem definidos, para evitar que os detentores do conhecimento saiam da empresa e levem para outras organizações seus conhecimentos.

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

B10: “O capital humano tem que ser estimulado sempre. Cabe à empresa buscar junto a seus colaboradores meios para estimulá-los. A produtividade, a qualidade e a segurança são fatores resultantes dos estímulos aplicados. Dentro desta filosofia haverá sempre a interação capital humano e intelectual, buscando sempre metas e objetivos.”

B15: “Para que não se perca o capital humano, deverá a organização empresarial, estabelecer políticas firmes que proporcionem constante atualização profissional dos seus colaboradores, aliada à remuneração condigna, além de benefícios sociais, no sentido de evitar a fuga deste capital humano. Em toda organização empresarial, deve-se adotar uma política constante de aprimoramento de todos os seus colaboradores, a fim de se alcançar a competitividade. O aprimoramento, profissional agregará conhecimentos, que se constituirá o capital humano. Porém dentro deste capital humano, sobressairá um grupo de colaboradores mais

notáveis, e detentores de raros conhecimentos, que podemos chamar de capital intelectual. Essa nossa crítica, detentora de conhecimento acima da média de capital humano, deverá, a nosso ver, inter-relacionar entre a divisão da organização e os demais colaboradores, desenvolvendo idéias, aprimorando conceitos para o sucesso da organização."

Na tabela 13, mostram-se todas as EI da UIV, para melhor visualização: EI1 corresponde a 8%, EI2 corresponde à 28%, EI3 corresponde a 40%, EI4 corresponde a 4%, EI5 corresponde à 4%, EI6 corresponde à 4% e a EI7 corresponde à 8%.

A EI3 que tem o maior índice de informantes “O Brasil precisa de pesquisa”, afirma que muitas reformas têm ocorrido neste país nos últimos anos, e que percebe-se a redução no orçamento da União por meio de comunicações, jornais, revista, radio e televisão. Recentemente verificou-se o Exército Brasileiro dispensando seu quadro de soldados, mandando o pessoal de volta para casa antes do tempo, o que é uma lástima, tamanha é a violência em nosso país. Quanto mais os nossos jovens estiverem ocupados, maior a chance de serem bem educados e tornarem-se cidadãos bem sucedidos e realizados. O Exército tem uma grande contribuição na formação de nossos jovens. Muita verba destinada a pesquisa em nosso país foi reduzida, e a empresa Beta, que é uma empresa de economia mista e vive sobre a orientação do Ministério da Defesa pode espelhar esta realidade.

Tabela 13 - UIV A relação Capital Humano e Capital Intelectual

EI	A relação Capital Humano e Capital Intelectual	A		B		A+B	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	Política externa proporciona os melhores recursos tecnológicos	2	8	0	0	2	8
2	Capital Intelectual precisa do Capital Humano	3	12	5	20	8	28
3	O Brasil precisa de pesquisa	1	4	9	36	10	40
4	Registrar todo o conhecimento da empresa	0	0	1	4	1	4
5	É preciso que a ética e a moral sejam preocupações das organizações	0	0	1	4	1	4
6	O valor intangível da organização	1	4	0	0	1	4
7	Uma política para manter o capital humano	0	0	2	8	2	8
Total		7	28	18	72	25	100

5.3.5 UNIDADE TEMÁTICA V

A busca pelo aprendizado contínuo é uma opção da empresa ou do empregado

A “Unidade Temática V” é composta de 5 (cinco) “Estruturas Importantes”, “EI1 – O líder tem realizado investimento com aprendizado”, “EI2 – O líder espera a empresa realizar investimento em aprendizado”, “EI3 – Como líder, quais os investimentos você prefere para a sua equipe”, “EI4 – A forma como a sua empresa vem realizando investimento no Capital Humano é adequada”, “EI5 – O Capital Humano vem contribuindo com sua empresa junto ao mercado”.

Estas “Estruturas importantes” mostram, por meio das falas dos líderes, características que evidencia se que a busca pelo aprendizado contínuo na organização acontece por meio de investimento da empresa ou do funcionário.

a) Estrutura importante 1

O líder tem realizado investimento com aprendizado

A “Estrutura importante 1”: “O líder tem realizado investimento com aprendizado”, mostra-se por meio das falas dos líderes A1, A2, A3, A4, A5, A6, B1, B2, B3, B5, B6, B7, B8, B9, B11, B12, B13, B14, B15, B17, B18, que representam 84% dos informantes. Estes informam que sim, os líderes têm realizado investimento em aprendizado, e os cursos mais procurados são: idiomas, computação, cursos específicos de suas áreas de atuação, cursos comportamentais, especialização e mestrado entre outros. Os cursos de Mestrado e Pós-graduação que conseguimos identificar foram:

B6: Mestrado em Engenharia de Produção, com pesquisa em Gestão Ambiental – UNIFEI.

B9: Mestrado na área de materiais.

B13: Pós-graduação em engenharia da qualidade e mestrado.

B15: Mestrado em Direito.

No caso de cursos de mestrado eles dizem que tudo corre por conta deles, com exceção do informante B11, segundo o qual a empresa paga 50% de seu mestrado. A empresa faz parceria, auxiliando quanto à dispensa de horário de trabalho para o estudo, e a empresa cede suas instalações e materiais para realização das pesquisas.

Conforme resultados obtidos nas falas do líderes que têm investido em aprendizado:

B6: “ Sim, estou cursando mestrado em Engenharia de Produção , com pesquisa em Gestão Ambiental (Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI) consegui uma concessão de até 8 horas por semana de dispensa para freqüentar as aulas mas os custos (transporte, dissertação, material didático e taxas de matrícula) correm por minha conta”.

B9: “Sim, curso de inglês, obs.: atualmente estou fazendo mestrado na área de materiais, não totalmente por conta própria, pois sempre que necessário, a empresa me dispensa para assistir as aulas. Por isso eu diria que este curso não é por conta própria e sim em parceria com a empresa.”

B13: “ Sim, já realizei um curso de pós-graduação em Engenharia da Qualidade e agora estou prestes a terminar um mestrado. Em ambos obtive apoio da empresa em que trabalho para a realização de experimentos em material. Entretanto, toda a parte financeira, incluído translados, ficou como meu encargo.”

B15: “ Sim, acabo de concluir o mestrado em direito, além de realizar outros cursos, participar de seminários e palestras de menos duração, mas que agregam novos conhecimentos à minha carreira profissional, e por via de consequência fortalece o capital humano da organização a que estiver vinculada”.

Porém os informantes A7, B4, B10, B16, que representam 16% dos informantes, não estão realizando nenhum investimento no aprendizado, no momento: alguns por falta de recurso financeiro, mas percebem que precisam voltar a estudar .

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

A7: “ Não, mas sinto necessidade de correr atrás do tempo, para não me tornar descartável para empresa e para mercado de trabalho. Devo recomçar em breve a fazer novos cursos”.

B16: “Por falta de recursos, não”.

b) Estrutura importante 2

O líder espera a empresa realizar investimento em aprendizado

A “Estrutura importante 2”: “O líder espera a empresa realizar investimento em aprendizado”, mostra-se positivamente nas falas dos líderes A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, B5, B7, B9, B10, B11, B12, B13, B15, B17, B18, que representam 68% dos informantes. No caso, dos líderes que esperam, gostariam que o investimento no aprendizado fosse para todo o grupo, em suas áreas específicas de atuação, em idiomas, e na área comportamental.

Conforme resultados obtidos nas falas dos líderes:

A7: “ Sim, espero que a empresa invista em todas as áreas e hierarquias da empresa, principalmente em cursos que aperfeiçoarão e darão condições das pessoas além de se tornarem grandes profissionais fiquem preparados para enfrentarem.”

B7: “ De todo o grupo, usando o sistema de multiplicadores de informação, ou seja investir-se em um membro da equipe e esse fica responsável pelo repasse das informações ao restante da equipe, respeitando é claro a competitividade entre o nível de informação oferecido e a capacidade de assimilação do membro da equipe.”

B13: “O ideal seria que todos recebessem treinamento para aprendizado da liderança. Entretanto em face das contingências internas apenas alguns são escolhidos (de acordo com um critério prévio, que nem sempre é o melhor, mas, no momento, parecia ser) e, dentro do possível, treinados.”

Mostra-se negativo nas falas B1, B2, B3, B4, B6, B8, B14, B16, que representam 32% dos informantes.

No caso dos líderes que não esperam que a empresa faça investimentos, encontramos depoimentos que afirmam que a empresa está passando por dificuldades financeiras, que eles preferem verificar quais os cursos necessários e solicitar para a direção, acreditam que esta é uma responsabilidade do próprio funcionário.

Conforme resultados obtidos nas falas dos líderes:

B6: “A minha empresa é estatal sujeita a várias limitações legais, principalmente no que diz respeito à administração de pessoas e investimento (inclusive treinamentos). No momento, encontra-se em situação financeira ruim o que dificulta ainda mais a realização de investimentos. Assim não há como esperar investimentos no aprendizado. Procura-se incentivar os colaboradores a buscar, dentro de suas disponibilidades financeiras, a realização de cursos de aperfeiçoamento.”

B14: “Não espero que isto possa acontecer, alguma coisa é feita neste sentido por iniciativa de alguns servidores que estão atentos às exigências do mercado”.

c) Estrutura importante 3

Como líder, quais os investimentos você prefere para sua equipe

A “Estrutura importante 3”: “Como líder, quais os investimentos você prefere para sua equipe”, mostra-se nas falas dos líderes A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B10, B11, B13, B14, B15, B16, B17, B18, que representam 88% dos informantes; eles preferem cursos na área comportamental, motivacional, desenvolvimento de habilidades técnicas e reciclagem, em seus conhecimentos gerais, o que pode ser verificado na tabela 14.

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

A1: “ Sem dúvida investimentos em criatividade que estimulem a mente e, conseqüentemente, sugestões para melhoria da empresa em todos os níveis.”

B4: “ Nenhum investimento deve superar ao nível educacional, pois primeiro você deve estar preparado para receber os conhecimentos básicos que servirão de alicerce para qualquer outro tipo de conhecimento que um indivíduo venha a adquirir.”

B6: “Como profissional das áreas de Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental, julgo necessários treinamentos em ferramentas da qualidade e em conhecimentos de sistemas de gestão. A forma mais eficaz de investimento é em cursos de pós-graduação (lato-sensu ou mestrado) para a formação de novos líderes (multiplicadores internos do conhecimento).”

Tabela 14 - Cursos preferidos pelos líderes para suas equipes

Informantes	Cursos que preferem para o grupo	A		B		A+B
		Nº	%	Nº	%	%
A1	Criatividade	1	4	0	0	4
A2	Viagens para o exterior	1	4	0	0	4
A3, A5, A7, B1, B2, B3, B6, B11, B13, B15, B16	Especialização na área de atuação, idiomas	3	12	8	32	44
A4, B5, B10, B13, B14, B17	Comportamental	1	4	5	20	24
A6	Motivação	1	4	0	0	4
B4, B5, B14	Formação básica escola	0	0	3	12	12
B7	Redução de custo	0	0	1	4	4
B18	Responsabilidade social	0	0	1	4	4
TOTAL		7	28	18	72	100

Nas falas dos líderes B8, B9 e B12, é enfatizada a necessidade de benefícios e salários. Estes líderes representam 12% dos informantes, preferem investimento em outras formas de benefícios, como salários, material, mão-de-obra, assistência social, plano de carreira.

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes são:

B8: “Atualmente as necessidades são básicas> material e mão-de-obra são pontos críticos. Acho importante que a empresa tivesse uma seção de assistência social e gostaria de ver mais investimentos em aprendizado sendo realizado.”

B9: “Eu gostaria que fosse feito um investimento mais forte para os funcionários de minha empresa nas seguintes áreas: 1) salário, 2) treinamento, 3) área social, 4) plano carreira, 5) ferramental.

obs.: as áreas de 1 a 5 foram colocadas na seqüência de prioridades.”

d) Estrutura importante 4

Como é a forma que sua empresa vem realizando investimento no Capital Humano

A “Estrutura importante 4”: “Como é a forma que sua empresa vem realizando investimento no capital humano”, mostra-se adequada por meios dos depoimentos dos líderes, A4, A5, A6, B4, B7, B10, B12, B17, que correspondem a 32% dos informantes. E não adequada para os líderes, A1, A2, A3, A7, B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B11, B13, B14, B15, B16, B18, que correspondem a 68% dos informantes, os quais acham que a forma como a empresa realiza investimento em capital humano é inadequada.

Conforme resultados obtidos nas falas dos líderes que acreditam ser adequada:

A5: “ Adequada. A empresa tem procurado atender às necessidades dos servidores no tocante a investimento do ser humano. Treinamento específicos têm ocorrido, inclusive com Badin Storning sobre o que pode ser melhorado em termos de capacitação do homem”.

B10: “Adequada, proporcionando aos seus colaboradores cursos, treinamento e na área social reuniões, que faz com que a integração seja acumulada.”

B17: “ Adequada, aqueles que possuem interesse, a empresa tem fornecido a oportunidade e a liberdade para o auto desenvolvimento.”

Os líderes que acreditam que a forma de investimento não é adequada, alegam ser necessária uma política clara e objetiva em relação ao desenvolvimento do capital humano, salários compatíveis com o mercado, plano de carreira, pois quando acontece

de alguém receber investimento em treinamento, é muito comum o funcionário, depois de treinado, buscar novos rumos para sua vida profissional. A falta de comunicação também é colocada em evidência, pois prejudica a relação entre os líderes e subordinados.

Conforme resultados obtidos nas falas dos líderes que acreditam não ser adequada:

A3: “ Não adequada, Alguns cursos e/ou treinamento são concedidos de forma individualista e/ou protecionista. Há uma carência de desenvolvimento de regras e claras e bem definidas sobre a participação de funcionários em cursos ou treinamento. Encontrar a pessoa certa para o desenvolvimento das habilidade funcionais do grupo e dar autoridade para administração dos treinamentos, para que sejam cobrados os resultados.”

B9: “Não adequada, para justificar minha resposta acima, vou dar apenas um exemplo. As poucas vezes que a empresa investiu em treinamento, ocorreu com pessoas que não tinham perspectiva de permanecer na empresa, tanto é verdade que várias pessoas que recentemente tiveram treinamentos no exterior por conta da empresa, já não estão mais conosco, se desligaram da empresa.”

B14: “Não adequada, nos poucos casos de investimentos, os funcionários depois de conquistar o curso ou conhecimento, deixa a empresa para conquistar maiores salários.”

Verifica-se, na tabela 15 como os líderes avaliam o investimento da empresa, mostram-se seguintes dados:

Tabela 15 – Como você, líder, avalia o investimento no Capital Humano de sua empresa

INFORMANTES	ÓTIMO Nº	BOM Nº	RAZOÁVEL Nº	SOFRÍVEL Nº	A %	B %
A1, A2, A3, A7, B4, B8, B12, B13, B15, B16 e B18.			11		16	28
A4, A5, B7, B10 e B17.		5			8	12
A6	1				4	0
B1, B2, B3, B5, B6, B9, B11 e B14.				8	0	32
Total %					28	72

É possível que a falta de recurso financeiro, de uma política clara e definida de Recursos Humanos, de comunicação entre os líderes e liderados, tenham contribuído para estes resultados.

e) Estrutura importante 5

O Capital Humano vem contribuindo para o desempenho de sua empresa junto ao mercado

A “Estrutura importante 5”: “O Capital Humano vem contribuindo para o desempenho de sua empresa junto ao mercado”, mostra-se, “sempre” por meio das falas do líderes, A1, A4, A5, B4, B7, B10, B15, que correspondem a 28% dos informantes. “Quase sempre” para os líderes, A2, A3, A6, A7, B1, B2, B6, B18, que correspondem a 32% dos informantes. “Às vezes”, para os líderes, B3, B5, B8, B11, B12, B13, B14, B16, que correspondem a 32%. “Quase nunca”, para o líder B9, que corresponde a 4% dos informantes. E não respondeu nada o líder B17, que corresponde a 4% dos informantes.

Conforme resultados obtidos nas falas dos líderes:

A1: “Sempre, sem dúvidas isto é fundamental para o crescimento da empresa, porém, este vem sendo fruto mais de valores individuais e dedicações isoladas de que uma contribuição direta e dirigida pôr parte da organização.”

B15: “Sempre, toda vez que se agrega conhecimentos novos a todos colaboradores, propicia-se melhor qualidade e se alcança a competitividade. Com essa postura diminui-se os desperdícios, e assim espera-se um maior lucro. O colaborador bem instruído, recebe com maior facilidade as condições de trabalho, evitando-se acidentes, ainda mais numa organização de produção bélica. Com melhor qualificação dos colaboradores melhora o desempenho junto aos clientes e fornecedores. O nome da organização se projeta externamente de forma positiva, que por sua vez melhora a auto estima de tais colaboradores. No caso específico de nossa organização, a cultura empresarial, é mesclada com o serviço público de caráter militar”.

Conforme resultados obtidos nas falas dos líderes:

A2: “Quase sempre, profissionais competentes dão uma boa reputação para a empresa porque exercem bem suas atividades porém poucos são os que pensam que se eles contribuírem com outras áreas da empresa, contribuirão para a empresa como um todo. Mesmo os bons profissionais precisam Ter uma visão mais ampla e não só olhar “para o seu umbigo.”

A3: “Quase sempre, a empresa possui pessoas altamente capazes e experientes, com atributos realmente necessários ao bom desempenho profissional de um setor ou área. As pessoas são envolvidas e dedicadas “vestem a camisa”, porém algumas estão mal localizadas em setores que não exigem ou são diverso das reais capacidades dos funcionários. Mudanças seriam necessárias para a adequação e canalização daquilo que realmente se espera.”

Conforme resultados obtidos nas falas dos líderes:

B5: “ Às vezes, esta fábrica foi fundada por militares e sempre foi conduzida por militares. O exército é parte da sociedade e foi criado para usa-lo. Por causa disto, não pode haver descontinuidade nos serviços oferecidos. Assim, o desempenho da empresa não pode e não deve variar negativamente de uma para outra administração. Os

esforços empreendidos com o capital humano é pelo menos igual ao esforço empreendido no passado. O que estou tentando dizer é que nunca foi visto um superintendente ou diretor se descuidar do aspecto capital humano, assim, o desempenho costuma não depender muito do capital humano.”

B14: “Às vezes, somos uma empresa com objetivo vinculada ao exército brasileiro, nosso principal cliente é o próprio exército. Também outra boa parte de nossos produtos são destinados a clientes bem definidos de forma que nosso capital humano é vocacionado apenas para este fim e ainda de forma prejudicada.”

Conforme resultados obtidos nas falas dos informantes:

B9: “Quase nunca, é difícil para eu ter que dizer isto, pois afinal eu também sou parte deste capital humano, mas tenho que dizer, pois é exatamente o que eu penso. Somos uma empresa com um grande capital estrutural, se tivéssemos também um grande capital humano, tenho certeza que teríamos o domínio do mercado nacional e até uma boa parcela do mercado internacional, o que não ocorre no momento. Produzimos muito abaixo da capacidade do nosso recurso estrutural, o que me leva a pensar que é uma deficiência do capital humano”.

5.3.6 UNIDADE TEMÁTICA VI

Descreva qual o Capital Humano necessário para a manutenção dos líderes em sua empresa.

A “Unidade Temática VI”: “Descreva qual o Capital Humano necessário para a manutenção dos líderes em sua empresa”, é composta de 4 (quatro) “Estruturas Importantes”, EI1 – Conhecimento do negócio da empresa, capacidade de ensinar e ser exemplo, EI2 – Investimento em treinamento e desenvolvimento do capital humano, EI3 – Pessoal qualificado, EI4 – Política salarial bem definida e clara.

Esta “Unidade Temática” mostra-se por meio de suas “Estruturas importantes”, que surgiram dos discursos dos informantes, sobre o que o líder espera da empresa.

a) Estrutura importante 1

Conhecimento do negócio da empresa e capacidade de ensinar e ser exemplo

A “Estrutura importante 1” mostra-se por meio das falas dos líderes A1, A3, A4, A5, A6, A7, B8, B13, B18, que correspondem a 36% dos informantes. O informante espera que por meio de exemplos de vida e do conhecimento dos negócios da empresa, a liderança possa realizar o seu papel.

Conforme resultados obtidos nas falas dos líderes:

A1: “Capacidade de motivação, capacidade de ensinamento pelo exemplo, reconhecimento de valores (distinção de valor no capital humano), conhecimento do negócio e suas minúcias.”

A3: “Relacionamento humano, conhecimento sobre assuntos gerais da Cia, ser social, domínio sobre as condições adversas do dia a dia, ser um líder nato, ou ter flexibilidade para se tornar um líder, saber respeitar os superiores, pares e subordinados, manter-se constantemente atualizado e servir de exemplo.”

B13: “Aquele que proporcione condições adequadas em termos estruturais e que atenda ao máximo de aspirações tanto dos líderes quanto da empresa.”

b) Estrutura importante 2

Investimento em treinamento e desenvolvimento do Capital Humano

A “Estrutura importante 2”: “Investimento em treinamento e desenvolvimento do capital humano”, mostra-se por meio das falas dos líderes B1, B2, B6, B11, B12, B14, B17, que correspondem a 28% dos informantes. Eles nos revelam que o líder percebe uma necessidade de treinamento.

Conforme resultados obtidos nas falas dos líderes:

B6: “Cursos de pós-graduação, mestrados, cursos específicos de gestão (administração, qualidade, meio ambiente, segurança do trabalho, produção, etc.).”

B11: “Para a manutenção dos líderes é preciso a constante reciclagem e muita informação. Uma liderança eficaz só é obtida com transparência e clareza de objetivo.”

c) Estrutura importante 3

Pessoal qualificado

A “Estrutura importante 3” mostra-se por meio das falas dos líderes, B4, B5, B7, B10, B15, B16, que correspondem a 24% dos informantes, eles afirmam que os líderes acreditam ser necessário pessoal mais qualificado.

Conforme resultados obtidos nas falas dos líderes:

B4: “Como trata-se de uma empresa de explosivos, sem dúvida a presença de engenheiros nos principais quadros da empresa é imprescindível e logicamente, quando mais especializados eles forem com cursos técnicas, pós-graduação, melhor para o aprimoramento e bom andamento do conjunto.”

B10: “A liderança que não tem base bem formada, dificilmente se mantém . O capital humano necessário para manutenção de uma liderança está calçada na competência profissional, lealdade e dinamismo da equipe. O líder tem que ser disciplinado e disciplinador, tendo sempre o bom senso no ato de coordenar e cumprir missões.”

d) Estrutura importante 4

Uma política salarial bem definida e clara

A “Estrutura importante 4”: “Uma política salarial bem definida e clara”, mostra-se por meio da fala do líder B9, que corresponde a 4% dos informantes. Ele acredita ser necessária uma política salarial bem definida para a manutenção do Capital Humano. O líder B9 explicita esta estrutura quando afirma.

B9: “Salário, a falta de uma política boa e bem definida com relação a salário dentro de minha empresa, tem permitido a saída de vários companheiros de trabalho com muita competência, em busca de novas oportunidades.”

A fim de ter-se uma visualização melhor da UVI, mostra-se na tabela 16: EI1 corresponde a 36 % dos informantes, a EI2 corresponde a 28% dos informantes, a EI3 corresponde a 24% dos informantes, a EI4 corresponde a 4% dos informantes e a EI5 corresponde a 8% dos informantes.

Tabela 16 – UVI Descreva qual o Capital Humano necessário para a manutenção dos líderes em sua empresa

E I	Descreva qual o capital humano necessário para a manutenção dos líderes em sua empresa	A		B		A+B	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	Conhecimento do negócio da empresa, capacidade de ensinar e ser exemplo	6	24	3	12	9	36
2	Investimento em treinamento e desenvolvimento do capital humano	0	0	7	28	7	28
3	Pessoal qualificado	0	0	6	24	6	24
4	Uma política salarial bem definida e clara	0	0	1	4	1	4
5	Informantes que não entenderam a questão	1	4	1	4	2	8
TOTAL		7	28	18	72	25	100

6 DISCUSSÃO

O motivo do estudo é a importância do homem dentro da economia baseada no conhecimento; sendo ele o seu maior detentor, passou a ser tratado pelas organizações com relevante destaque. Muito recurso financeiro está sendo direcionado para treinamento e desenvolvimento do potencial humano dentro das empresas. Nesta era do conhecimento, sem máquinas, marcas conceituadas no mercado e idéias criativas, não há empresa que sobreviva, porém nenhum destes fatores conseguiu sobrepor-se à importância do Capital Humano.

E como não poderia deixar de ser, as organizações de explosivos Alfa e Beta, que foram estudadas nesta dissertação, estão inseridas na economia do conhecimento em um mundo globalizado. O estudo verifica, por meio dos depoimentos dos líderes de médio e alto escalão destas empresas, qual a concepção que os mesmos possuem sobre Capital Humano e o retorno esperado para o Capital Intelectual, e na opinião destes líderes, qual a ótica de suas empresas para este assunto.

Os resultados demonstram que, apesar de não existir uma política clara de Gestão do Conhecimento, os funcionários destas empresas têm procurado o aprendizado contínuo, como uma forma de aperfeiçoar seus conhecimentos, pois percebem a importância do Capital Humano para o mercado de trabalho e para a competitividade de suas empresas junto aos seus concorrentes.

As discussões que são apresentadas neste capítulo não podem ser compreendidas como definitivas, ao contrário, são interpretações que levam em consideração, além dos estudos pertinentes ao assunto, as análises dos depoimentos dos informantes por meio do questionário semi-aberto e a opinião dos mesmos quanto à abertura das empresas Alfa e Beta para o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de seus colaboradores.

6.1 A concepção do capital humano para o líder e para a empresa sob a ótica da liderança.

Questionado sobre sua concepção sobre o capital humano, o líder afirma ser este o funcionário, seu talento e seu valor para a organização; mas quando questionado sobre

a concepção sob a ótica da empresa, afirma ser um capital pouco valorizado, tratado como custo e sem uma política clara e definida de desenvolvimento do mesmo.

Percebe-se nesta comparação que o líder pode ter duas opiniões a respeito do mesmo assunto, dependendo de qual ótica ele vai observar:

. Primeiro, quando ele acredita que são as pessoas e seus valores, como pode-se verificar na tabela 11 (p.70) quando o líder expressa como prioridade, a habilidade, o conhecimento, a eficiência, e logo em seguida a pessoa.

. Segundo, ao ser questionado sob a ótica da empresa, deixa claro que na opinião dele a empresa em que ele está inserido não dá o devido valor a este capital, principalmente quando ele diz que o treinamento é a primeira palavra que vem em sua cabeça quando ele pensa em capital humano.

A explicação para este fato se dá pelas falas, pois os informantes afirmam que não existe uma política clara e definida para o desenvolvimento do capital humano, principalmente na empresa Alfa, e a falta de recursos financeiros que ocorre na empresa Beta. Leva-se a crer que estas organizações precisarão rever suas políticas de Recursos Humanos.

Alguns estudiosos como (Azevedo 2002, Jac Fitz-enz 2001, Milkovich e Boudreau 2000, Edivinsson e Malone 1998 e Robbins 1998) estudaram que para possuir capacidade futura em uma economia baseada no conhecimento é importante investir em aprendizado contínuo. Seria interessante que as empresas Alfa e Beta pudessem desenvolver uma política de Gestão de Pessoas, clara e bem definida, realizar investimento no seu potencial humano e, desta maneira, garantir suas aptidões perante o mercado, possuindo um bom indicador de desempenho.

Por outro lado, encontramos um líder que representa 4% dos informantes e que acredita que a responsabilidade não é apenas da empresa, mas também do funcionário. Conforme sua fala, (B18, p.74), o trabalhador, para não perder sua capacidade de empregabilidade, necessita estar em contínua formação intelectual.

O mercado está encaminhando a carreira, e a relação entre empregadores e empregados transfere da empresa para o funcionário a obrigação pelo desenvolvimento da mesma. Por esta razão os empregados, nos dias de hoje, estão cada vez mais preocupados em atualizar suas qualificações e aprender novas habilidades, buscando o aprendizado contínuo como uma ferramenta para toda a vida.

Nas empresas Alfa e Beta os líderes não percebem uma política de Recursos Humanos e, mesmo a dificuldade financeira pela qual a empresa Beta vem passando, não os impediu de estarem inseridos em processos de formação e treinamento.

6.2 Relação capital humano e desenvolvimento tecnológico, e a relação capital humano e capital intelectual.

A fim de entender-se a relação do capital humano, do desenvolvimento tecnológico e os seus impactos no capital intelectual, dentro das empresas Alfa e Beta, torna-se necessário compreender as opiniões dos informantes, que percebem em suas organizações a existência de uma relação direta entre estes capitais.

Porém o investimento nestes potenciais, especialmente o humano, torna-se emergente, principalmente na empresa Beta, pois a mesma só faz investimento em caso de emergência, na ocorrência de explosões em oficinas de fabricação de pólvora. A urgência existe porque os maquinários e métodos da produção são do tempo da revolução industrial. Os informantes desta empresa acreditam que o capital intelectual está sofrendo perdas, que poderão não ter retorno, e o capital humano é o que mais sofre por falta de condições de trabalho.

Segundo os informantes da empresa Alfa, esta se beneficia de políticas externas de desenvolvimento tecnológico, o que acaba favorecendo o capital humano e impactando o capital intelectual, conforme a fala de um informante (A3, p.87).

Percebe-se nos depoimentos que a empresa Alfa, por ser uma multinacional, é beneficiada por tecnologias oriundas de seu país de origem, o que beneficia o seu pessoal alocado no Brasil. Por outro lado, a empresa Beta sofre restrições por falta de recursos financeiros, devido à forma como é administrada e mantida pelo Ministério da Defesa.

A empresa Beta, por estar ligada ao comando do exército brasileiro, sofre com a falta de investimentos em seus capitais, o que está levando a mesma a deixar de fabricar produtos por falta de conhecimento, que se perdeu ao longo do tempo com as saídas de colaboradores detentores do conhecimento.

Hoje esta empresa está preocupada em registrar todo conhecimento existente na tentativa de manter seu patrimônio, uma vez que ela acaba perdendo seu pessoal para o mercado concorrente, vão em busca de melhores condições de trabalho.

Verifica-se, por meio da experiência de vida cotidiana destes informantes, que as relações entre Capital Humano, Desenvolvimento Tecnológico e os impactos no Capital Intelectual são diretas e uma não vive sem a outra.

Nos últimos anos, vêem-se em jornais, revistas, televisão e Internet, empresas que desaparecem da noite para o dia do mercado; a concorrência é forte, a busca pelo aprendizado contínuo tornou-se uma dinâmica, para a qual todos precisam ficar atentos. O desenvolvimento tecnológico pede que o trabalhador e a empresa caminhem para o conhecimento, e desta forma possam garantir sua capacidade de permanecer em um mercado altamente competitivo, o que vem ao encontro dos estudos de (Stewart 1998, Padovese 2000, Edviviçson e Malone 1998).

Os estudos apontem para a importância do homem dentro das empresas, pois é ele o maior detentor do conhecimento, que se tornou um tesouro nesta economia. As empresas Alfa e Beta, por não possuírem uma política de Recursos Humanos, voltada para a Gestão de Pessoas, sofrem com a insatisfação de seus funcionários, que deixam isso claro em seus depoimentos.

Percebe-se que o investimento no capital humano e no capital estrutural trazem impactos imediatos no capital intelectual, levando a organização a obter sucesso ou fracasso em seu mercado potencial. Também observa-se que o investimento em desenvolvimento tecnológico e capital humano são duas vertentes; mesmo a empresa não querendo ou podendo assumir, haverá reflexos que serão positivos ou negativos, em uma economia baseada no conhecimento, pois sempre haverá alguém buscando desenvolvimento tecnológico e aprimorando o seu capital intelectual.

6.3 A busca pelo aprendizado contínuo, a manutenção e a contribuição do capital humano vem ao encontro do desempenho da empresa junto ao mercado.

Adentra-se num momento especial, em que os estudos mostram a importância pela busca do aprendizado contínuo. Nesta etapa, verifica-se a conscientização do líder para o seu desenvolvimento: o que ele espera da organização onde está inserido e, na opinião dele, qual retorno o capital humano está trazendo para a sua empresa.

Percebe-se nesse estudo que a busca pelo aprendizado contínuo nestas organizações Alfa e Beta é uma realidade que parte principalmente da vontade do trabalhador, pois foi verificada uma insatisfação nas falas dos nossos informantes,

quando enfatizam com grande insistência a falta de uma política clara e definida para o desenvolvimento do capital humano e a falta de recursos financeiros.

Estes trabalhadores, mesmo sob regimes administrativos que não prevêm, por meio de uma política de Gestão de Recursos Humanos, o investimento no seu principal capital, que é o humano, sabiamente buscam aperfeiçoar seu potencial, preparando-se para atender as necessidades do mercado e as exigências que sofrem, a cada dia, para cumprir suas tarefas e serem bem sucedidos, hoje e no futuro, em suas funções.

Apesar de uma insatisfação quanto à forma como a empresa investe em seus recursos humanos, encontram trabalhadores que são motivados intrínsecamente, buscando, por conta própria, aprender, inserindo-se em escolas, realizando cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado.

A empresa Beta não proporciona investimento no capital humano, por falta de recursos financeiros, mas os líderes percebem que a empresa procura colaborar permitindo que os mesmos realizem pesquisas dentro de sua área, ou são dispensados para participarem das aulas sem prejuízo de suas remunerações diárias, o que facilita a continuidade de seus estudos e pesquisas.

Mesmo quando encontram-se informantes que não estão fazendo nenhum investimento no momento, por falta de recurso financeiro, verifica-se que os mesmos estão sentindo falta de novos cursos e treinamentos.

Apesar de 84% dos líderes estarem realizando investimento em treinamento por conta própria, encontra-se uma liderança esperançosa de que a empresa realize investimento em treinamento de pessoal, principalmente para suas equipes de trabalho, e a organização como um todo, especialmente nas áreas: comportamental, motivacional, habilidades técnicas e reciclagem, em seus conhecimentos gerais.

Na empresa Beta, o líder tem buscado seu aperfeiçoamento, porém defronta-se com problemas básicos; preferem para suas equipes manutenção relacionada com políticas de Recursos Humanos, que possam atender as necessidades em formas de benefícios como: salários, material para trabalhar, mão-de-obra, assistência social e plano de carreira.

De acordo com os estudos, as empresas Alfa e Beta, para serem bem sucedidas, deverão ser aquelas que conseguem seduzir e manter empregados altamente qualificados, e para isto são obrigadas a nivelar o que o trabalhador quer com o que o empregador tem para oferecer.

Estas lideranças acreditam que o potencial humano de suas empresas vem contribuindo para o desempenho das mesmas junto ao mercado, apesar de muitas vezes ocorrer por ações isoladas. Percebem que este capital é essencial para o crescimento da empresa e acreditam que apesar de existir profissionais competentes, falta uma visão da empresa, como um todo.

Observa-se uma dificuldade de comunicação dentro destas organizações, quanto ao desempenho das mesmas junto ao mercado, como se os departamentos que existem dentro delas fossem rivais e não parceiros.

Seria interessante que ambas as empresas treinassem seu pessoal, de forma que todos pudessem ter uma visão global da organização. Cada pessoa e departamento deveria conhecer seu cliente e fornecedor interno e externo, a fim de melhorar a relação entre seus colaboradores. Poderiam promover reuniões e confraternizações, em que eles pudessem ficar a vontade e aprendessem a respeitar e saber o que cada um faz, e como cada tarefa é importante dentro da empresa.

De acordo com os estudos de (Goleman, Boyatzis e McKee 2002 e Aghazadeh 1999), as organizações, a fim de atingirem seus objetivos, precisam respeitar a individualidade de cada pessoa, e poderão fazê-lo por meio de seus líderes, que conhecendo os membros de sua equipe, possam ser sensíveis o suficiente para saber o que cada subordinado precisa, o que é válido para as empresas aqui estudadas.

7 CONCLUSÕES

Estes são tempos de muita exigência para o Capital Humano, apesar deste capital ser reconhecido e estar em evidência no mundo econômico, e o seu conhecimento ser a alavanca para gerar riquezas. Viver nesta economia globalizada, em que o concorrente pode estar em qualquer parte do mundo, desenvolver o conhecimento, é uma obrigação de cada indivíduo, de cada organização e de cada governo, o que muitas vezes em um país como o Brasil, pode ser muito difícil, ou por falta de recursos financeiros, ou por falta de oportunidades.

Esta economia do conhecimento espera que cada pessoa e cada organização saiba mais e mais a cada dia. A busca pelo aprendizado contínuo torna-se a única forma para desenvolver competências.

Nesta economia baseada no conhecimento, as tarefas são multifuncionais, portanto é necessário que o trabalhador, além do seu potencial técnico, desenvolva habilidades comportamentais, capacidade de trabalhar em equipe e flexibilidade. O profissional ainda precisa do conhecimento em língua estrangeira, principalmente inglês, que se tornou nesta economia globalizada o idioma comum a todas as nações e impera na internet.

Estas exigências chegam a ser um problema, pois o trabalhador precisa escolher entre atender suas necessidades básicas de higiene, saúde, segurança, alimentação, moradia, locomoção, ou formação educacional conforme a fala de alguns informantes. Porém se o profissional não atende as exigências, fica excluído do mercado de trabalho, e sujeito a trabalhos de baixa renda e cada vez mais distante de bons empregos.

Percebe-se neste momento que as dificuldades de desenvolver competências são relevantes e automaticamente excluem-se aqueles que mal terminaram o ensino médio, ou ao menos conseguiram ingressar em alguma instituição de ensino básico, os quais ficam cada vez mais excluídos do mercado de trabalho nesta economia do conhecimento.

Esta preocupação social deve ser responsabilidade de todos os profissionais, das organizações e do governo. O informante (B18, p.90) levanta muito bem esta questão quando fala, que o bem estar da sociedade e seu desenvolvimento são responsabilidades de todos os trabalhadores e que ações voluntárias podem ser gratificantes.

Para tanto, o profissional que possui acesso ao conhecimento com mais facilidade deveria, de alguma maneira, contribuir para a educação de outras pessoas tornando-se multiplicador, pois o conhecimento só terá valor se for disseminado; assim estaria contribuindo para a formação de pessoas e provavelmente diminuindo as diferenças sociais existentes.

O capital humano nesta nova economia baseada no conhecimento, com todo seu conhecimento, sua experiência, habilidade e capacidade de ser multiplicador, tornou-se o maior responsável pelo sucesso das organizações. Valorizar este capital por meio de investimento em treinamento e desenvolvimento passou a ser relevante, tanto para o empregado como para o empregador.

Desenvolver uma política de recursos humanos capaz de manter este potencial dentro das organizações tornou-se prioridade para os gerentes, pois trabalhadores vão ao encontro de empregos que oferecerem os melhores salários e melhores condições de trabalho.

Sendo o homem o maior detentor do conhecimento, poderá levá-lo para onde for, a hora que desejar. A organização poderá possuir o capital estrutural, mas o capital humano ela terá que manter.

Então o capital intelectual de uma organização depende do capital humano que não lhe pertence; este presta-lhe serviço e deverá ser desenvolvido e valorizado. Esta valorização poderá ser realizada por meio de investimento em treinamento, salários e benefícios que poderão ser elaborados de acordo com as necessidades individuais de cada trabalhador.

Com base nas considerações apresentadas acima e considerando a importância do Capital Humano, serão apresentadas, a seguir, as principais conclusões a que se chegou após a análise e interpretação dos dados.

- 1) Local do estudo: Empresas Alfa e Beta, ambas do ramo de explosivos, localizadas no fundo do Vale do Paraíba, sendo a empresa Alfa uma multinacional e a empresa Beta, nacional.
- 2) Os informantes: todos líderes de médio e alto escalão, 88% do gênero masculino e apenas 12% do gênero feminino, com uma variação entre jovens e mais experientes, entre 20 e 60 anos, com nível superior, especialistas, mestres e doutorando.
- 3) Concepção de capital humano para o líder e para a empresa na visão do líder: o líder acredita que o capital humano é o funcionário da organização

com todo o seu potencial e valor, e sob sua ótica a empresa não valoriza devidamente este capital e trata-o como custo.

- 4) Relação capital humano, desenvolvimento tecnológico e os impactos no capital intelectual: para estes líderes é uma relação direta e um não caminha sem o outro, o capital humano precisa do desenvolvimento tecnológico e o mesmo só acontece por meio do capital humano, e os impactos no capital intelectual são imediatos; sendo assim, acreditam que a necessidade de investimento em treinamento precisa ser constante e é emergente.
- 5) Aprendizagem contínua: é uma realidade para a liderança, pois esta percebe a necessidade de se estar em contínua formação, e mesmo a empresa não possuindo uma política clara e definida de recursos humanos para desenvolvimento do potencial de seus funcionários, os líderes têm buscado o aprendizado por conta própria.
- 6) Para a manutenção do capital humano, os informantes acreditam que a organização precisa, principalmente, investir em treinamento. Em especial, os líderes da empresa Beta sentem falta de uma política salarial e de benefícios. Devido a grande dificuldade financeira esta empresa tem perdido seu pessoal para o mercado. Os líderes da empresa Alfa percebem que a empresa não é muito clara quanto à política de investimento em treinamento e valorização do pessoal, o que também é percebido pelos líderes da Beta.
- 7) Na opinião destes líderes o capital humano vem contribuindo sempre para o desempenho da organização junto ao mercado, principalmente no tocante aos produtos e serviços de alta qualidade, mas às vezes percebem que esta contribuição acontece um pouco isolada, como se os departamentos das empresas não fossem parceiros, de modo que sentem que de alguma forma o capital humano não tem uma visão da empresa como um todo, o que pode dar uma impressão distorcida da empresa para seus clientes e cria uma situação desagradável para os funcionários.

As organizações Alfa e Beta possuem líderes que estão preocupados em desenvolver seu potencial humano, e apesar de todas as dificuldades que apontam, utilizam seu conhecimento em favor das mesmas, garantindo a qualidade de seus trabalhos, o que se reflete no desempenho de suas empresas junto ao mercado.

A empresa Beta, reconhecida regionalmente, nacionalmente e internacionalmente, é uma empresa brasileira sob o comando do Ministério da Defesa, em particular, o Exército Brasileiro. Verifica-se, por meio das falas de seus informantes, todos líderes de médio e alto escalão, que a falta de uma política de recursos humanos preocupada em investir em treinamento, plano de carreira, salários compatíveis com o mercado, assistência social e outros... são responsáveis pela perda de capital humano e conhecimento, comprometendo o capital intelectual. Existe uma necessidade de valorização do capital humano.

A empresa Alfa é uma empresa multinacional, também reconhecida na região, nacionalmente e internacionalmente, e sofre com a falta de uma política de recursos humanos, clara e bem definida, que valorize o seu capital humano. Observa-se, inclusive, por meio dos depoimentos de seus líderes, que poderá ser pesquisada futuramente a possível existência de uma falha na comunicação entre seus trabalhadores, dificultando o desempenho da organização e criando um ambiente desfavorável entre os funcionários.

Avança-se na discussão sobre o investimento no capital humano e seus impactos no capital intelectual, das empresas de explosivos no fundo do Vale do Paraíba. A presente dissertação prioriza a fala dos líderes, e a análise de conteúdo valoriza uma perspectiva eminentemente qualitativa. Entende-se desta maneira as dificuldades atuais da abordagem quantitativa, pois ainda não conta com modelos adequados para avaliação do capital humano e seus impactos no capital intelectual.

O presente estudo demonstra que o investimento em capital humano é realizado pelo próprio trabalhador e não pela empresa. Percebe-se que o profissional está prestando atenção ao mercado de trabalho e vislumbrando um futuro para suas funções, e apesar de desejar que suas organizações realizem investimento no potencial do seu capital humano, não fica esperando, está buscando.

Quanto aos impactos no capital intelectual, este ocorre tanto positivamente quanto negativamente: positivo, quando o líder realiza investimento em sua formação e proporciona para a empresa um trabalho de qualidade, e negativo quando, apesar de possuir conhecimento, este não pode ser aplicado por falta de estrutura, especialmente na empresa Beta.

Encontram-se nos depoimentos dos informantes, falas que expressam os sentimentos, perspectivas futuras e a conscientização deste grupo sobre a importância do capital humano dentro de suas organizações. Evidenciam preocupação com a

sociedade, desejo de mudança e empenho em contribuir para o sucesso de suas empresas, o que provavelmente poderá cooperar para que as organizações que esperam um lucro realizem mais investimentos em capital humano e o ser humano possa usufruir destes benefícios, o que iria melhorar significativamente suas vidas.

Fica-se na expectativa de que este estudo seja fonte de informação para outras organizações no ramo de explosivos, a fim de que este assunto seja discutido, pensado e repensado, com vistas à geração de riquezas e à permanência da empresa e de seus trabalhadores neste mercado competitivo.

7.1 Sugestões para futuros trabalhos

Há de se levar em consideração que os resultados obtidos revelam uma esperança atual do capital humano no mercado de explosivos, mas pode ser que daqui a algum tempo não sirva mais. Pois quando nasce um grande desafio para os pesquisadores e estudiosos da área, como desenvolver profissionais aptos a encarar o mercado, pois o mercado encontra-se em constante mudança, o que fazer para as organizações acompanharem estas mutações? Como desenvolver uma política de Recursos Humanos capaz de satisfazer as necessidades do capital humano a fim de retê-lo em face ao mercado, que a cada dia fica mais exigente?

O que fazer com a mensuração do capital intelectual se ainda não existe um modelo de mensuração do capital humano, sendo este um capital intangível, e a contabilidade ainda não possui uma ferramenta capaz de mensurá-lo. Possa essa pesquisa estudo contribuir para despertar o interesse de outros estudiosos.

Outra possibilidade de análise, ao conhecer-se a concepção de capital humano, por meio dos depoimentos do líderes das empresas Alfa e Beta, talvez surja e possa facilitar o alcance de um modelo para mensurar o retorno do investimento neste capital. Talvez traga resultados reais para a empresa e a mesma fique mais a vontade para investir. Estas são questões que ficam aguardando novas análises e pesquisas.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G., MENEZES, P. P. M. Impacto do treinamento no trabalho: preditores individuais e situacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2002, Salvador/Bahia. **Anais eletrônicos...** Bahia: ENANPAD. 2002. CD ROOM

ABBAD, G., TAMAYO, N. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2002, Salvador/Bahia. **Anais eletrônicos...** Bahia: ENANPAD. 2002. CD ROOM

AGHAZADEH, S. M. Human resource management: issues and challenges in the new millennium. **Fredoni**, NY, Department of Business Administrations, State University. v. 22 n. 12, 1999.

ANTUNES, M.T.P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000, p.139.

ARA, A . L. **Tratado de explosivos**. La Habana: Cultural, 1945, p.800.

AZEVEDO, M.L.N. **A teoria do capital humano em tempos de acumulação flexível**. Disponível em: <http://www.aduem.org.br/revista_ateoriadocapitalhumano.htm> Acesso em 12.03.2002.

BARBOSA, M. L. A.; SILVA, A . L. J. O Treinamento como Ferramenta para Padronização dos Serviços em uma Empresa Hoteleira. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2002, Salvador/Bahia. **Anais eletrônicos...**Bahia: ENANPAD. 2002. CD ROOM.

BASTOS, A . V. B., FONSECA, C. A. M. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2002, Salvador/Bahia. **Anais eletrônicos...**Bahia: ENANPAD. 2002. CD ROOM.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997, p.214.

BILICH, F., GOMES, L. F. A. M., SILVA, R. Avaliação, mensuração e otimização de ativos intangíveis: utilização de métodos de apoio multicritério no capital intelectual. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2002, Salvador/Bahia. **Anais eletrônicos...** Bahia: ENANPAD. 2002. CD ROOM.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2002, Salvador/Bahia. **Anais eletrônicos...** Bahia: ENANPAD. 2002. CD ROOM.

BRANDEN, N. **Auto-estima no trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.141.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n.6, nov./dez. 2001.

COSTA, S. F. **Método científico os caminhos da investigação**. São Paulo: Harbra, 2001. p.104.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994. p.186.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993. p.186.

EDVINSSON, L.; MALONE M.S. **Capital intelectual descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998. p.214.

ESTIVALETE, V. F. B. As práticas de gestão de pessoas e o processo de aprendizagem nas organizações: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2002, Salvador/Bahia. **Anais eletrônicos...** Bahia: ENANPAD 2002. CD ROOM.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER D. M. **Como atrair, gerenciar e reter CAPITAL HUMANO: da promessa à realidade**. São Paulo: Futura, 2000. p.233.

FOGUEL, S.; SOUZA C.C. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995. p.237.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS; R., McKEE, A. **O Poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p.299.

JAC FITZ-ENZ. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001, p.262.

JOIA, L. A. . Uso do capital intelectual para avaliação de projetos de tecnologia educacional: o caso proinfo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n.2, mar./abr. 2001.

KANITZ, S. **O Brasil que dá certo**. São Paulo: Makron Books, 1995. p.106.

KATALITÓS, P. Resenhas capital intelectual. **Revista de Administração de Empresas**, v.38, n. 4, out./dez., 1998.

ROMERO, S. V. **Manual para el uso de explosivos**. E. I. Du Pont de Nemours and Company, INC. México: Continental, 1973. p.606.

MASTELLA, A. S. Gerenciamento estratégico de carreira: a experiência de duas empresas multinacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2002, Salvador/Bahia. **Anais eletrônicos...** Bahia: ENANPAD 2002. CD ROOM.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. p.534.

MOLINA V. L. I. **Negociações “PELO ALTO”**: um estudo sobre a formulação das políticas de Saúde, em São José dos Campos, de 1980 a 1996. Araraquara: 1998. p.397.

MOREIRA, D. **A potencialização do capital humano**. São Paulo: Makron Books, 1999. p.117.

MUCCHIELLI, R. **O questionário na pesquisa psicossocial**. São Paulo: Martins Fontes, 1978. p.176.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p.358.

OLIVEIRA, C. S. **Impactos da globalização nas estratégias e decisões de marketing**. São Paulo: LTr, 1998. p.117.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001. p.320.

PADOVEZE, C. L. Aspectos da gestão econômica do capital humano. **Revista de Contabilidade**, São Paulo, n. 14, dez.2000.

PASTORE,J. A dilapidação do capital humano. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 12 mar. 2002. Disponível em: <www.josepastore.com.br/artigos/emprego/064.htm> Acesso em: 10 nov. 1998.

POCOPETZ, M. F. Enfocando áreas de conhecimento para o desempenho das funções de controller sob a ótica contábil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2002, Salvador/Bahia. **Anais eletrônicos...** Bahia: ENANPAD 2002. CD ROOM.

RAMPAZZO L. **Metodologia científica**. Lorena: Stiliano, 2001. p.154.

ROBBINS S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: JC, 1998. p.489.

ROBBINS S. P. **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001. p.524.

ROSSO, M. J. U. **Cultura organizacional**. Lorena: Stiliano, 2000. p.234.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. p.140.

SANTOS, N. M. B. **Clima organizacional pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999. p.171.

_____ **Cultura organizacional e desempenho**. Lorena: Stiliano, 2000. p.189.

SLATER, R. **Liderança de alto impacto**. São Paulo: Campus, 1999. p.156.

STEWART, A .T. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.237.

VASCONCELLOS, E. E HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002. p.207.

VASCONCELLOS, F. C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas**, out./dez. 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000. p.92.

VIÁ, S. C.; DENCKER, A. F. M. **Pesquisa empírica em ciências humanas: com ênfase em comunicação**. São Paulo: Futura, 2001. p.190.

YIN, R. **Estudo de caso planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2001. p.205.

9 APÊNDICE

9.1 APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO – Pré-teste.

I – Capital Humano

- 1) O que você entende por Capital Humano ?
- 2) Sob o ponto de vista da liderança o que a sua empresa entende por Capital Humano?
- 3) Como você explica relação do Capital Humano e Desenvolvimento Tecnológico?
- 4) Como você explica a relação Capital Humano e Capital Intelectual?
- 5) Você tem realizado investimento com aprendizado por conta própria? Se sim, qual?
- 6) Você espera a empresa fazer o investimento no aprendizado? Se sim, qual?
- 7) Quais as formas de investimento que você, como líder, prefere para o seu grupo?
- 8) Cite 3 palavras que resumem o Capital Humano.
- 9) Como é a relação Capital Humano e desempenho na sua Organização? Explique.
 Ótimo Regular
 Bom Insuficiente
- 10) Qual o Capital Humano necessário para a liderança de sua empresa?
- 11) Em sua opinião, a empresa em que você trabalha tem feito investimento no Capital Humano de forma.
 adequada
 não adequada
- 12) Na sua opinião a empresa tem investido
 pouco
 muito
 razoável

II - Perfil

- 13) Qual o seu sexo?
 - 1- Masculino
 - 2- Feminino
- 14) Qual a sua idade?
 - 1 – Entre 20 e 30 anos,

2 - () Entre 30 e 40 anos,

3 - () Entre 40 e 50 anos,

4 - () Entre 50 e 60 anos,

15) Qual o seu nível de renda?

1 - () de 1 à 5 salários mínimos

2 - () de 5 à 10 salários mínimos

3 - () de 10 à 15 salários mínimos

4 - () de 15 à 20 salários mínimos

5 - () Acima de 20 salários mínimos

16) Qual o seu grau de escolaridade?

1 - () Ensino fundamental incompleto

2 - () Ensino fundamental completo

3 - () Segundo grau incompleto

4 - () Segundo Grau completo

5 - () Terceiro grau incompleto

6 - () Terceiro grau completo

7 - () Pós-graduação incompleta

8 - () Pós-graduação completa

9 - () Mestrado incompleto

10- () Mestrado completo

11- () Doutorado incompleto

12 - () Doutorado completo

9.2 APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO - Validado

CAPITAL HUMANO: Um Estudo sobre o investimento das Indústrias de Explosivos no Fundo do Vale do Paraíba em seus Colaboradores.

Lorena, 05 de Julho de 2002.

Caro líder,

Venho por meio desta pedir sua valiosa colaboração, respondendo ao questionário anexo, com clareza e atenção, expressando sua opinião a respeito do tema proposto, para a realização desta pesquisa, que contribuirá como base da elaboração de minha dissertação, que é parte integrante dos requisitos para a obtenção do Título de Mestre em Administração junto ao Departamento de Economia, Ciências Contábeis, Administração e Secretariado – ECASE da Universidade de Taubaté - UNITAU.

Gostaria de informar-lhe, que seu discurso será mantido no mais absoluto sigilo, pois trata-se de uma pesquisa de cunho exclusivamente acadêmico.

Todos os questionários serão codificados durante a apuração dos dados de maneira a não ser possível a identificação do informante.

Após o preenchimento do questionário pedimos-lhe que coloquem o mesmo dentro do envelope branco anexo e depois de ser devidamente lacrado por você, devolva-o ao departamento de Recursos Humanos de sua empresa ou a pessoa que lhe entregou pessoalmente.

Certos de podermos contar com sua generosa colaboração, sem a qual não seria possível efetuarmos este estudo antecipadamente agradeço.

Atenciosamente,

Eloisa de Moura Lopes
Mestranda

9.3 APÊNDICE C

Parte I – Capital Humano.

1) O que você entende por Capital Humano?

2) Sob o ponto de vista da liderança o que sua empresa entende por Capital Humano?

3) Como você explica relação do Capital Humano e Desenvolvimento Tecnológico?

4) Conforme alguns estudiosos: Antunes (2000), Edvinsson e Malone (1997), Stewart (1997) entre outros **Capital Intelectual é = Capital Humano + Capital**

Estrutural. Sendo que capital estrutural a empresa pode comprar, pois são seus sistemas de computadores, seus equipamentos de informática, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apoia a produtividade daqueles empregados, em poucas palavras tudo o que fica dentro da empresa quando os empregados vão para casa, inclusive estão incluídos dentro do capital estrutural o capital de clientes e os relacionamentos com fornecedores. De acordo com o exposto acima:

Como você explica a relação Capital Humano e Capital Intelectual de sua empresa?

5) Você tem realizado investimento com aprendizado por conta própria? Se sim qual?

6) Você espera a empresa fazer o investimento no aprendizado da liderança, dos subordinados ou de todo o grupo? Se sim qual?

7) Quais investimentos que você como líder prefere para o seu grupo?

8) Quando você ouve falar em Capital Humano, quais são as 6 (seis) palavras que lhe vem imediatamente a cabeça. Indique no espaço abaixo por ordem prioritária.

9) O Capital Humano vem contribuindo com o desempenho de sua empresa junto ao mercado? Explique sua resposta.

1- () Sempre

4- () Quase nunca

2- () Quase sempre

5- () Nunca

3- () Às vezes

10) Descreva qual o Capital Humano necessário para a manutenção dos líderes em sua empresa?

11) Em sua opinião, a empresa em que você trabalha tem feito investimento no Capital Humano de forma.

1- () Adequada

2- () Não adequada

Especifique sua resposta.

12) Na sua opinião, como você avalia o investimento realizado no Capital Humano em sua empresa.

1- () Ótimo

2- () Bom

3- () Razoável

4- () Sofrível

5- () Ruím

II – Perfil

13) Qual o seu sexo?

1- () Masculino

2- () Feminino

14) Qual a sua idade?

- 1- () Entre 20 e 30 anos
- 2- () Entre 30 e 40 anos
- 3- () Entre 40 e 50 anos
- 4- () Entre 50 e 60 anos
- 5- () Acima de 60 anos

15) Qual o seu nível de renda?

- 1- () de 1 à 5 salários mínimos
- 2- () de 5 à 10 salários mínimos
- 3- () de 10 à 15 salários mínimos
- 4- () de 15 à 20 salários mínimos
- 5- () Acima de 20 salários mínimos

16) Qual o seu grau de escolaridade?

- 1- () Ensino fundamental incompleto
- 2- () Ensino fundamental completo
- 3- () Segundo grau incompleto
- 4- () Segundo grau completo
- 5- () Terceiro grau incompleto
- 6- () Terceiro grau completo
- 7- () Pós-graduação incompleta
- 8- () Pós-graduação completa
- 9- () Mestrado incompleto
- 10- () Mestrado completo
- 11- () Doutorado incompleto
- 12- () Doutorado completo

9.4 APÊNDICE D

Quando ouvem falar em capital humano quais as seis palavras que vêm imediatamente à cabeça por ordem de prioridade

<i>I</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
A1	Treinamento	Qualificação	Investimento	Foco	Retorno	Conversa
A2	Habilidade	Conhecimento	Treinamento	Investimento	Tempo	Ambiente
A3	Capacidade	Valorização	Confiança	Inteligência	Liderança	Riqueza
A4	Treinamento	Investimento	Qualificação	Foco	Retorno	-
A5	Homem	Intelecto	Investimento	Qualificação	Autonomia	Decisão
A6	Pessoal	Formação	Equipe	Liderança	Resultado	Ação
A7	Pessoas	Equipe	Inteligência	Habilidade	Qualificação	Formação
B1	Treinamento	Cursos	Experiência	Investimento	-	-
B2	Treinamento	Salário	Livros	Máquinas	hierarquia	Recursos
B3	Reconhecimento	Treinamento	Ética	Compromisso	Respeito	Cultura
B4	Conhecimento	Treinamento	Investimento	Futuro	Retorno	Graduação
B5	Funcionários	Conhecimento	Instrução	Produção	Eficiência	Fábrica
B6	Conhecimento	Experiência	Treinamento	Tecnologia	Formação	Desempenho
B7	Educação	Produtividade	Criatividade	Responsabilidade	Iniciativa	Intuição
B8	Pessoa	Valorização	Atenção	Investimento	Organização	Controle
B9	Pessoa	Formação	Conhecimento	Treinamento	Habilidade	Motivação
B10	Disciplina	Organização	Conhecimento	Relacionamento	Objetividade	Criatividade
B11	Motivação	Crescimento	Investimento	Desenvolvimento	Ambiente	Reconhecimento
B12	Investimento	Responsabilidade	Especialização	Capacidade	Conhecimento	Desempenho
B13	Formação	Treinamento	Caráter	Estrutura	Vontade	Técnica
B14	Habilidade	Técnica	Tecnologia	Vocação	Sincronismo	Capacidade
B15	Conhecimento	Aperfeiçoamento	Salário	Reconhecimento	Meios	Técnica
B16	Experiência	Capacidade	Aprendizado	Vontade	Dedicação	Reconhecimento
B17	Homem	Conhecimento	Desenvolvimento	Equipe	Produtividade	Lucro
B18	Desenvolvimento	Aprendizado	Discernimento	Treinamento	Habilidade	Voluntário

10 ANEXOS

10.1 ANEXO A

DECRETO N.º 22.950, DE 10 DE JANEIRO DE 2001.

**Regulamenta o Fundo de Capital Humano – FCH, instituído
Através da lei n 11.871 de 08 de Novembro de 2000, e dá outras
providências**

**O VICE-GOVERNADOR NO EXERCÍCIO DO CARGO DE
GOVERNADOR DO ESTADO**, no uso das atribuições que lhe são
Conferidas pelos incisos II e IV, do artigo 37, da Constituição estadual,
CONSIDERANDO que o Fundo de Capital Humano – FCH constitui
Mecanismo inovador para formação de capital humano,

DECRETA:

CAPÍTULO 1

DO FUNDO DE CAPITAL HUMANO

Art. 1º O Fundo de Capital Humano – FCH, instituído pela Lei n 11.871, de 08 de Novembro de 2000, fica regulamentado nos termos
Deste decreto.

Art. 2º O FCH é um fundo que tem como finalidade o investimento dos seus recursos em projetos de capital humano para gestão, desenvolvimento e operação de produtos e processos inovadores na área de tecnologia da informação e educação.

Art. 3º O FCH é vinculado à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente (SECTMA) e sua gestão é realizada pela Fundação de Amparo à Ciência e tecnologia de Pernambuco (FACEPE), através de convênio de operacionalização específico.

Capítulo II

Dos Recursos do FCH

Art. 4º O FCH será constituído com um patrimônio inicial de R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais).

Art. 5º Além do valor especificado no artigo anterior, constituem recursos do FCH os valores correspondentes a:

- I – transferências de recursos do Tesouro Estadual;
- II – resultado das aplicações financeiras dos recursos;
- III – aporte de recursos de outros fundos de investimento públicos e privados;
- IV – aportes de recursos de empresas públicas e privadas para investimento conjunto em projetos conforme previsto no artigo Lei n 11.871, de 08 de Novembro de 2000; e
- V – outros recursos destinados pelo Poder Público ou por particulares à título de doação.

§ 1º Em consonância com artigo 6 da Lei n 11.871 , de 08 de Novembro de 2000, observado o desempenho positivo do FCH, O Poder Executivo está autorizado a proceder novas inversões neste fundo.

§ 2º Os recursos serão movimentados em conta específica.

Capítulo III

DA POLÍTICA DE INVESTIMENTO

Art. 5º Estão habilitados a propor projetos ao Fundo consórcios entre:

- I – empresas de tecnologia de informação e comunicação estabelecidas ou que venham a se estabelecer, num prazo máximo de 180 dias a contar da data do início do investimento do FCH, no Estado de Pernambuco;
- II – instituições de formação de capital humano, pesquisa e desenvolvimento tecnológico na área de tecnologia da informação e comunicação, de reconhecido mérito científico e tecnológico, estabelecidas em Pernambuco; e

III – instituições de apoio à inovação tecnológica, transferência de tecnologia e geração e incubação de empresas de tecnologia da informação e comunicação, estabelecidas em Pernambuco.

Art. 6º Somente receberão investimento os projetos nos quais as empresas participantes façam aportes de recursos no mínimo igual ao montante investido pelo FHC, tendo prioridade aqueles em que as empresas:

- I – participem com maior proporção de recursos;
- II – estejam efetivamente engajadas em acordos de inovação com instituições de reconhecido mérito científico e tecnológico;
- III – sejam apoiadas por programas públicos ou privados de incubação;
- IV – estejam localizadas em áreas de revitalização do patrimônio histórico protegido por Lei.

Capítulo IV

DA OPERACIONALIDADE

Art. 7º A Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente, em conjunto com a FACEPE, mediante Instrução Normativa definirá as regras de operacionalização do FCH, as quais indicarão:

- I – os processos de submissão, seleção e contratação de projetos, bem como as regras gerais relacionadas à propriedade intelectual dos projetos submetidos à apreciação do FCH;
- II – os critérios para a seleção de projetos, entre os submetidos para à apreciação do FCH;
- III – os critérios para formação do corpo de avaliadores ad hoc para o processo de seleção de projetos;
- IV – a estrutura constituição e atribuição do Comitê Assessor para seleção de projetos;
- V – os processos de acompanhamento e avaliação dos projetos contratados;
- VI – os critérios para avaliação dos projetos contratados;
- VII – os critérios para distrato de projetos que porventura não atinjam os níveis desejáveis no processo de acompanhamento e avaliação; e
- VIII – os indicadores de desempenho do convênio, quanto aos resultados FCH.

Art. 8º Os recursos do FCH destinados ao apoio a projetos serão transferidos mediante convênios, termos de parceria, acordos ou ajustes, ou outros Instrumentos previstos em Lei, serem celebrados com a FACEPE.

Art. 9º Para acompanhar o desempenho do FCH fica criado o Comitê de Avaliação do FCH composto pelo Secretário de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente, pelo Secretário de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Esportes e por um representante da comunidade acadêmica, de Pernambuco, indicado pelo Presidente d FACEPE.

Parágrafo Único. As atribuições deste Comitê serão especificadas no Convênio de Operacionalização do FCH, que será celebrado entre a SECTMA e FACEPE.

Art. 10º Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 11º Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO DO CAMPO DAS PRINCESAS, em 10 de Janeiro de 2001.

**JOSÉ MENDONÇA BEZERRA FILHO
GOVERNADOR DO ESTADO EM EXERCÍCIO**

**ALEXANDRE SALDANHA SOBREIRA DE MOURA
CARLOS EDUARDO CINTRA DA COSTA PEREIRA
SEBASTIÃO JORGE JATOBÁ BEZERRA DOS SANTOS
MARIA DE FÁTIMA DE GODOY SOUZA AMAZONAS**

10.2 ANEXO B

Quadro 2 Guia de avaliação de risco: analisando os pontos fortes e fracos.

Característica/(peso)	O Risco mais Alto (5)	(4) (3) (2)	O Menor Risco (1)
Foco Orientado p/o Consumidor/mercado.	Orientado p/ o produto, processo e engenharia.	-----→	Empresa organizada p/atender/servir o consumidor ou mercado.
Ênfase na qualidade.	Ênfase maior na qualidade da produção do que na qualidade do produto. Os produtos têm uma má reputação de qualidade no mercado.	-----→	Tem uma clara estrutura estabelecida (baseada no consumidor) para definir as expectativas de qualidade. Desenvolveu padrões de desempenho claros para atingir aqueles padrões e freqüentemente as reações do consumidor e responder de maneira rápida e decisiva a lacunas entre sua performance e as expectativas do consumidor. Sua alta qualidade tem grande reputação no mercado.
Desenvolvimento de produtos e serviços.	Ênfase na pequena quantidade de produtos ou serviços padronizados.	-----→	O principal objetivo ou orientação é capacitar os consumidores a definir as características dos seus próprios produtos/serviços.
Inovação e empreendimentos.	Tudo deve ser aprovado pela direção central. O modelo é "regimental". Não há fundos disponíveis nas unidades de trabalho para investimento em novas idéias. Não há tempo para engenheiros e outros profissionais dedicarem-se a seus próprios projetos.	-----→	Oferece oportunidades e incentivos aos empregados para inovação e espírito empreendedor em uma unidade de negócios. Os trabalhadores são encorajados a trabalhar em seus próprios projetos (por exemplo, os engenheiros da 3M autogerenciam 15% de seu tempo).
Tamanho das unidades de negócios e direção.	O maior objetivo é crescimento da economia de escala. A missão da unidade de negócios não é clara.	-----→	Reduziu sua unidade de negócios para menos de 100 pessoas. A abrangência de relatórios do gerente é menor que dez. Unidade de negócio tem uma clara missão e objetivos mensuráveis.

Fonte: Quadro B.1 - Crawford (1994 – p. 178)

Quadro 3 Guia de Avaliação de Risco: analisando os Pontos Fortes e Fracos

Característica/(peso)	O Risco Mais Alto (5)	(4) (3) (2)	O menor Risco (1)
Intensidade do conhecimento no trabalho e planejamento da atividades.	Elevada mão-de-obra intensiva, organizada segundo o modelo industrial: alta freqüência de repetição de um mesmo ou limitado número de tarefas específicas e padronizadas.	-----→	Conhecimento altamente infundido. Os colaboradores individuais desempenham diversas tarefas. Os computadores ou equipamentos de apoio aos computadores desempenham as tarefas padrões e repetitivas.
Utilização da tecnologia eletrônica para comunicações internas.	Não se utiliza tecnologia eletrônica para comunicações internas. Uso extensivo de formulários e papel.	-----→	É agressiva na substituição de papéis por comunicação eletrônica (como na federal Express, em que os motorista utilizam computadores de bolso).
Facilidade no fluxo de informações internas.	Informações e decisões fluem através de muitas camadas de gerência de nível médio.	-----→	O fluxo de informação ou de decisões para a gerência é direto e em tempo real.
Facilidade no fluxo de informações externas.	Os consumidores necessitam de papéis para se comunicar com a empresa no que diz respeito a pedidos, serviços e outros assuntos. Os processos levam semanas para serem concluídos.	-----→	Os consumidores podem acessar informações, fazer pedidos etc. nos computadores da empresa. Utilizam-se terminais em pontos-de-venda para disseminar informações dos produtos através do telemarketing.
Vulnerabilidade a mudanças (especialmente mudanças criadas pelas informações).	Os produtos e os processos de produção são de conhecimento intensivo e a empresa é vagarosa para mudança.	-----→	Está avançada quanto ao desenvolvimento e aplicação de novas informações e conhecimentos em tarefas-chaves: no conhecimento das necessidades dos consumidores, na fabricação de produtos ou fornecimento de serviços e na elevação da produtividade dos valiosos recursos humanos.

Fonte: Quadro B.2 – Crawford (1994 – p.179)

Quadro 4 Guia de Avaliação de Risco: reconhecendo os Fatores do Capital Humano

Característica/(peso)	O Risco Mais Alto (5)	(4) (3) (2)	O menor Risco (1)
Reputação da empresa.	Uma clara reputação negativa por uma ou mais razões. Maculada.	-----→	Considerada o primor do setor. Uma das duas ou três melhores empresas de seu setor.
Formação de pessoal.	Não enfatiza o cuidado na seleção dos empregados e não se preocupa com as características e as habilidades necessárias para o sucesso da empresa.	-----→	Clara visão das características e habilidades necessárias para o sucesso da empresa. Processo sério de recrutamento com seleção cuidadosa do nível da entrada dos empregados.
Educação dos empregados e níveis de especialização.	O nível de formação dos empregados está abaixo da média do setor.	-----→	Os níveis educacionais de seus empregados são mais elevados que os dados setor.
Desenvolvimento de relações humanas internas (da própria empresa).	Forte confiança em métodos de aprendizagem para o treinamento e formação do empregado. Baixa utilização de tecnologia de aprendizado para torná-los mais eficiente.	-----→	Programas internos extensivos formais e informais para aprimorar as habilidades e a conscientização de maneira contínua.
Rotatividade/moral/ Empenho.	Relações gerência-empregados pobres. Greves freqüentes. Alta rotatividade de pessoal.	-----→	Os empregados se identificam claramente com a visão da gerência. Baixa rotatividade de pessoal.
Estilo das relações no trabalho.	Industrial/de conforto.	-----→	Parceria.
Sistemas de compensação.	Estrutura padrão de administração de salários, revisões anuais dos salários, pouco discernimento do supervisor nos reconhecimentos e recompensas monetárias ou mesmo não monetárias.	-----→	Uso significativo da divisão dos ganhos, divisão dos lucros, ou programa de participação na produtividade e lucro. Utilizado de uma variedade de recompensas monetárias e não monetárias que podem ser providas rapidamente pela gerência.
Benefícios.	O padrão de legislação trabalhista. Nada especial ou característico.	-----→	Oferece benefícios (como assistência médica da empresa e licença-paternidade) que atraem famílias com duas rendas, entre outros benefícios.
Sistemas de pessoal.	Muito rígido.	-----→	Flexível.

Fonte: Quadro B.3 – Crawford (1994 – p.180)

Quadro 5 Guia de Avaliação de Risco: analisando a gestão da empresa

Característica / (peso)	O Risco Mais Alto (5)	(4)	(3)	(2)	O menor Risco (1)
O que os administradores para seus acionistas e banqueiros.	Seu equipamento de produção.			----->	Enfatizam seus recursos humanos e o investimento nas pessoas e nas idéias.
Visão de mundo.	Ênfase no mercado nacional e regional. Pouco conhecimento dos mercados mundiais.			----->	Perspectivas global. Vêem o mundo como um mercado global e como fonte de potenciais concorrentes.
Visão do papel do administrador e do estilo de administração.	Vê o administrador como um comandante ou aquele que dá as ordens.			----->	O gerente é um treinador, administrador de contingências, mentor, coordenador e árbitro. Estilo participativo.
Sistemas de administração.	A administração é essencialmente orientada para a tarefa. Gestão voltada para o curto prazo. Pouco treinamento ou provisão de ferramentas e recursos. Feedback.			----->	Prioridade na administração de pessoas. Os sistemas administrativos dirigem elementos-chave: Estabelecimento de expectativas, feedback, fornecimento de ferramentas e recursos e conexão do resultado ao desempenho.
Valores administrativos.	Os valores não são claros para os empregados, acionistas e outros participantes da organização.			----->	Valores claros, consistentes internamente e integralmente comunicados aos empregados, acionistas e outros participantes da corporação.
Estabelecimento de objetivos, expectativas.	Os objetivos são determinados pelo topo. Os administradores têm pouca influência nos objetivos que eles devem atingir ou pouco discernimento em relação aos objetivos que eles estabelecem para os membros de suas equipes.			----->	Permite que as pessoas definam seus próprios objetivos e as avalia a partir destes objetivos.

Fonte: Quadro B.4 – Crawford (1994 – p. 181)

Quadro 6 Guia de Avaliação de Risco: analisando a gestão da empresa.

Características(peso)	O Risco Mais Alto	(4) (3) (2)	O Menor Risco
	(5)		(1)
Atitudes e tomada de decisões.	Ênfase no controle, centralizados nos níveis gerenciais na tomada de decisões. Burocracia . Os responsáveis pelo contato com clientes podem apenas obter informações de um consumidor ou fornecedor. Decisões devem ser escritas, enviadas a outros departamentos ou supervisores para a ação, levando de vários dias até duas semanas para serem resolvidas.	----->	Ênfase na delegação e participação. Adhocracia. Os responsáveis pelo contato com clientes têm a informação necessária e autoridade para tomar decisões habituais que afetam o consumidor (serviço)ao consumidor da American Express e Federal Express).
Atitudes em relação aos empregados.	Os empregados representam um custo. Os fatores primordiais para a produção são mão-de-obra, matérias-primas e capital. Empregados são commodities substituíveis que podem ser facilmente repostos.	----->	As pessoas representam um investimento de capital. Os fatores primordiais para a produção são pessoal e informação. Acreditam que cada empregado é um indivíduo único que requer atenção pessoal.
Atitudes em relação a motivação.	As pessoas precisam ser observadas e controladas. Forte ênfase no controle de qualidade por objetivo de terceiros. Grande ênfase no relatório de todas as menores aquisições ou decisões (como por exemplo uma lata de tinta). Grande ênfase e investimentos feitos nos manuais de operações que prescrevem respostas para 90% ou mais das ocorrências potenciais. Ênfase na rentabilidade a curto prazo.	----->	Orientação para valores. Os empregados precisam ser guiados por valores centrais. Permitem que eles tomem decisões que refletem estes valores centrais. Um resumido manual de procedimento. Grande ênfase no comprometimento do empregado no nível da sua competência. Ênfase na performance de alta qualidade de longo prazo.
Visão da educação do pessoal.	Educação é rotulada de impraticável.	----->	Os administradores de todos os níveis dão importância significativa a sua própria educação.
Atitudes em relação a mudanças	Resistem a mudanças o máximo possível.	----->	Reflete o desejo de ser um líder na criação de mudanças.
Atitudes em direção aos clientes corporativos.	Forte ênfase em um ou dois clientes corporativos (“os acionistas”) com virtual exclusão de todos os outros.	----->	Compreende claramente “quem são eles” dá grande ênfase à avaliação de suas reivindicações legítimas.

Fonte: Quadro B.5 – Crawford (1994 – p.182)