



Departamento de Sociologia

Práticas Motivacionais e Desempenho Profissional no Setor de Logística

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Juliana Santos Lacerda

Orientadora:

Doutora Maria Luísa Macedo Ferreira Veloso

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2018

“Aquilo que obriga a dar é precisamente o facto de que dar obriga”.

Marcel Mauss

## AGRADECIMENTOS

Gratidão e sensação de dever cumprido são palavras de ordem no final desta longa jornada acadêmica. Os meus agradecimentos são mais que devidos a minha orientadora Prof<sup>a</sup> Doutora Luísa Veloso pela confiança, mais do que orientada, senti-me acolhida. Obrigada pelos seus sábios conselhos, por responder sempre com prontidão a todas as minhas dúvidas, pelo tempo despendido, pelo importante conhecimento partilhado e pela ajuda nos momentos difíceis desse trabalho.

Ao coordenador de Mestrado, Prof<sup>o</sup> Doutor Alan Stoleroff por nos proporcionar um ensino de qualidade e por todo o apoio e auxílio prestado, igualmente, aos demais professores, muito obrigado por todo apoio e construto.

À minha mãe, meu anjo, meu amor, que está no cume do meu coração. Ao meu querido pai, que com suas poucas palavras e muitas orações sempre intercedeu à Deus para que me guardasse no país que escolhi estudar, obrigada pela sua compreensão e apoio.

Aos meus irmãos, Renato, Carla, Filipe e Flávia. Em especial ao meu irmão Renato por acompanhar de perto todos os passos desse projeto, por estar sempre ao meu lado com seus sábios conselhos. Já disse uma vez e volta a repetir, você é o nosso espelho de vida! À minha irmã Carla, por me ajudar com suas palavras de apoio e persistência e por sempre preocupar com a minha provisão ao longo desse trajeto.

De uma forma geral, a todos os meus familiares, não podendo esquecer dos meus padrinhos, Sônia e José António pela presença leal em minha vida. Aos meus tios Leonina e Argemiro, tia Soninha, meus avós Elsa Lacerda, Maria Santos e Delfino Santos, familiares de uma presença ímpar na minha vida. De uma forma geral, a todos os meus familiares obrigada pelo apoio.

Aos meus mais que amigos, família que o coração escolheu, Vera e Inácio por me acolherem em sua casa em Juiz de Fora, que me fez recordar dos velhos tempos de criança no Bela Vista, sempre com o mesmo amor e carinho.

Aos meus amigos Natália e Jonathas pelos conselhos, pela amizade e por introduzir o meu primeiro contacto com à MRS.

À todas as minhas amigas de licenciatura.

Não poderia deixar os meus sinceros agradecimentos aos meus amigos e hospedeiros, Roseli e Jamir. Obrigada por todo apoio prestado e pela recepção maravilhosa!

As minhas amigas Mónica Simões, Alexandra Bastos e Daniela Sousa que tornaram esse Mestrado leve e prazeroso, aos nossos longos e proveitosos intervalos, obrigada pela parceria.

Aos representantes legais do Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE.

À empresa MRS por ter aceite este convite e por me ter recebido. Aos entrevistados um grande obrigada por me cederem um pouco do vosso precioso tempo.

Igualmente, a todas as bibliotecárias sempre prestativas (os), que embora estamos numa era digital, nada se compara à atmosfera de uma biblioteca, nomeadamente, biblioteca do ISCTE em Lisboa, biblioteca da Universidade Federal de Juiz de Fora, biblioteca Unisinos em Porto Alegre, biblioteca da Unesp em São Paulo e biblioteca London South Bank University.

Gratidão à Deus por esta bênção!

## **RESUMO**

Responsável por dar grande alavanque na economia brasileira, a introdução de ferrovias no Brasil visava a escoação da produção da indústria do café configurando um marco para o mercado brasileiro tendo em conta as grandes dimensões geográficas desse país.

No bojo de uma efervescente pluralidade de ideologias económicas, o estudo de caso, posto a baila nessa pesquisa, a saber, sobre uma empresa de logística ferroviária que venceu um leilão em 30 de agosto de 1996, sob a desestatização promovida pelo governo federal e atua até o momento com um contrato renovável por um período de 30 anos a exclusivo critério do poder concedente.

Perscrutaremos alguns traços de gestão utilizadas atualmente pela empresa MRS Logística S.A, precipuamente sobre a motivação e avaliação de desempenho, no contexto da Visão e dos Objetivos Estratégicos dessa empresa, analisando se as ferramentas de gestão adotadas propiciam um efeito mediador nos tempos atuais de constantes mudanças.

Deste modo, não obstante, um conjunto de teorias, ideias e argumentos sobre motivação, não se pretende apresentar em nosso estudo qual o modelo seria realmente eficaz ou mesmo concluir quais sejam as melhores ferramentas de gestão, senão a de por a lupa sobre como determinadas ferramentas gerenciais funcionam no caso concreto do contexto empresarial.

Palavras chave: Motivação, Desempenho Profissional, Ferramentas de Gestão, Empresas Classe Mundial

## **ABSTRACT**

Responsible for giving a great leverage to the Brazilian economy, the introduction of railroads in Brazil was aimed at promoting the flow of the coffee industry, shaping a milestone for the Brazilian market taking into account the great geographical dimensions of that country.

In the midst of an effervescent plurality of economic ideologies, the case study highlighted in this research, is a railway logistics company that won an auction on August 30, 1996, under the privatization promoted by the federal government acting to this day under a renewable contract for a period of 30 years at the sole discretion of the granting authority.

We will look at some of the management traits currently used by MRS Logística SA, based on the motivation and performance evaluation, in the context of it's vision and strategic objectives, analyzing if the management tools adopted provide a mediating effect in the current times of constant change.

Nevertheless by presenting a set of theories, ideas and arguments about motivation, it is not intended to decide, in our study, which model would be effective or what are the best management tools, but to put the magnifying glass on how management tools work in the presented case.

**Keywords:** Motivation, Professional Performance, Management Tools, World Class Companies

## **RÉSUMÉ**

Responsable pour donner un grand levier à l'économie brésilienne, l'introduction de chemin de fer au Brésil visait le drainage de production de l'industrie de café fixant un cadre pour le marché brésilien tenant compte des grandes dimensions géographiques de ce pays.

Au milieu d'une pluralité effective d'idéologies économiques, l'étude de ce cas, mis à question dans cette recherche, à savoir, concerne une entreprise logistique de chemin de fer qui a vaincu une vente aux enchères le 30 Août 1996, dans le cadre de la privatisation promue par le gouvernement fédéral et fonctionne jusqu'à présent avec un contrat renouvelable pour une période de 30 ans à la seule discrétion de l'autorité responsable.

Nous allons examiner certains traits de gestion utilisés par l'entreprise MRS Logistique S.A notamment sur la motivation d'évaluation de performance, dans le contexte de la Visionne d'Objectifs Stratégiques de cette entreprise, analysant si les outils de gestion adoptés fournissent un effet médiateur aux temps actuels de changement constants.

De cette façon, néanmoins, un ensemble de théories, idées et arguments, ce n'est pas destiné à présenter dans notre recherche quel modèle serait vraiment efficace ou même conclure quels sont les meilleurs outils de gestion, sinon de mettre la loupe comme certains outils de gestion fonctionnent dans le cas concret du contexte commercial.

Mots-clés : Motivation, Performance Professionnelle, Outils de Gestion, Entreprise de Classe Mondiale.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1: REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	4
<b>CAPÍTULO 2: METODOLOGIA</b> .....	8
<b>CAPÍTULO 3: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA CONCESSIONÁRIA MRS – LOGÍSTICA S.A</b> .....	9
3.1 OS ESTUDOS REALIZADOS SOBRE A MRS LOGÍSTICA.....	14
<b>CAPÍTULO 4: CENÁRIO ECONÔMICO E MARCO REGULATÓRIO DE CONCESSÕES NO BRASIL DOS ANOS 90</b> .....	22
<b>CAPÍTULO 5: CLASSE MUNDIAL: UMA VISÃO ESTRATÉGICA DA ATUALIDADE</b> .....	25
<b>CAPÍTULO 6: DESEMPENHO PROFISSIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES</b> .....	34
<b>CAPÍTULO 7: PRÁTICAS MOTIVACIONAIS: UMA VISÃO ESTRATÉGICA</b> .....	39
7.1 CONTEXTO PRÁTICO DO ESTUDO DE CASO SOBRE AS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS.....	41
<b>CAPÍTULO 8: CONCLUSÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	44
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	46
<b>FONTES</b> .....	51
<b>ANEXOS</b> .....	I
<b>ANEXO A: PLANO DE AÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DAS ENTREVISTAS</b> .....	I
<b>ANEXO B: E-MAIL ENVIADO À EMPRESA PARTICIPANTE DA PESQUISA</b> .....	II
<b>ANEXO C: DECLARAÇÃO APRESENTADA NAS ENTREVISTAS</b> .....	III
<b>ANEXO D: ENTREVISTA 1</b> .....	IV
<b>ANEXO E: ENTREVISTA 2</b> .....	VI
<b>ANEXO F: DOCUMENTO DE CEDÊNCIA DE DADOS</b> .....	VII



## **ÍNDICE DE FIGURAS:**

Figura 3.1 (1): MRS - Mapa da Malha Ferroviária .....	9
Figura 3.2 (2): Produtos transportados pela MRS .....	11
Figura 4.1 (3): Evolução do Volume Transportado Anual (em milhões de toneladas úteis) ...	24
Figura 5.1 (4): Requisitos para ser Classe Mundial .....	26

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 3.1 (1): Prêmios atribuídos à MRS .....	12
Quadro 3.1.1 (2): Estudos realizados sobre a MRS .....	14
Quadro 6.1 (3): Parâmetros de avaliação de desempenho realizados pela MRS – Logística...	36

## **GLOSSÁRIO**

DRH – Departamento de Recursos Humanos

DE -Departamento Estratégico

CFRB – Constituição Federal da República Brasileira

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

TI – Tecnologias da Informação

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

## INTRODUÇÃO

A produção do café foi o grande precursor da indústria brasileira, fomentando a construção das estradas de ferro no Brasil através de investimentos do orçamento governamental e aquisição de capital através de empréstimos ao mercado externo, nomeadamente, investimento e mão de obra inglesa. (Marinho, 2015)

Consideradas símbolo de progresso na segunda metade do século XIX, as ferrovias foram responsáveis pela escoação de produção, dando início a inserção da economia Brasileira no mercado capitalista. Para um país como o Brasil que possui grande extensão territorial, as ferrovias foram e continuam sendo um marco para o mercado brasileiro. (Marinho, 2014)

O cenário político-económico brasileiro figurou diversas ideologias, passando desde o limite de abandonar o sector ferroviário em detrimento do sector rodoviário até chegar à desestatização cujo objetivo passa por um reajuste fiscal em uma economia já desestabilizada e, ainda, influenciada pela crise comercial internacional.

Marcado por um período inicial de desestatização promovido pelo Governo Federal em 1992, a rede ferroviária federal passou a seis malhas regionais, assinalado por um novo marco regulatório de concessões. Dentro desse cenário político-económico, escolhemos fazer um estudo de caso de uma empresa do sector ferroviário, inserida nesse contexto dos anos 90, de forma a analisar de que forma a visão dessa empresa veio a influir fortemente na gestão de pessoas.

Posto isso, pretendemos explorar características de gestão de forma a perceber se as ferramentas de gestão utilizadas atualmente são eficazes e se garantem um efeito mediador quanto à motivação dos trabalhadores. Em se tratando de um sector ferroviário devemos considerar que o negócio é de longo prazo, de grande escala, com objetivos relativamente delimitados, e, embora a ligação do departamento estratégico seja mais vinculada ao financeiro, não deixa de estar ligado ao DRH nas reformulações estratégicas que abrange a empresa num todo.

O problema reside que mediante um baixo desempenho de um ou mais trabalhadores, os ânimos pessoais e profissionais se abalam. Com isso, deparamos com a seguinte problematização: Quais as ferramentas contemporâneas utilizadas pelos Gestores de Recursos Humanos para motivar os trabalhadores perante um baixo desempenho?

Com isso, surge uma infinidade de novos desafios e a organização quem deve tomar as rédeas da situação para motivar os trabalhadores. Com base no enunciado, o nosso objetivo geral é desenvolver estes tópicos num contexto prático de estudo de caso, interligando a visão e as reformulações estratégicas adotadas pela empresa, e através desta problematização responder a nossa pergunta de investigação: As ferramentas de gestão utilizadas atualmente são eficazes e garante um efeito mediador quanto a motivação dos trabalhadores?

Esse estudo de caso tem como foco as práticas adotadas pelo DRH para motivar os funcionários e a forma como desenvolve o seu desempenho profissional, à luz das reformulações estratégicas e Visão construída pela empresa.

Este trabalho encontra-se dividido em oito capítulos cuja síntese explicitamos seguidamente:

O primeiro capítulo caracterizado como Revisão da Literatura compreende examinar os diversos pontos de desenvolvimento de um tema, desta forma, tendo como foco a motivação e avaliação de desempenho, buscamos analisar o que diversos autores abordam sobre o tema. A nossa Revisão da Literatura desenvolve autores de áreas distintas: como a psicologia, a administração e a sociologia. Chamamos à atenção para este capítulo a sua interligação com o capítulo oito, que desenvolvido os aspetos práticos da motivação, tem sustentação neste capítulo.

No segundo capítulo é desenvolvido a metodologia de investigação, todo o processo de coletas de dados, a forma como desenvolvemos o primeiro contato com a MRS explicitando toda a abrangência da recolha de informações e análise de dados.

Já no terceiro capítulo, procedemos à apresentação do nosso objeto de estudo. Nos diversos moldes, apresentamos a MRS, bem como, todos os trabalhos académicos realizados sobre a MRS, permitindo um esclarecimento sobre o que já se tinha desenvolvido, as mudanças ocorridas, possibilitando um conhecimento ampliado na prossecução do nosso estudo.

O nosso quarto capítulo cumpre o papel de apresentar todo o Cenário Económico e marco regulatório de concessões no Brasil dos anos 90. Achamos pertinente descrever o pano de fundo político-jurídico que possibilitou à MRS a concessão de prestação de serviços da malha ferroviária, antes propriedade exclusiva do estado. Pontuamos o processo legal das

concessões, o contexto histórico da primeira construção de estradas de ferro, e todo o contexto político e económico Brasileiro.

No quinto capítulo, voltamos ao nosso objeto de estudo e examinamos cada ponto relativamente a Visão, observamos, que na sua visão continha a seguinte informação: “Clientes satisfeitos, colaboradores comprometidos e responsáveis, operação segura e ser uma ferrovia sustentável e de classe mundial”<sup>1</sup>. Compreendemos que a Visão de uma organização reflete no nosso foco de estudo na verificação se as ferramentas de gestão utilizadas garantem um efeito mediador na motivação dos trabalhadores. Desenvolvemos o tema abordando relativamente ao que alguns autores entendem por Empresas de Classe Mundial (*world class company*), correlacionamos com as ações que a MRS desenvolve dentro desse contexto. Esse capítulo foi desenvolvido num contexto teórico-prático.

O sexto capítulo, apresentamos a finalidade de uma avaliação de desempenho e o contexto prático de como a MRS avalia os seus trabalhadores. Desenvolvemos de forma sistemática os parâmetros de avaliação de desempenho realizado pela MRS, e as suas implicações no processo de motivação.

Já no sétimo capítulo apresenta uma abordagem contemporânea versus arcaicas com o intuito de realizar um contraponto e fazer uma reflexão sobre as ferramentas de gestão utilizadas atualmente pela MRS Logística S.A, se são eficazes e garantem um efeito motivador quanto a motivação dos trabalhadores. Posteriormente, desenvolvemos um contexto prático do nosso estudo de caso.

Por fim, o nosso oitavo e último capítulo apresenta a conclusão de todo o estudo e a discussão dos resultados. A nossa meta é desenvolver uma reflexão e apresentação de um contexto prático, apresentando uma conclusão sobre a nossa pergunta de investigação referente se ferramentas de gestão utilizadas atualmente pela empresa MRS são eficazes e garantem um efeito mediador quanto a motivação dos trabalhadores.

---

<sup>1</sup> Consultado em 06.02.2018, disponível em <https://www.mrs.com.br/>

## **CAPÍTULO 1: REVISÃO DA LITERATURA**

Entende-se por estado da arte ou revisão da literatura o nível de desenvolvimento de um tema ou objeto de pesquisa atingido na atualidade (Pocock, 1986, p.1).

A conhecida Teoria Behaviorista do psicólogo americano Watson, estudou o comportamento humano concluindo que o comportamento é moldado pelas forças do ambiente, nesse estudo o comportamento é igual estímulo resposta, logo, a motivação seria um impulso na medida em que os estímulos seriam motivados pelo ambiente. (Nuttin, 1980)

Segundo Sigmund Freud, considerado pai da psicanálise, entende que “a motivação é geralmente concebida seja como um impulso que parte do organismo, seja como um atrativo que emana do objeto e atrai o indivíduo”, o autor divide a psique humana em inconsciente (essência do indivíduo), consciente (questão moral e cultural) e o controle (balanço entre o id e o ego). (Nuttin, 1980, p.12)

A motivação humana não se concebe em termos de descarga de energia ou de evitação de estímulos, mas em termos de projetos e de estruturas meio fim; ela supõe uma conceção do comportamento que se estende para além dos elementos estímulo-resposta. (Nuttin, 1980, p. 37)

“O acordo está longe de ser realizado entre psicólogos com relação ao lugar que convém reservar à motivação no estudo e na noção supérflua, destinada a desaparecer do vocábulo da psicologia experimental, a motivação apresenta para outros, como o tema principal da psicologia e a própria chave da compreensão do comportamento.” (Nuttin, 1980, p.21)

“A motivação pode ser, portanto um processo intrínseco ao indivíduo, que o impulsiona, que o leva a atuar, a comportar-se de determinada maneira em direção ao mundo exterior.” (Bergamini 2013, p.30).

Não fazemos as mesmas coisas pelas mesmas razões, cada indivíduo tem a sua necessidade individual, um objetivo distinto, e quando ocorre o processo da estimulação os comportamentos e resultados também podem ser distintos. “A motivação pode ser, portanto um processo intrínseco ao indivíduo, que o impulsiona, que o leva a atuar, a comportar-se de determinada maneira em direção ao mundo exterior.” (Bergamini 2013, p.30)

Nesse mundo exterior, a autora Bergamini (2013) caracterizar os fatores de ordem social como formadores de personalidade, e pode dar-se de duas formas: “por aculturação, ou seja, aquela que é transmitida à criança sistematicamente, através dos conselhos dos mais velhos, dos professores e dos livros. Trata-se de uma educação formal caracterizada pela influência

do adulto sobre a criança. A segunda forma é feita por socialização, ou seja, aquela feita assistematicamente, através da incorporação de padrões dos grupos por onde a pessoa vai passando ao longo dos anos, como, por exemplo, os de recreação, esporte, religião e outros. Trata-se neste caso da educação informal.” (Bergamini, 2013, p.28)

Dentre as mais famosas e antigas teorias da motivação está a teoria de Abraham Maslow, (A Theory of Human Motivation, 1943). Aplicando uma abordagem filosófica e observações clínicas, o autor identificou cinco categorias das necessidades humanas: as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização. (Kresller 2003)<sup>2</sup>

Segundo a teoria da Determinação de Metas de Edwin Locke, para nos motivarmos, precisamos de objetivos concretos e de metas. Isso se aplica também à realidade organizacional em que o trabalhador precisa conhecer objetivos, diretrizes e metas, para agir de forma a alcançá-las. Além disso, ao determinar uma meta, o gestor deve dar ao profissional um *feedback*, um retorno, em relação ao alcance ou não das metas. (Chiavenato,2003)

Já na teoria de Vroom (expectancy theory, 1964), é baseada na teoria do reforço e entende-se da seguinte forma: (1) Valence (Rewards attractiveness), os objetivos individuais, ou seja, a força e o desejo de atingir objetivos baseado no resultado/recompensa. (2) Instrumentality, (perceived performance- reward linkage), a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais, ou seja, se eu atingir o nível de desempenho exigido qual a probabilidade de ser recompensado positivamente por isso. (3) Expectancy (effort – performance linkage), a capacidade do indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, a ligação esforço/desempenho. A capacidade de alcançar o que se foi demandado com as habilidades e os recursos oferecidos. (Shields, 2015)<sup>3</sup>

Na teoria da contingência da motivação (ou das necessidades) do autor David McClelland, o conceito é elaborado através segundo o qual aquilo que impulsiona o indivíduo em determinada direção, é um objetivo a ser alcançado no futuro, ou seja, são as necessidades e interesses pessoais que determinam os fatores motivacionais, que podem levar as pessoas a adotar certos comportamentos em detrimento de outros. Para este autor são considerados três fatores: (1) necessidade de Realização que corresponde ao desejo de concretizar feitos e de atingir por excelência; (2) necessidade de Afiliação, que se refere a desejo de fazer parte e um

---

<sup>2</sup> Tradução Livre

<sup>3</sup> Tradução Livre



grupo social; e (3) necessidade de poder que se relaciona ao desejo de tomar decisões e ser capaz de afetar a vida das pessoas e dos grupos.

A título de ilustração, em relação à necessidade de realização, McClelland concluiu que os indivíduos mais capazes de realizar objetivos são indivíduos que: têm grande desejo de fazer coisas com padrões elevados de excelência, buscam situações em que podem assumir responsabilidades; almejam rápido *feedback* para avaliar seu próprio progresso e escolhem metas desafiadoras. (Chiavenato, 2003)

Sobre a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg com Mausner, Peterson, Capwell e outros, 1959), denominada como estudo de Pittsburgh, realizada com 200 funcionários em tecnologia e negócios. Foram analisados que existem os fatores motivacionais que geram a satisfação e o gatilho para a insatisfação. Para este autor o contrário de satisfação é a não satisfação. Para este autor o comportamento das pessoas é orientado por dois fatores: (1º) os fatores extrínsecos, que são: salário, benefícios, condições do trabalho etc. (2º) fatores motivacionais, ou fatores intrínsecos, que está relacionado com a satisfação do indivíduo naquilo que faz ou desempenha, por exemplo: reconhecimento profissional, autorrealização etc. *“The logic of Herzberg’s conclusion affords a useful practical guide. It makes plain sense to avoid dissatisfaction by ensuring that extrinsic factor, the hygiene factors, are under control”*. ( Kressler 2003)<sup>4</sup>

Já a teoria do reforço tem uma abordagem comportamentalista, que defende que o reforço condiciona o comportamento do indivíduo. Vejamos um exemplo: uma gratificação específica por um bom trabalho realizado em uma organização, levaria o indivíduo a repetir a ação, considerando que receberia de novo a recompensa. (Chiavenato,2003)

Igualmente, na teoria da fixação dos objetivos, estipular os objetivos é capaz de aumentar a motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho. Igualmente, o feedback dado aos indivíduos pode aprimorar ainda mais a performance.

Ainda, a teoria da equidade tem grande efeito sobre a motivação do indivíduo. Afinal, os trabalhadores realizam de forma constante comparações entre os seus próprios trabalhos e os trabalhos dos outros. Buscam, avaliar de forma comparativa entre os trabalhadores as relações entre os resultados, como por exemplo: remuneração, promoções ou algum reconhecimento. Esta teoria é guiada por um senso de justiça. Contudo, com a não verificação desse equilíbrio,

---

<sup>4</sup> Tradução Livre

haverá o que se denomina tensão de equidade. Posto isso, a motivação do trabalhador pode ser afetada negativamente se o mesmo percebe uma situação desfavorável em relação às suas próprias experiências anteriores ou em relação às experiências de outras pessoas, na mesma ou em outra organização.

Essa teoria é guiada por um senso de justiça. O que imediatamente, a não verificação desse equilíbrio pode denominar uma tensão na equidade. Desse feito, a motivação pode ser afetada negativamente se o trabalhador perceber uma situação desfavorável em relação às suas próprias experiências anteriores ou em relação às experiências de outras pessoas, na mesma ou em outra organização. (Chiavenato,2003)

Achamos pertinente inserir abordagens mais recentes no sentido de comparar, confrontar diferenças e semelhanças, tendo em conta que o nosso estudo de caso tem como pergunta de investigação responder “quais as ferramentas de gestão atuais para garantir um efeito mediador quanto a motivação dos indivíduos”. Segundo o autor Kim (2002) *apud* adams Jeremy (2007, p.165), relata relativamente a relação entre satisfação no trabalho, participação e desempenho, “*participation by both managers and employees is vital to satisfaction in the workplace.*

Este mesmo autor, Kressler (2003) diz-nos no capítulo de avaliação de desempenho uma abordagem que traduz em uma significação na junção ente avaliação de desempenho e motivação: “*in each exemple it is vital that evaluation is based on a contínuos process. This means that evaluation represents substantially more than filling out forms once a year. Evaluation is among other things a tool of management and as such has a lot to do with communication, motivation and feedback*”. (Kressler, 2003, p. 61)

Num contexto de uma abordagem sociológica, iremos destacar o autor Godelier (2000) em uma abordagem de Mauss sobre o enigma da dádiva na qual explica o porquê retribuimos ou queremos retribuir alguém quando é nos oferecido algo, seja ele um valor monetário ou simbólico. Mauss expõe da seguinte forma: “aquilo que obriga a dar é precisamente o facto de que dar obriga”. O que se é argumentado não é precisamente o enigma de dar, e sim, o porquê retribuimos. (Godelier 2000, p.20).

## **CAPÍTULO 2: METODOLOGIA**

Este trabalho se desenvolve em torno de um estudo de caso de uma empresa no sector de logística no sudeste Brasileiro. A metodologia de investigação utilizada será qualitativa, circundando uma análise documental, juntamente com um análise num contexto prático, que terá como objetivo a recolha de informação relativamente à temática motivação e avaliação de desempenho.

O processo de coleta de informações foi realizado posterior ao contacto com a empresa em estudo via e-mail, o que me foi direcionado para o interlocutor correspondente ao assunto estudado, e posterior agendamento de visita e entrevista presencial.

Foram realizadas duas entrevistas semi-estruturadas, sendo a primeira delas ao responsável pelo Departamento de Recursos Humanos e posteriormente ao departamento Estratégico. As entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas para posterior transcrição e análise. Realizada na sede da MRS em Juiz de Fora, tivemos a possibilidade de conhecer a organização de perto e todo o meio envolvente onde os colaboradores desempenham as suas tarefas diárias.

A primeira entrevista foi realizada no dia 02 de março de 2018 ao Departamento de Recursos Humanos, o que suscitou algumas dúvidas e a necessidade de conhecer um pouco mais sobre a MRS no que tange as interligações dos departamentos, pelo que no dia 13 de abril de 2018 regressamos a MRS para uma entrevista com o Departamento Estratégico. O foco da pesquisa e toda técnica de recolha de informação estava inicialmente direcionada para o departamento de Recursos Humanos, mas em detrimento de informações recolhidas na primeira entrevista deparamos com uma “curva” realizada ao departamento estratégico para chegar ao objetivo final.

A abrangência da coleta de dados é totalmente condicionada ao limite de informações que a empresa está disposta a partilhar. Em contrapartida, foi realizada uma intensa revisão bibliográfica, incluindo um mapeamento do site da empresa e trabalhos já realizados sobre a MRS. Essa análise inclui: 15 monografias, 4 dissertações e 1 tese de doutoramento. A análise a estes trabalhos permitiu averiguar as informações anteriormente compartilhadas, o que nos possibilitou um ponto de partida para o nosso estudo, de forma a investigar o que já se tinha desenvolvida sobre a organização e sobre o nosso tema. Buscamos, portanto, comparar as diversas teorias, abordagens e fontes documentais com os relatos recolhidos presencialmente para responder a nossa pergunta de investigação.

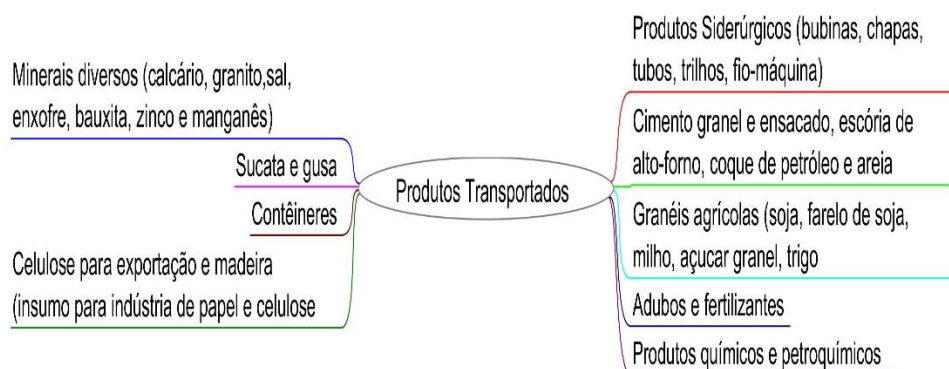
### CAPÍTULO 3: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA CONCESSIONÁRIA MRS – LOGÍSTICA S.A

A MRS Logística, doravante chamaremos somente de MRS, é uma operadora logística que foi criada em 1996, sendo uma das empresas que obteve a concessão da Malha Sudeste, pertencente à Rede Ferroviária Federal S.A, através de uma iniciativa do Governo Federal, em um leilão em 20/09/1996.

Com isso, a MRS passou a administrar uma malha ferroviária de 1.643 km nos três estados mais populosos do Brasil, nomeadamente, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo e representa quase 20% de quase tudo que o Brasil exporta, mais de 160 milhões de toneladas ao ano. Opera em cinco portos, mais de 19 mil vagões e quase 800 locomotivas.

“Com mais de 6 mil funcionários diretos e mais de 3.500 externalizados, a empresa dispõe anualmente no seu orçamento 500 milhões em treinamentos, salários e benefícios. Tem clientes de diversos segmentos do mercado como: mineração, siderurgia, metalurgia, construção civil, químico e petroquímico, papel e celulose, *commodities* agrícolas, automotivo e *contêineres*. Dada a relevância de sua contribuição econômica, a companhia mantém também um sistema bastante aprimorado de gestão de riscos, controle econômico-financeiro e de governança corporativa”. ( SiteMRS)<sup>5</sup>

Figura 3.1 (1): Produtos transportados pela MRS



Fonte: Elaboração própria.

<sup>5</sup> Consultado em 08.01.2018, disponível em: <https://www.mrs.com.br/empresa/ferrovia-frota/>

A empresa tem indicadores que comprovam equiparar-se as mais eficientes e seguras ferrovias norte-americanas e europeias, em quesitos como eficiência energética, *transit time*, disponibilidade e confiabilidade de ativos, segurança e produtividade, e se destaca pelo uso intensivo de tecnologia e de uma cultura de inovação. Sua segurança se destaca com uma redução de 66% dos acidentes rodoviários desde 2007 até o presente ano. É a primeira ferrovia do mundo a ter implementado o mais poderoso e seguro sistema de gestão de trens baseado em comunicação (CBTC)<sup>6</sup> da atualidade.

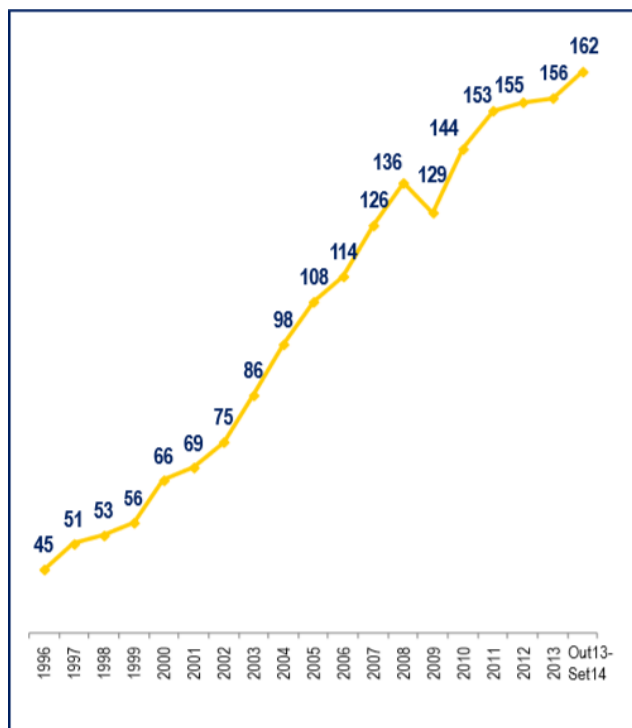
Atualmente, “a MRS lidera o ranking nacional de maiores operadoras unitárias de transporte de carga, em toneladas úteis, segundo dados da ANTT. Em 2013, a MRS atingiu a marca recorde de 156,1 milhões de toneladas úteis transportadas, volume três vezes superior ao transportado antes da privatização, consolidando, dessa forma, uma tendência de crescimento desde o início da Concessão. No acumulado 12 meses de outubro de 2013 a setembro de 2014, a MRS atingiu 162,2 milhões de toneladas transportadas, resultando em um vigoroso crescimento de 260% em relação as 45,0 milhões de toneladas transportadas em 1996, primeiro ano de exploração da Concessão.” (Prospeto 2015, p.27).

---

<sup>6</sup> Sistema de Gestão de trens baseado em comunicação – (CBTC), é um “sistema de controle e monitoramento do movimento dos trens através de rede dedicada de comunicação interligada com a sinalização no campo. O computador de bordo troca continuamente informações sobre posição, velocidade e licenciamento. Recebe informações dos trens à frente, do trabalho de equipes de manutenção e de restrições de velocidade. Evita os excessos de velocidade e, nos casos em que o maquinista não atuar, o sistema coloca o trem e sua vizinhança em condições segura, reduzindo a velocidade (corte de tração) ou parando composições. Assim, a empresa amplia a sua capacidade de transporte de cargas e garante a segurança ferroviária, impedindo que um trem invada o espaço do outro. Outro ganho significativo é a redução da necessidade de comunicação por voz, garantindo a eficiência operacional.”

Site MRS Logística, consultado em 19.02.2018. Disponível em:  
<https://www.mrs.com.br/post-blog-inovacao/conheca-o-cbtc/>

Figura 3.2 (2): Evolução do Volume Transportado Anual (em milhões de toneladas úteis)



Fonte: Prospeto, 2015 p. 27

É a primeira ferroviária do Brasil a receber licenciamento<sup>7</sup> do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA)<sup>8</sup>, visto a contrapartida da MRS de mais de 3 milhões em investimento ambiental, plantando mais de 100 mil árvores e mantendo programas constantes de gestão ambiental, com foco no tratamento de impactos sobre as cidades.

Esses investimentos ambientais protagonizados pela MRS traduzem-se numa espécie de poder simbólico, que segundo Pierre Bourdieu (2003), funciona como um poder invisível quase mágico que se produz a partir de outras formas de capital e que é vertido em prestígio e reputação sem, contudo, dispêndio aparente de energia.

<sup>7</sup> A política de transversalidade para o licenciamento do Ibama é, por definição, uma política de compartilhamento da responsabilidade para a conservação ambiental por meio do desenvolvimento sustentável do país. Para sua efetividade, os preceitos de proteção ambiental devem ser definitivamente incorporados ao planejamento daqueles setores que fazem uso dos recursos naturais. Site Ibama, consultado em 20.01.2018. Disponível em: <http://www.ibama.gov.br/>

<sup>8</sup> Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), órgão federal responsável pelas políticas de proteção do meio ambiente no Brasil. Site Ibama, consultado em 20.02.2018. Disponível em: <http://www.ibama.gov.br/>

Este conceito de poder simbólico problematizado por Pierre Bourdieu ajuda-nos a perceber como o investimento económico se converte em prestígio e reputação de uma forma que impressiona aos olhos do senso comum, mas que ao mesmo tempo cumpre um objetivo para alcançar um plano estratégico empresarial.

Outra estratégia na busca do poder simbólico é a de estender, aos trabalhadores e parceiros (acionistas, clientes e fornecedores), seus compromissos com a ética e a transparência nos negócios. Todos os colaboradores MRS são signatários do Código de Ética da companhia e se responsabilizam pela qualidade, precisão e limites das informações prestadas, bem como se comprometem a um padrão bastante rigoroso de conduta. A empresa mantém diversos programas de diálogos e promoção de bem-estar e desenvolvimento para as famílias de seus colaboradores e as comunidades que abrigam a ferrovia.

Reforçamos aqui que a construção dessa reputação coletiva empresarial da MRS é uma de suas estratégias para a consecução de sua visão institucional, ou seja, o que ela pretende ser no futuro: “[...] uma ferrovia sustentável, de classe mundial, com operação segura, clientes satisfeitos e colaboradores comprometidos e responsáveis”, tendo como premissa seletiva de valor as “atitudes responsáveis, atendimento impecável das necessidades de nossos clientes, com eficiência de classe mundial e alto desempenho de equipes, motivadas e comprometidas” (SiteMRS)<sup>9</sup>

A MRS tem conseguindo materializar seus valores, especialmente a partir de 2007, quando índice de satisfação dos colaboradores com a companhia cresceu 25%, assim como os níveis de segurança pessoal que a organização tem atingido são motivo de grande orgulho, visto que a concretização de seus definidos valores se traduzem no alcance do que a MRS deseja ser e estar no porvir. Adiante vamos contemplar alguns reconhecimentos:

Quadro 3.1 (1): Prêmios atribuídos à MRS

Ano	Prêmio	Divulgação
2017	Maiores e Melhores do Transporte de 2016	Revista Transporte Moderno (OTM Editora)
2016	Maiores e Melhores do Transporte de 2015	Revista Transporte Moderno (OTM Editora)
2014	150 Melhores Empresas para Você Trabalhar	Revista Exame

<sup>9</sup> Consultado em 10.01.2018, disponível em: <https://www.mrs.com.br/>

<b>2013</b>	150 Melhores Empresas para Você Trabalhar	Revista Exame
<b>2012</b>	Melhor Empresa para se Trabalhar do setor de Transporte e Logística	Revista Exame
<b>2012</b>	150 Melhores Empresas para Você Trabalhar	Revista Exame
<b>2011</b>	Melhores Empresas para Você Trabalhar	Revista Exame
<b>2010</b>	Maiores e Melhores do Transporte de 2009	Revista Transporte Moderno
<b>2010</b>	Parceiros de Visão	Concedido pela Fundação Dorina Nowill para Cegos
<b>2010</b>	Amiga do Esporte	Concedido pelo Ministério dos Esportes
<b>2009</b>	Maiores e Melhores do Transporte de 2008	Revista Transporte Moderno
<b>2009</b>	100 mais inovadoras em TI	Revista InformationWeek Brasil
<b>2009</b>	As Melhores da Dinheiro – setor Serviços de Transporte 2008	Revista IstoÉ Dinheiro
<b>2009</b>	ILOS de logística – Segmento Metalurgia e Siderurgia	Concedido pelo Instituto de Logística Supply Chain
<b>2008</b>	Maiores & Melhores do Transporte e Logística	Revista Transporte Moderno (pela sexta vez)
<b>2008</b>	Operadora de Logística do Ano	Revista O Empreiteiro
<b>2008</b>	As 100 mais inovadoras em TI – serviços infra-estrutura, transporte e logística	Revista Information Week Brasil
<b>2007</b>	As Melhores da Dinheiro – Melhor Operadora de Transporte	Revista IstoÉ Dinheiro
<b>2007</b>	Melhor Operadora Ferroviária de Carga	Revistas Transportes Moderno e Technibus (também em 2005, 2004, 2002)
<b>2007</b>	Melhor Empresa do Setor Ferroviário	Revista Dinheiro
<b>2007</b>	Melhor Ferrovia do Brasil	Revista Dinheiro
<b>2003</b>	Melhor Ferrovia do Brasil	Concedido pela Revista Trade and Transport
<b>2003</b>	Destaque 2003, categoria Serviços Públicos	Clube de Engenharia de Juiz de Fora
<b>2002</b>	A Empresa Mais ligada de Minas	Revista InfoExame
<b>1999</b>	Melhor Operadora Ferroviária de Carga	Revista Global

Fonte: <https://www.mrs.com.br/empresa/premios/>



Posto a caracterização da MRS, passamos ao foco do nosso estudo que são os mecanismos utilizados para a motivação e avaliação de desempenho como uma das estratégias da MRS, que podemos associar como uma forma de auferir o poder simbólico, não como um fim último, mas como meio de obter, de certa forma, as melhores condições inteligentes para dar consecução de sua visão organizacional.

Antes de adentrarmos na abordagem e análise dos mecanismos utilizados para motivar e avaliar os trabalhadores, realizamos uma pesquisa sobre os trabalhos realizados sobre a MRS com o intuito de ampliar os conhecimentos sobre o nosso objeto de estudo, investigar quais os temas abordados, as informações recolhidas e se havia algum tema similar ou aproximado do que iremos abordar. Damos a conhecer o os estudos que foram realizados sobre a MRS – Logística.

### 3.1 OS ESTUDOS REALIZADOS SOBRE A MRS LOGÍSTICA

Para a realização desse estudo de caso realizado acerca da MRS, fizemos um levantamento de trabalhos que foram produzidos, englobando monografias, dissertações e teses.

Uma pesquisa em banco de teses e dissertações identificamos 15 monografias, 4 dissertações e 1 tese de doutoramento. As áreas acadêmicas que escolheram a MRS Logística S.A como premissa dos seus estudos foram precisamente, Engenharia, Engenharia de Produção, Engenharia Mecânica, Engenharia de Transporte e Sistemas de Gestão.

Segue abaixo os trabalhos analisados:

Quadro 3.1.1 (2): Estudos realizados sobre a MRS

<i>Ano</i>	<i>Monografia</i>	<i>Dissertação</i>	<i>Tese</i>	<i>Instituição</i>
2016	Estudo da resposta dinâmica de truque ferroviários através de instrumentação de trilho e comparação com resultados de simulação dinâmica			Universidade Federal de Juiz de Fora

	de vagões	
2016	Modelagem da degradação da superestrutura ferroviária e otimização na alocação de recursos para manutenção	Universidade Federal de Juiz de Fora
2014	Produção Enxuta: Aplicação de alguns conceitos na empresa MRS Logística	Universidade Federal de Juiz de Fora
2014	Simulação de uma operação ferroviária em um trecho de capacidade de circulação reduzida: sistema cremalheira MRS Logística S. A	Universidade Federal de Juiz de Fora
2012		Procedimento para implantação de gerenciamento do atrito em uma ferrovia
		Instituto Militar de Engenharia
2011	Aplicação de programação linear na alocação de vagões gôndola para o transporte de ferro gusa na MRS	Universidade Federal de Juiz de Fora
2011	A importância do escritório de projetos no gerenciamento de projetos: um estudo de caso na MRS Logística S. A	Universidade Federal de Juiz de Fora
2011	Estudo e prática da metodologia de gerenciamento da	Universidade Federal de Juiz de Fora

	rotina no setor de manutenção da MRS Logística S. A	
2010	Análise de um sistema de transporte ferroviário e granéis agrícolas através de uma abordagem integrada simulação - otimização	Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
2010	Influência do trabalho em turno na produtividade dos maquinistas da MRS	Universidade Federal de Juiz de Fora
2010	Impacto de acidentes ferroviários no terminal de Guaíba à produção da MRS Logística S. A	Universidade Federal de Juiz de Fora
2009	Governança em tecnologia da informação: um estudo de caso de uma empresa de transporte ferroviário	Universidade Federal Fluminense
2008	Avaliação de indicadores operacionais: estudo de caso de uma empresa do sector ferroviário	Universidade Federal de Juiz de Fora
2008	Análise da gestão da manutenção focando a manutenção centrada na confiabilidade	Universidade Federal de Juiz de Fora
2008	Estudo para avaliação e proposta de adequação de	Universidade Federal de Juiz de Fora

	capacidade de um pátio ferroviário: Caso PI-07-MRS Logística		
2008	Métodos de melhoria de processo e uma aplicação na MRS Logística S/A		Universidade Federal de Juiz de Fora
2007	Estudo da capacidade de um pátio ferroviário na MRS Logística S. A		Universidade Federal de Juiz de Fora
2007		Simulação em ciclo fechado de malhas ferroviárias e suas aplicações no Brasil: Avaliação de alternativas para o direcionamento de composições	Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
2006	Análise do desempenho de terminais ferroviários utilizando teoria de filas e simulação de eventos discretos – um estudo de caso na MRS Logística S. A		Universidade Federal de Juiz de Fora
2005		O Comportamento dos níveis organizacionais na escolha e implementação de ferramentas de gestão: O caso MRS Logística	Universidade Federal Fluminense

Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar, os trabalhos acadêmicos que tem a MRS como objeto de estudo foram realizados nos cursos de Engenharia e Sistemas de Gestão. De forma sucinta, foram abordados os seguintes temas: aplicação de programação linear para atendimento mensal e semanal à demanda de clientes; estudos na capacidade e adequação de pátios ferroviários no sector de manutenção; planejamento; programação e controle de manutenção; desempenho em terminais ferroviários; a importância de escritórios de projetos; avaliação de indicadores operacionais; impactos de acidentes ferroviários, influência do trabalho noturno; métodos de melhorias; medições de indicadores de qualidade; conceitos especificamente técnicos da área de engenharia.

De todos esses trabalhos acadêmicos, dois deles contribuíram com informações relevantes para o objeto de estudo desse trabalho. O primeiro foi a dissertação de mestrado (2005) “O comportamento dos níveis organizacionais na escolha e implementação de ferramentas de gestão: O caso MRS Logística” a qual teve como objetivo analisar o comportamento dos profissionais de uma empresa do setor de transporte nos níveis estratégicos, intermediários e operacional, relativamente à implantação e imposição de barreiras para a adoção de ferramentas de gestão que vêm suportando as mudanças em curso na empresa.

Nesse trabalho o autor menciona que os interessados em conhecer o processo de mudança em uma empresa que passou pelo processo de privatização e os caminhos percorridos para a adoção de novas ferramentas de gestão contribuíram para uma pesquisa, nomeadamente, documental e entrevistas orientadas por questionários específicos da seguinte forma:

Profissionais do nível executante – total de 144, em geral não oferece barreiras ao uso das ferramentas de gestão e a direção da empresa ouve e dá liberdade e apoio para sugestões e novas ideias, visando o estímulo à criatividade. Nível intermediário – total de 37, fraca participação na definição das ferramentas, oferece suporte ao uso e não oferece barreiras a sua adoção. Já no nível estratégico – total de 7, com forte participação na definição dessas ferramentas, forte suporte ao seu uso e não oferece barreiras a sua adoção.

Contudo, a pesquisa mostrou que a empresa estudada pode vir a ser ainda melhor neste quesito, visto que o índice geral de conhecimento das ferramentas de gestão pelo nível executante e o suporte dado pelo nível intermediário para o uso das ferramentas de gestão poderiam ser ainda mais explorados.

Portanto, esta pesquisa apresentou em sua literatura que a criatividade e a inovação devem caminhar juntas, ambas necessitam de meios facilitadores como ambiente organizacional fornecedores de estímulos e que motivem os indivíduos a buscarem novas ideias. Essa pesquisa indica que a empresa apresenta um ambiente com as características sugeridas pela literatura, visto que o corpo gestor da empresa se mostra de forma favorável para ouvir propostas, dar liberdade e apoio para sugestões.

Em segunda análise, tem-se a dissertação de mestrado “Governança em Tecnologia da Informação: um estudo de caso de uma empresa de transporte ferroviário, foram observados um conjunto de metodologias de governança da tecnologia da informação, através de um referencial teórico com o intuito de perceber o que mais se adequa a MRS Logística. O autor expõe características da MRS Logística como sendo “audaciosa, de crescimento e expansão e que utiliza as TI nas atividades e suporte aos processos de negócio”. (Morais, 2009, p.4)

Em destaque, o autor expõe os objetivos da MRS para os próximos anos: “alcançar o nível máximo de eficiência operacional, diferenciais competitivos, reestruturação de processos existentes para conquistas de novos clientes, investindo em pessoal e ampliação da participação no mercado de carga geral em pauta, fazer da MRS a melhor operadora logística ferroviária do país”. (Morais, 2009, p.13)

Ainda, a MRS logística possui um arrojado plano estratégico de negócios, que inclui, dentre outros itens, “ser a maior transportadora individual de carga do Brasil, em volume e receita, com sustentabilidade, em três anos”. (Morais, 2009, p.14)

Nesse estudo de caso, o autor propõe analisar modelos de governança de TI adotados pela MRS Logística com o objetivo de identificar o modelo mais adequado com o prisma da percepção que os funcionários da área de TI tem sobre a forma como a área é gerida.

Dentro deste cenário, entra o foco do estudo sobre a importância das tecnologias da informação em conjunto com o planejamento estratégico da MRS. Busca-se compreender se a governança em tecnologias da informação no contexto de uma grande organização do sector ferroviário, onde os principais objetivos são: i) apontar os pontos fortes e fracos de metodologias de governança; ii) identificar como os profissionais de TI enxergam o processo de gestão em tecnologia da informação; iii) analisar o discurso corporativo da MRS no que se refere ao gerenciamento de TI; iv) sugestão de um modelo que mais se ajusta a realidade da MRS.

Referente à medição de desempenho de TI, verifica-se que existe um processo consolidado de elaboração, apuração e divulgação de indicadores e desempenho, que é a base fundamental para um modelo de governança. Ainda, a segurança da informação foi um dos itens mais avaliados pelos colaboradores da MRS, com procedimentos controlados, claramente definidos, além da preocupação e proteção do ambiente com ameaças externas.

No que toca a infraestrutura e tecnologia sugerem a necessidade de monitoramento constante do ambiente de TI implantadas, realizada por equipes de operadores da própria TI. Sobre a gestão de pessoas, a análise sugere a necessidade de melhorias nos planos de carreira e benefícios, que devem ser devidamente tratados para que não haja possibilidades de barreiras na implantação de um modelo de governança.

Já nos processos internos de TI, conclui-se que existe um alto grau de percepção sobre o valor agregado dos serviços de TI para a empresa. Também foram encontrados outras práticas que cooperam para os modelos de governança. Ainda, e não menos importante, os modelos de governança em TI que foram analisados são conhecidos pelos colaboradores da MRS Logística, assim como verifica-se que o conhecimento sobre o planejamento estratégico é elevado, o que pode ser positivo na implantação de um modelo formal de governança, apesar da baixa participação na sua elaboração efetiva.

O autor conclui que a partir da análise e procedimentos internos, a MRS possui um processo de gestão bem estruturado e dinâmico, alinhado com a estratégica corporativa da empresa. Possui grande parte das melhores práticas de TI, embora, a pesquisa chegou à conclusão de sugerir um modelo de governança que melhor se ajusta a realidade da MRS logística para apoiá-los na condução dos seus objetivos estratégicos. Existe um alinhamento dos projetos em relação à estratégica corporativa, um plano estratégico de TI elaborado a partir do plano estratégico empresarial, muito embora se tenham encontrado falhas no processo de divulgação e comunicação. Na medição de desempenho verificou-se a existência de um processo consolidado de elaboração, apuração e divulgação de indicadores de desempenho, que caracteriza a base fundamental para um modelo de governança.

Embora, em observação, o departamento de Tecnologias da Informação foi elaborado para atender especificamente o Planejamento Estratégico. Outrora, em 2005, os objetivos da MRS eram caracterizados por “investimento em pessoal”, passado 9 anos este investimento se mantém, mas agora sua visão estratégica traduz-se em “colaboradores comprometidos e responsáveis” aspirando ser uma ferrovia de classe mundial.

Embora, todo o conjunto de trabalhos aborde diferentes temas conseguimos extrair uma visão geral dos trabalhos já produzidos sobre a MRS e ainda correlacionar informações que se tornam relevantes para o nosso estudo na medida em que encontramos características de evolução. O estado-da-arte para além da particularidade para perceber a evolução do objeto de estudo permite também uma relação entre o tema a ser produzido e aquilo que já foi produzido.



## **CAPÍTULO 4: CENÁRIO ECONÔMICO E MARCO REGULATÓRIO DE CONCESSÕES NO BRASIL DOS ANOS 90**

Não é desarrazoado, para o propósito dessa pesquisa, descrever o pano de fundo político-jurídico da República Federativa do Brasil que ensejou a MRS como uma empresa concessionária no contexto de um novo marco regulatório de concessões de prestação de serviços públicos no Brasil, nos meados dos anos 90, já que antes dessa década os serviços de transporte ferroviário no país eram prestados quase exclusivamente pelo Estado brasileiro.

O marco regulatório das concessões de serviços públicos no Brasil configurou-se basicamente com as edições da Lei nº 8.666/1993 (Licitações e Contratos da Administração Pública), Lei nº 8.976/1995 (Regime de Concessão e Permissão de Serviços Públicos), Lei nº 9.074/1995 (Outorga e Prorrogações das Concessões e Permissões de Serviços Públicos), no período do governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003).

Embora esses normativos tratassem do instituto administrativo de concessões e fossem editados somente na primeira metade dos anos 90, é razoável dizer que nos sete anos anteriores à Constituição Federal da República do Brasil de outubro de 1988 já se preconizava a prestação de serviço por meio de concessões: *“Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos”* (art. 175, *Caput* da CFRB). Contudo, o Poder Constituinte Originário (Assembleia Constituinte) deu para o legislador derivado reformador (Congresso Nacional) a missão de editar atos normativos primários sobre como viabilizar as concessões de serviços públicos, já que a norma constitucional do art. 175 era de eficácia limitada, ou seja, dependia de normas infralegais para produzir todos seus efeitos. (Bulos, 2017)

Importa ainda destacar que as constituições anteriores do Brasil também estabeleciam o instituto de concessões, embora não fossem nos moldes do novo marco regulatório dos anos 90. O instituto administrativo de concessões de outrora possuía peculiaridades não aceitáveis em um estado de direito democrático estabelecido em 1988, pois as concessões eram outorgadas aos empreendedores sem qualquer estímulo a livre concorrência, além do mais ressalta-se um período histórico brasileiro de ditadura civil (1937-1945) e a ditadura militar (1964-1985).

Dados históricos apontam que as “concessões” possuíam um destinatário certo, qual seja, a história parece não trazer à luz o princípio da concorrência, pois o cenário político na construção das estradas de ferro no Brasil, precisamente em 1852, foi a de o Imperador Pedro

II passar a Irineu Evangelista de Sousa (Visconde de Mauá) a aprovação, para juntamente com investidores ingleses, construir a primeira estrada de ferro, inaugurada em 1854. A construção e a exploração dos Ingleses deviam-se essencialmente, para além do lucro e garantias de juros oferecidos pelo Governo, o interesse pelo escoamento da produção cafeeira.

Essas medidas tomadas pelo governo eram sustentadas pela Lei nº 641, de 26 de junho de 1852, que a partir desta nova legislação começou efetivamente as linhas de ferro. Foi estabelecido que: *“Autorisa o Governo para conceder a huma ou mais companhias a construção total ou parcial de hum cminho de ferro que, partindo do Municipio da Côrte, vá terminar nos pontos das Provincias de Minas Geraes e S. Paulo, que mais convenientes forem”* (sic). Portanto, a concessão do sector ferroviário iniciou na “sua construção”, só passando para estradas nacionalizadas e controladas pelo Estado, (Rede Ferroviária Federal Sociedade Anônima - RFFSA), no século XX.

Como destaque político caracterizado pela estagnação completa do desenvolvimento ferroviário, destacamos o Governo de Juscelino Kubitschek, que no período (1956-1961), priorizou o desenvolvimento de rodovias, em detrimento de ferrovias e, por essa razão, a política de concessões de estradas de ferro não se desenvolveu no caso concreto. O plano de metas desse Governo era “fazer” 50 anos em 5 e não contemplava o investimento em ferrovias, visto que era muito alto e o tempo para entrega das estradas de ferro era superior ao de construção de rodovias (três anos contra seis meses por 500 km). (Silva Reis; Souza Miguel, 2015 p17). Portanto, um projeto de ferrovias ultrapassaria o período estipulado para o Plano de Metas e os custos seriam inviáveis para um plano ambicioso.

Embora os Governos anteriores de Figueiredo (1979-1985) e Sarney (1985-1990) apresentassem políticas de cunho neoliberal, com ideias de privatização (venda de ativos, ou concessões, ou desmonopolização ou desregulamentação ou parcerias públicas-privadas) foi só no Governo de Fernando Collor (1990-1992) que ocorreu a implementação de um “neoliberalismo”, concretizando a privatização de empresas estatais a fim de realizar ajuste fiscal, superar o desemprego, economia frágil e desestruturada, influenciada pela crise comercial internacional, iniciada nos anos 80. (Maciel, 2011)

Portanto, “A política de desestatização promovida pelo Governo Federal atingiu o setor ferroviário em 10 de março de 1992, quando a Rede Ferroviária Federal S.A (RFFSA) foi

incluída no Plano Nacional de Desestatização (PND)<sup>10</sup>, por meio do Decreto nº 473/92, de 10 de março de 1992. O modelo apresentado pela RFFSA concluiu pelo agrupamento por malhas regionais a fim de proporcionar economias de escala que aumentariam seu valor econômico. Neste sentido, estabeleceu-se a divisão do sistema operacional da RFFSA em seis malhas regionais.” (Prospecto, 2015, p.23)

É neste cenário político-jurídico e novo marco regulatório de concessões que destacamos a MRS Logística S.A, objeto de estudo deste trabalho, que através de um leilão em 30 de agosto de 1996 concorreu a uma malha ferroviária iniciando sua operação em 20 de setembro de 1996, por um período de 30 anos (renovável por igual período a exclusivo critério do Poder Concedente), nos termos do Edital nº PND/A- 05/96/RFFSA, de 11 de julho de 1996. (Prospecto,2015)

Figura 4.1 (3): MRS - Mapa da Malha Ferroviária



Fonte: Site oficial da MRS Logística S.A<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Plano Nacional de desestatização - O modelo de desestatização, foi capaz de viabilizar a transferência de um serviço público para a iniciativa privada de forma que pudessem ser atendidos tanto os interesses da União quanto os dos que viessem a participar do processo e, principalmente, os da sociedade, que deseja sempre a prestação de um serviço público de maneira adequada e eficiente.

<sup>11</sup> Consultado em 04.01.2018, disponível em: <https://www.mrs.com.br/empresa/ferrovia-frota/>

## **CAPÍTULO 5: CLASSE MUNDIAL: UMA VISÃO ESTRATÉGICA DA ATUALIDADE.**

A importância deste capítulo emerge ao examinarmos cada ponto relativamente a visão da MRS. Deparamo-nos, portanto, com o termo Classe Mundial. Entendemos, que se vamos estudar uma organização quanto a sua estratégia empresarial, devemos conhecer minuciosamente a sua Visão.

A MRS logística tem como Visão: “clientes satisfeitos, colaboradores comprometidos e responsáveis, operação segura e ser uma ferrovia sustentável e de classe mundial”. (Site MRS) <sup>12</sup>

Uma leitura atenta sobre Classe Mundial, conduz à conclusão de que as finalidades constitutivas dessa visão, tais como clientes satisfeitos, colaboradores comprometidos e responsáveis, bem assim a operação segura, configuram muito mais meios para se alcançar o fim do que o próprio fim (*per si*), ou seja, mais se ajustam aos fins intermediários do que a fins últimos. Em outras palavras, tornar-se uma “empresa de classe mundial” parece ser realmente uma visão verdadeiramente última, ao passo que os outros elementos constitutivos da visão da MRS figuram mais precisamente os fins intermediários.

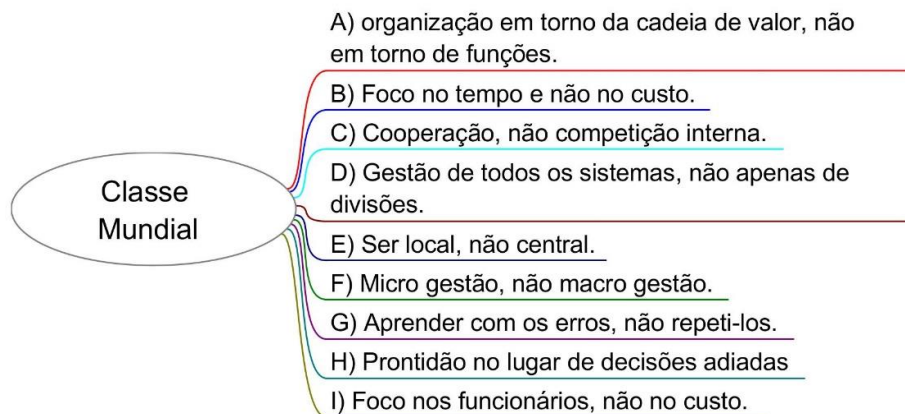
Segundo a revista Exame (2011)<sup>13</sup>, as empresas Classe Mundial (world class companies), são lideradas e não comandadas, diz o americano Harold L.Sirkin, vice-presidente em Chicago do *The Boston Consulting Group*, uma das maiores consultorias de gestão, e são adotadas práticas de Benckmarking, para o mercado. Sirkin apresenta alguns requisitos para ser Classe Mundial.

---

<sup>12</sup> Consultado em 15.01.2018, disponível em: <https://www.mrs.com.br/>

<sup>13</sup> Consultado em 18.01.2018, disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/classe-mundial-privilegio-de-poucos-m0047472/>

Figura 5.1 (1): Requisitos para ser Classe Mundial



Fonte: Elaboração própria

Com base na disposição da figura, passa-se para uma abordagem pontual dos requisitos indispensáveis para tornar-se Classe Mundial, fazendo-se uma breve exposição em que medida esses requisitos estejam ou não traduzidos nas estratégias MRS.

Requisito A) organização em torno da cadeia de valor, não em torno de funções: “A empresa é vista como um fluxo contínuo de trabalho em função do cliente. Conceitos tradicionais como hierarquia e especialização funcional não dão certo quando os negócios se movem rapidamente e quando produtos e serviços mudam frequentemente.” (Revista Exame, 2011)

Requisito B) foco no tempo e não no custo: “Hoje, a resposta mais rápida dada ao cliente é a real vantagem. Empresas de classe mundial desenvolvem novos produtos na metade do tempo gasto por seus concorrentes. O tempo é a melhor maneira de medir a eficiência das operações no dia-a-dia. Cortar custos, quase sempre, é uma consequência da rapidez com que se opera uma empresa.” (Revista Exame, 2011)

Outrora, as regras de gestão e limites eram simples: para se elevar a qualidade, as organizações tiveram que aceitar custos mais altos para assim minimizar o custo por unidade e longas produções. Surge um novo paradigma com estratégias de topo, o planejamento passa pelo aumento de qualidade enquanto reduzem os custos evitando o fluxo de trabalho em sequência, implementando um plano de trabalho flexível e com múltiplas habilidades, ou seja,

quebram as barreiras de imposição descritiva de trabalho e departamentos rígidos. (Hodgetts, Richard M., et al.,1994).

Neste contexto, a MRS trabalha com um sistema *transit time* que permite um acompanhamento de cargas possibilitando a seus clientes previsão de chegada, alteração na decisão de priorização de entrega e desta forma um controle no recebimento da carga. O foco incide no tempo de chegada dos produtos.

Requisito C) cooperação, não competição interna: “Times de trabalho que combinam profissionais de especialidades diferentes podem ser uma boa solução para reduzir a politicagem corporativa. Numa equipe, um gerente de marketing não pode (pelo menos, em teoria) boicotar o chefe da engenharia. Executivos de empresas de classe mundial conseguem pensar, ao mesmo tempo, como ganhar dinheiro no curto prazo e estabelecer vantagens competitivas futuras. São elas que indicam que caminho o mercado deverá percorrer.” (Revista Exame, 2011)

Embora a MRS tenha herdado algumas estruturas da rede ferroviária num ambiente com salas, já em outras estruturas foram implementados projetos gigantes de adequação de forma que as pessoas se sintam bem no seu local de trabalho. Proporcionam um ambiente de trabalho totalmente aberto e de fácil acesso.

Com o desenvolvimento da internacionalização surgiu a necessidade de as empresas atuarem de forma conjunta e associada, ou seja, por cooperação. Os autores (Olave & Neto, 2001) expõem que “surge como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial, os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua, tomando como referência o conceito de redes advindo, principalmente da Sociologia.”

Requisito D) gestão de todos os sistemas, não apenas de divisões: “Companhias bem-sucedidas são organismos integrados, não um amontoado de departamentos e funções. Claro que divisões existem, mas elas sempre devem estar ligadas por uma mesma cultura administrativa.” (Revista Exame, 2011)

A MRS possui um modelo de RH, sustentado por um modelo de competências que simultaneamente é interligado com a cultura da empresa, com os valores e a missão formando toda a academia MRS com intuito de subsidiar todo o seu modelo de cultura através das competências das pessoas.

Requisito E) ser local, não central: “As divisões de empresas dessa categoria têm autonomia para tomar as melhores decisões no momento certo e no lugar certo.” (Revista Exame, 2011)

Requisito F) micro gestão, não macrogestão: “Por mais estranho que possa parecer, empresas de ponta não substituem tecnologia ou fazem investimentos até que todos os benefícios sejam feitos nos processos já existentes. Eles fazem pequenas mudanças diárias que, somadas, resultam em grandes transformações. As melhores companhias sabem que a vantagem competitiva está nos detalhes”. (Revista Exame, 2011)

Requisito G) aprender com os erros, não repeti-los: “Companhias cinco estrelas encaram os problemas diretamente e tentam resolvê-los conhecendo suas causas para que eles não se repitam. Por que será que elas são mais rentáveis?” (Revista Exame, 2011)

Os problemas podem acontecer em diferentes sectores, contudo, a MRS trabalha com uma cultura consolidada em torno da segurança. Desenvolve fóruns mensais com todos os gerentes gerais e diretoria para discutir sobre a segurança, para além de reuniões semanais onde são apresentados os incidentes e acidentes para que não volte a ocorrer. O seu plano de comunicação é totalmente voltado para a orientação sobre este tema.

Seus recursos abrangem:

*Track Star e Ultra-Som* são carros-controle que medem as condições da linha férrea, atuando na prevenção de acidentes. A segurança passa pelos colaboradores, clientes e comunidade.

Já o simulador de Trens são dos mais modernos do mundo na área de treinamento de maquinistas. Permite avaliar o maquinista através de um sistema por computador, que permite realizar cursos de aperfeiçoamento para solucionar os possíveis problemas, garantindo melhoria na condução dos trens para garantir a segurança ferroviária.

Ainda, trabalham com o *Hot Wheel e Hot Box*, o primeiro trabalha com controle de temperatura de rolamentos e o segundo com controle de temperatura de rolamento, com a finalidade de mediar a radiação infravermelha emitida pelas rodas e rolamento. Este sistema é controlado por um Centro de Controle Operacional, que em caso de problema a ação é parada imediatamente. Contribui para a prevenção de acidentes.

Requisito H) Prontidão no lugar de decisões adiadas: rapidez é uma marca dos competidores mundiais. Contando com organizações dinâmicas e staffs reduzidos, eles tomam decisões, analisam o mercado e estabelecem prioridades rapidamente. (Revista Exame, 2011)

O desenvolvimento de novos conceitos na busca pela inovação e troca de conhecimentos com profissionais de outros sectores desenvolvem novas formas de pensamentos sobre as empresas, suas tecnologias, produtos e serviços contribuem para ampliar o desenvolvimento para solucionar problemas e viabilizar o seu negócio.” (Kanter, 1995)

Requisito I) Foco nos funcionários, não no custo: empresas de classe mundial apostam no potencial criativo de seus empregados para melhorar sua própria performance. A lógica: os funcionários – por conhecerem como ninguém a organização são melhores que qualquer consultor na hora de resolver problemas rotineiros com baixos custos. (Revista Exame, 2011)

Em uma organização Classe Mundial os trabalhadores operam em prol de um objetivo apresentado pelo gerente de topo e para os clientes desta organização. Os maiores líderes mobilizam os trabalhadores em torno de uma visão compartilhada. *“If organizations do not do that, their people will never take care of their customers. And after all, profit is the applause you get for taking care of your customers and creating a motivating environment for your people.”* (Banchard & Stoner, 2004, p.1)

A MRS desenvolve diversas práticas em torno de seus funcionários potencializando as suas competências. Os desenvolvimentos podem ser desde monitoramentos internos, pesquisa de clima, realizado um monitoramento no meio do ano (amostra menor) e no final do ano é aplicado com o intuito de formalização dessa pesquisa. Desenvolve ainda um cuidado com suas práticas desenvolvendo carreiras, remuneração, treinamento, liderança e identidade (desenvolve percepção do funcionário sobre a MRS).

Acrescentamos ainda que é promovida uma avaliação contínua com desenvolvimento em PDI com uma preocupação em transmitir um feedback, pois a contribuição de uma empresa que ouve, participa e desenvolve todo o plano de Recursos Humanos contribuirá para um dos requisitos Classe Mundial mencionados, funcionários comprometidos e responsáveis.

A partir do que aqui foi exposto, podemos observar que a MRS cumpre alguns requisitos para ser Classe Mundial. Seus objetivos englobavam competitividade, lucro, qualidade e confiabilidade. Em virtude de uma reformulação estratégica o foco passou a ser a satisfação dos seus clientes. O departamento estratégico mostra que uma ferrovia é um negócio de



grande escala e a longo prazo, pelo que foi identificado a necessidade de investimento a um nível operacional em uma escala maior.

Nesse mesmo período ocorreu uma subida inesperada do minério de ferro, o principal produto transportado pela MRS. Em consequência do aumento de preço e demanda, ocorreu uma reformulação estratégica onde o foco passou a ser no atendimento.

A necessidade de um nível operacional eficiente despertou a necessidade de buscar referências internacionais nesse sector, nomeadamente, empresas americanas, canadenses e australiana, as chamadas empresas *classe one*. É nesse cenário que ingressa o termo classe mundial na estratégia da empresa, que passou a olhar para o interno, para os funcionários e clientes.

Como podemos observar, uma reformulação estratégica desenvolve uma série de efeitos secundários que por sua vez estão interligados entre si. A busca por eficiência em empresas *classe one* desenvolve automaticamente uma série de exigências para que os objetivos se tornem em ações e consequentemente em resultados. Dessa forma, continuaremos a desenvolver teoricamente práticas de gestão em empresas de classe mundial na forma como engloba suas ações.

A importância da visão dentro de uma organização é mais que um objetivo, é essencial para ser classe mundial. No artigo *The vision thing: without it you'll never be a world-class organization*, (Blanchard & Stone, 2004, p.1 ), o autor afirma que sem uma visão definida uma organização nunca será Classe Mundial: “*We’ve been studying leadership and organizations for more than thirty-five years and have come to a conclusion: All the world-class organizations we know are driven by three critical factors: A) Clear vision and direction championed by top management; B) Trained and equipped people focused on implementation of the agreed-upon vision and direction e C) Established recognition and positive consequence systems that sustain the behaviors and performance that the vision and direction require*”.

Posto isto, tornar-se uma empresa de classe mundial requer uma visão clara, objetiva, pessoas preparadas, conscientes da visão e direção da organização, e um reconhecimento estabelecido sobre o comportamento e desempenho em relação à visão. Desta forma, destacamos como primordial que a visão deva ser partilhada, a junção de um pensamento estratégico juntamente com uma visão partilhada permite dominar as mudanças.

O propósito de uma visão partilhada é criar uma imagem da empresa ideal na mente de todos os funcionários, pois com isto, os funcionários tomam decisões que movem a empresa na direção certa e os líderes fortalecem a capacidade da organização de cumprir essa visão.

Segundo o autor (Banchard & Stoner, 2004, p.8), “*Vision is the difference between business as usual and a world-class organization*”. A visão tem capacidade de ficar para a história e revolucionar os pensamentos e comportamentos das pessoas. A título de exemplo, quando Martin Luther King Jr., declarou em seu discurso: “*I have a dream that my four little children will one day live in a nation where they will not be judged by the color of their skin but by the content of their character*”. Através dessa visão criou-se imagens poderosas e específicas sobre os valores de fraternidade, respeito e liberdade em contraste com os valores fundadores existentes nos E.U.A. Portanto, a visão de King continua a mobilizar e orientar pessoas, este é o poder da visão, tem a capacidade de perpetuar uma visão contrastante e ao mesmo tempo impulsionadora. (Banchard & Stoner, 2004)

Ainda, as empresas de classe mundial adotam práticas de Benchmarking, este teve início por ser um grupo de pesquisadores em Logística da Michigan State University, denominado Global Logistics Research Team (GLRT) apresentado, em 1995, um modelo para avaliação do desempenho logístico intitulado *World Class Logistics Model* – Modelo de Logística de Classe Mundial para capturar a performance logística das empresas. O modelo prevê o monitoramento da logística nas quatro competências: (a) Posicionamento; (b) Integração; (c) Agilidade; e (d) Mensuração. A título de exemplo, empresas como, Hewlett-Packard, a ICI e a Toyota, fazem parte deste “*status*” Classe Mundial, e adotam as práticas *benckmarking*.

O *benckmarking* consiste em um processo de estudo e avaliação da concorrência, mas é ainda mais que isso, é a busca pelas melhores práticas e processos do mercado para utilizar como comparação como aqueles que você aplica no seu próprio negócio, tendo como objetivo principal em como melhorar o seu negócio continuamente, conhecendo, entendendo e adaptando aquilo que está sendo feito pelos outros

Num contexto prático, a MRS busca referências internacionais de ferrovias Alemãs, Americanas e Canadense. A busca pelas referências de indicadores de segurança, de performance e as práticas de benchmarking nestes contextos internacionais, que são referência de excelência no mundo, cooperam para concretizar a sua visão estratégica.

Atualmente, a MRS está passando por um curso de Certificação Internacional em Ferrovias ministrado por uma empresa Alemã, onde é passado uma série de práticas do sector desta ferrovia que posteriormente será analisado para selecionar aquilo que pode ser implementado na MRS, embora é sabido que são indicadores de excelência, é necessário entender o contexto para a implementação.

Desde 2005 que a MRS iniciou o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), cujo o objetivo consiste na implantação do Sistema de Gestão Integrada de Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde Ocupacional (SGI). Ainda, o critério de certificação ISSO 9001:2000, na qual neste mesmo ano foi implantado e consolidado os conceitos do Sistema de Gestão de Qualidade com a certificação ISSO 9001:2000. Concomitante, foram desenvolvidas atividades para implantação da Gestão Ambiental (ISO 14001), Gestão em Segurança e Saúde Ocupacional.

Segundo o departamento estratégico o sector de logística trabalha com grandes ativos/investimento, o que se tornou relevante buscar referências internacionais, em empresas que adotam estratégias específicas e obtêm sucesso empresarial. O termo classe mundial, é utilizado para caracterizar uma empresa que está entre as melhores do mundo em gestão organizacional, independentemente de adotar um modelo já conhecido ou criar o seu próprio.

“A visão de ser classe mundial provém da missão num ponto focal de previsibilidade e a chegada desse resultado claramente depende de uma equipe motivada e comprometida para que se possa atingir resultados.” (Entrevista 2 DE, 2018)

Muito embora o termo Classe Mundial não esteja inserido dentro do plano estratégico da MRS para internacionalização, podemos observar um conjunto de práticas na busca por referências de empresas *class one*, “ações com foco na adequação dos recursos humanos às demandas estratégicas da empresa foram prioridade em 2005, com destaque para a criação da Academia MRS, centro de formação, qualificação e aperfeiçoamento permanente de profissionais”. (Relatório de Administração, 2005)<sup>14</sup>

Resta claro dizer que a missão da MRS em 2003 passava por atender as necessidades de nossos Clientes, oferecendo-lhes serviço de transporte ferroviário de carga, com foco nos segmentos de grandes volumes, a preços competitivos e com altos padrões de regularidade e

---

<sup>14</sup> Consultado em 13.01.2018, disponível em:  
[http://ri.mrs.com.br/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=D1A93210-FB05-42CA-AFDD-F969B7F6B03A](http://ri.mrs.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=D1A93210-FB05-42CA-AFDD-F969B7F6B03A)

participando, de forma crescente, de nichos do mercado de transporte de carga geral, com qualidade e confiabilidade, de modo a assegurar escala e valor ao negócio como um todo.

Nesste período, a MRS tinha objetivos/sonhos de longo prazo: ser a maior transportadora de carga do Brasil em Volume e Receita; ser uma empresa que sempre dê lucro; ser considerada como “Uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil”; ser percebida por seus clientes como a sua melhor opção de transporte.

A missão não se alterou no decurso do tempo, mas em 2009/atualmente passou a: oferecer transporte de carga com foco na ferrovia, priorizando fluxos que gerem escala e relações de longo prazo, a preços competitivos e com previsibilidade para agregar valor crescente ao negócio. Entre 2003 e 2009 houve então uma simplificação do referencial teórico que a MRS chamava de sonhos (algumas bibliografias definem como visão), que determinavam grande parte dos nossos objetivos de longo prazo, revendo um conjunto de valores, além da exclusão dos sonhos

Com objetivo de se destacar pelas suas práticas e respectivos resultados, promovem internamente e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem e contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. (Entrevista 2 DE, 2018,)

Concluimos com esse capítulo que ao analisarmos os componentes da visão, para posteriormente estudarmos as práticas motivacionais e desempenho profissional fez-se importante para compreendermos as diversas ações que a MRS desenvolve buscando referências nas *world class company*

O que nos foi demonstrado com a análise da Visão, Missão e Valores e igualmente com a recolha de informações relativas ao nosso objeto de estudo dessa organização, é que em todo um conjunto de ações e modelos de gestão são utilizadas práticas adotadas por empresas pertencentes às *world class company*, as quais figuram como inovadoras, propiciando um modelo de gestão participativa e um ambiente motivador para os desafios atuais do mercado.

## **CAPÍTULO 6: DESEMPENHO PROFISSIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES**

O processo de avaliação é parte intrínseca e inconsciente do ser humano. Segundo o autor Kressler, (2003), “*evaluation is not in any sense a phenomenon unique to the world of work. On the contrary, forming judgements, assessing other people, situations, possibilities, expectation, threats, opportunities and dangers is such an integral part of our lives that it is self-evident that people cannot live without avaluating*” (Kressler, 2003, p. 47).

É uma condição humana, não acontece somente no mundo de trabalho, tomar decisões, fazer avaliações e julgamentos acontece diariamente no nosso cotidiano. A Avaliação de Desempenho nas organizações é uma forma de medir e ao mesmo tempo possibilita dar resposta e desenvolver potenciais. O capítulo à aceção mostra-nos como as empresas desenvolvem e enfrentam o crescente mercado competitivo.

“A avaliação do desempenho organizacional exige uma definição exata do que se pretende medir ou mensurar. Caso contrário, o processo cairá em erros e confusões. Deve também, se basear em dados e informações que facilitem a comparação entre o desempenho e o padrão de desempenho desejado. O importante é: não se pode medir o que não se pode administrar adequadamente.” (Chiavenato, 2007, p 340)

A MRS desenvolve anualmente uma pesquisa de clima, primeiramente é realizado um monitoramento no final do primeiro semestre, e no final do ano é aplicado à pesquisa, que funciona como ponto de partida para o desenvolvimento de ações, nomeadamente: carreiras, remuneração, treinamento, liderança e o desenvolvimento da identidade, sendo esse último uma percepção de como os colaboradores se sentem dentro da empresa. Numa escala de 1 a 5, é avaliado o quanto os colaboradores estão satisfeitos. Esse índice é meramente comparativo e exploratório de forma que a organização perceba o que deve ser desenvolvido dentro dos sectores.

A título de exemplo, foi através dessa pesquisa, precisamente em 2002, que se apercebeu que havia oportunidades no plano de carreira, sendo o mesmo reformulado, ao perceber que os colaboradores não sentiam claramente oportunidade de crescimento, todavia, em consequência da nova percepção após a recolha de dados na pesquisa de clima, esse plano foi reformulado. Foi a partir desse *feedback* que foi criado a seniorização baseado na complexidade das actividades: o júnior- actividades mais simples; o pleno – de media complexidade; e o sénior – actividades mais complexas, e por vezes responsáveis por ensinar o pleno e o júnior a fazer realizar as suas actividades.

Com isso, foi possível analisar a evolução, que por vezes acontece dentro do próprio cargo ou função, e essa reestruturação originou um novo horizonte de crescimento aos colaboradores. Ainda, e juntamente com esse processo de avaliação, é desenvolvido uma prática de *feedback* constante. Todo o processo de avaliação aplicado, culmina obrigatoriamente um *feedback*. A organização entende que é extremamente necessário, possibilitando ao colaborador entender os seus pontos de melhoria e atuar sobre eles.

Todo esse processo de *feedback* é vinculado ao Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), acreditando que o colaborador possa ser recuperado (perante um baixo desempenho). A MRS investe muito em mão de obra e acredita na recuperação, na locação e desenvolvimento de potencial, que por vezes uma mudança de sector pode trazer resultados significativos tanto para o trabalhador como para a organização. A avaliação de desempenho não é um fim em si mesmo, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. (Chiavenato, 2005, p.251)

Esse contexto prático se enquadra, segundo Chiavenato (2003), na teoria da fixação dos objetivos, o estabelecimento desses objetivos é capaz de aumentar a motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho, assim como o *feedback* pode aprimorar ainda mais a performance.

Essa avaliação pode ser feita a 360° ou 180°, a primeira envolve: colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores e todas as pessoas que cercam o avaliado, de forma a reunir diferentes informações com várias possibilidades de ajustes por parte do avaliado. (Chiavenato, 2005)

No nosso contexto prático a avaliação realizada no modo 180° graus e é sempre realizada pelos pares de gestores e os superiores dos gestores e em alguns casos realizam a avaliação no modo 90° graus: como exemplo os operacionais. Detalhadamente essa informação é confidencial, embora foi-nos possível verificar algumas premissas praticadas no nosso estudo de caso:

Quadro 6.1 (3): Parâmetros de avaliação de desempenho realizados pela MRS – Logística

Os colaboradores de execução são avaliados nas competências:	Aprendizagem e disseminação do conhecimento.	Articulação interna e externa	Orientação para clientes	Resultados e segurança
Os cargos especializados são avaliados nas competências:	Aprendizagem e disseminação do conhecimento	Articulação interna e externa	Orientação para clientes	Orientação estratégica e resultados Nível de gestão: liderança, estratégia, clientes e resultados
A escala de avaliação pode ser:	Não atende	Atende parcial	Atende ou supera	
*Os parâmetros de avaliação são os mesmos para todos os níveis.				

Fonte: Elaboração própria – (Entrevista 1 DRH, 2018)

Optamos nesse capítulo por expor uma abordagem direcionada sobre a forma como a organização atua no contexto real, não pretendemos explorar e mensurar se o é o adequado e o mais eficaz. A organização trabalha com este modelo de competências, primeiramente para o nível de execução, e posteriormente para o nível de especialistas e o nível de gestão. Alguns cargos têm autoavaliação, e outros não porque a avaliação é informatizada, o que compreende um grande número do sector operacional que não têm acesso rotineiro a um computador.

Já para Moreira (2001), o sistema de medição de desempenho representa um conjunto de medidas referentes à empresa como um todo, refletindo certas características do desempenho da mesma para cada nível gerencial interessado.

Aplica-se então a autoavaliação para os cargos mais administrativos e de liderança, tendo a autoavaliação, a avaliação do gestor, na qual ele avalia o seu colaborador imediato, o que posteriormente é realizada uma reunião no comitê para consenso, que funciona como um comitê de calibração. Nesse processo, o gestor não está sozinho, ele está com os seus pares e com o seu superior imediato. “Os nossos comitês são sectoriais, abre-se uma discussão a cerca daquela competência em alguns fóruns como por exemplo os de liderança, e trazemos clientes de uma outra interface também para o comitê, entra-se em consenso sobre o resultado daquela avaliação e depois o gestor faz o *feed back*, construindo assim o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com o colaborador.”. (Entrevista 1 DRH, 2018)

Segundo o autor Kressler (2003), *“performance evaluation is more than just a technique that can be used or any employee to draw up a current list of performance capacity and efficiency. More importantly, there is a powerful interaction between business, culture, organization structure and style of evaluation”*. (Kressler, 2003, p. 53).

A avaliação não cumpre somente um papel de aferição e edição de desempenho do trabalhador, é capaz de criar uma interação entre os departamentos, promovendo uma estrutura organizacional com uma comunicação clara, objetiva em contínuo processo de melhoramento.

Kressler (2003) diz-nos: *“in each example it is vital that evaluation is based on a continuous process. This means that evaluation represents substantially more than filling out forms once a year. Evaluation is among other things a tool of management and as such has a lot to do with communication, motivation and feedback”*. (Kressler, 2003, p. 61)

Portanto, a avaliação de desempenho realizada assim como as práticas de *feed back* que a MRS desenvolve desempenha um efeito motivador e cumpre os requisitos de uma cultura organizacional com uma comunicação eficiente.

*“The main objectives of institutionalized evaluation systems, which aim not only to assess, but also to innovate, motivate and differentiate, lie in the followings areas: Reward policy, Definition of training needs, career and employment plans, performance incentives, elimination of weakness, more target leadership, emphasizing strategic key issues and more efficient communication”* (Kressler, 2003, p.62)

Não obtivemos o modelo integral de avaliação de desempenho que a MRS aplica e desenvolve, contudo, o obectivo desse capítulo não tem a pretensão de afirmar o modelo ideal



e eficaz, pretendemos expor as diversas ideias e apresentar o nosso resultado através de um contexto real. Cada organização aplica conforme a sua forma de gestão estratégica. No caso da MRS, é aplicado um modelo setorial, uma vez mais, o sector ferroviário engloba uma especificidade quanto as suas funções, a modo de exemplo, o colaborador que realiza a manutenção de uma locomotiva não irá avaliar um colaborador que exerce a função de maquinista. As funções e os sectores são diferentes e para se mensurar uma avaliação deve ter em consideração as especificidades de cada setor.

“Quando observamos a pesquisa de clima a gente vê ações que empregamos em diversos sectores que serve de motivação para a organização num todo. Quando realizo o processo de *feedback*, estou elaborando um plano, estou dando ao colaborador a chance de se desenvolver e automaticamente desenvolvendo a motivação.” (Entrevista 1 DRH, 2018)

## CAPÍTULO 7: PRÁTICAS MOTIVACIONAIS: UMA VISÃO ESTRATÉGICA

As teorias contemporâneas do processo de motivação passou a ser gerida de forma participativa pelos trabalhadores que conversam no mesmo nível da empresa e ao mesmo tempo têm um *feed back* que contribui para a sua evolução na organização. A relação deixou de ser uma apresentação de metas e objetivos onde os trabalhadores pensam em cumprir consoante as suas necessidades. Adiante o autor conclui que a ênfase na motivação se afastou da expectativa passiva passando para uma iniciativa ativa do indivíduo.

Em modo contemporâneo o autor Kim (2002) *apud* adams Jeremy (2007, p.165), relata relativamente a relação entre satisfação no trabalho, participação e desempenho, “*participation by both managers and employees is vital to satisfaction in the workplace. According to Kim’s review of the literature, the ability to participate meaningfully at work increases job satisfaction because people who feel that their work is of value to their organization are more likely to be intrinsically motivated to perform.*”

Esse autor realizou um estudo em 1576 funcionários do ano de 1999 em Clark Country sobre gerenciamento participativo, participação dos funcionários no planejamento estratégico, comunicação efetiva de supervisão e satisfação no trabalho, segundo o autor: “*job satisfaction was significantly higher among employees whose supervisor had a greater participatory management style and who possessed clearer communication abilities, and among those who were better able to participate in strategic planning processes*”. (Jeremy 2007 p. 165)

O autor observou também que havia uma menor incidência de absentismo e rotatividade em seus funcionários. Para alterar o processo, deve inserir programas de treinamento em gestão focados no desenvolvimento participativo com capacidade de comunicação.

Nesse aspeto, o autor Kressler (2003, p. 30 e 31) se posiciona pelos menos em dois pontos importantes: 1) de que as diversas teorias sobre motivação e aplicação delas no cenário prático não garantem necessariamente bons resultados de motivação. Pois é necessário, segundo defende esse autor, entender que essas multiplicidades de teorias motivacionais precisam ser personalizadas e retrabalhadas intelectualmente em cada caso concreto; 2) a mudança de estruturas hierárquicas para aquelas baseadas em participação, ou a transmutação de estilos de gestão paternalistas e autoritárias para aqueles baseados em comunicação e consenso foi a que mais obteve resultados práticos em matéria de motivação.

Como já referimos no capítulo Classe Mundial, a gestão participativa é uma visão estratégica da atualidade, e será nas diversas formas uma condição de sobrevivência no mercado competitivo internacional. Numa abordagem sociológica na forma de abordar o comportamento dos indivíduos, toda as ações e investimento voltados para a motivação pode ser analisado à luz da abordagem de Mauss que: “aquilo que obriga a dar é precisamente o facto de que dar obriga”. (Godelier, 2000, p. 20)

O enigma da dádiva surge na tentativa de explicar não na forma de dar, mas o porque retribuimos. A este fenómeno de retribuição pensou que “as coisas dadas têm uma alma que as impele a regressar à pessoa que antes as possuía e as deu. (Godelier, 2000, p. 25)

Em analogia, as organizações investem em capital humano em prol de um objetivo estratégico. O enigma da dádiva sustenta que quando recebemos algo de alguém desperta um sentido de dualidade, onde o autor expõe que “dar é instituir simultaneamente uma dupla relação entre quem dá e quem recebe”. (Godelier, 2000, p.21), aquele que recebe a dádiva automaticamente torna-se devedor, não no sentido de dívida, mas de retribuição, de uma obrigação moral de retribuir aquilo que teve a dádiva de receber.

Nesse presente estudo faz-se agora num contexto empresarial, a dádiva de investimento em capital humano numa organização, que posteriormente se retorna para “ela” mesma. O funcionário se vê na “obrigação” moral de contribuir, contribuição que pode ser: funcionários motivados e satisfeitos que se esforçam para estar à “altura” daquilo que recebe, assumindo estratégias empresariais como sendo suas.

Ainda, dentro de outra esfera sociológica, trazemos a reflexão: o objetivo estratégico da MRS é o de ter clientes satisfeitos, trabalhadores comprometidos e responsáveis, operação segura e ser uma ferrovia de classe mundial. Todo o seu investimento em capital humano e ainda investimento como, gestão de um sistema integrado de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional são exemplos de poder simbólico, ou seja, o valor investido em dinheiro não se converte automaticamente em recurso financeiro, é convertido em prestígio, reputação, trabalhadores motivados e comprometido, algo que não é palpável, aquilo que somente se aprecia, o que Bourdieu (2003) denomina de capital simbólico dentro das formas de capitais.

Bourdieu expõe que o capital econômico é a base de todos os capitais. Para além do capital económico temos o capital social, capital cultural e o capital simbólico. Este último é

caracterizado por algo que não se consegue mensurar, algo que é intangível, como é o caso da reputação, prestígio, como é o caso dos prémios atribuídos, certificação do Sistema de Gestão Integrada de Qualidade, Meio Ambiente, Segurança, Saúde Ocupacional, ISSO 9001:2000 e também curso de certificação Internacional que mencionamos no segundo capítulo.

Não se consegue mensurar o valor do *status* que se foi criado relativamente a imagem da MRS, e ainda, esse reconhecimento não está associado a uma divulgação ou um reconhecimento forçado, resulta de uma ordem social voltada para uma apreciação voluntária e consciente.

## **7.1 CONTEXTO PRÁTICO DO ESTUDO DE CASO SOBRE AS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS**

O primeiro pensamento para se chegar a esse tema, ou seja, a nossa problematização, surgiu com a seguinte questão: como um gestor de uma determinada organização contorna um baixo desempenho de um trabalhador, ou seja, quais as ferramentas utilizadas pelos gestores de Recursos Humanos para motivar um trabalhador perante um mau desempenho. Deste modo, o nosso estudo de caso responde a essa premissa num contexto prático de pesquisa de campo: “considerando o nosso processo de *feed back* juntamente com o PDI, acreditamos que um trabalhador com mau desempenho possa ser recuperado, afinal, investimos muito na nossa mão de obra e achamos que algumas ações podem mudar esse cenário. Certamente que um colaborador com um desempenho insatisfatório na mesma função de forma sucessivas sem potencial de desenvolvimento deverá ser realocado ou isso pode representar um risco à sua empregabilidade. Quando se tem uma pessoa com estas características, incorporado numa estrutura e que não está produzindo, entende-se: ou a tarefa está deixando de ser feita, ou tem alguém fazendo por ele, o que na segunda hipótese, por mais empenho que este colaborador tenha em algum momento ele se sentirá desmotivado por realizar o trabalho dele e do outro colega. Portanto, transmitimos clareza, levamos uma comunicação precisa até a base e só em último caso cortamos pessoas, tentamos sempre reestruturar de outra forma, damos como exemplo uma mudança de setor, como já tivemos caso de sucesso”. (Entrevista 1 DRH, 2018).

Desta forma, destacamos que a prática de *feedback* é caracterizada pela MRS como uma ferramenta primordial. “Entende-se que o *feedback* justo é uma ferramenta necessária e uma oportunidade para o colaborador entender os seus pontos de melhoria e atuar sobre eles, e

igualmente para nós enquanto organização entendermos o que deve ser melhorado. (Entrevista 1 DRH, 2018).

Toda a sua estrutura é desenvolvida para que os trabalhadores se sintam bem no seu local de trabalho. Igualmente, concebe-se clareza no que tange ao cenário económico e performance de crescimento, com o desenvolvimento de um plano de treinamento, preocupação em estimular o *feedback* para que as pessoas se sintam esclarecidas e pertencentes a uma equipe de trabalho.

Em destaque, a MRS desenvolve uma gestão participativa. Mensalmente é realizado um encontro entre gestores e suas equipas desenvolvendo tópicos relativamente à saúde dos seus trabalhadores, com a sua qualidade de vida, desenvolvendo palestras com nutricionistas, proporcionando um plano de saúde com possibilidade de inserção da família, acompanhamos peso, campanhas de índices de glicose, campanhas contra o tabagismo, uma série de vacinações, uma série de ações, por exemplo: outubro rosa, novembro azul e ainda últimos dois anos atuamos fortemente num programa de inclusão de pessoas com deficiência porque entendemos a importância deste profissional estar inserido e integrado à organização e aos *times* de trabalho.

Ainda, o desenvolvimento da academia MRS é um facto de motivação, baseado num plano definido, que em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), criou a formação da sua própria mão de obra. No sector ferroviário não é uma tarefa fácil encontrar profissionais da área, o que por sua vez exige uma grande aferição na qualidade desses profissionais, damos como título de exemplo, profissionais como: maquinista, mecânico de locomotiva, entre outros. Por outro lado, os colaboradores têm dentro da empresa uma formação especializada com oportunidade crescimento e desenvolvimento

Com o autodesenvolvimento, as necessidades aumentam, embora esta abordagem seja genérica e ampla, representa um modelo precioso sobre o comportamento das pessoas. (Chiavenato, 2003)

Todo esse desenvolvimento e investimento são feitos com uma visão na qualidade dos serviços, capacitação e formação ao mais alto nível. Essas ações por si só, em nossa análise, podem ser consideradas como facto motivador, visto que as empresas que desenvolvem este tipo de projetos são consideradas como *class one*, pertencer a esse grupo pode ser considerado

um facto motivador pois possibilita desenvolver habilidades a “luz” da evolução da tecnologia, crescimento profissional, formação e alta capacitação.

Deste feito, todas as ações estratégicas e visão da MRS, influi fortemente em todo o processo de gestão de pessoas. A satisfação de seus clientes e funcionários comprometidos e responsáveis requer uma preocupação com a motivação, assim como ser uma ferrovia responsável, operação segura ferrovia sustentável e de classe mundial requer ações de grandes investimentos, como já destacamos nos capítulos anteriores.

O departamento de RH da MRS está totalmente interligado com o departamento de Recursos Humanos, segundo o autor Mendes (2012), atualmente as empresas olham para a “gestão das pessoas como uma questão fundamentalmente estratégica” (Mendes, 2012, p. 1).

A MRS desenvolve as seguintes ações na sua gestão: “é, hoje eu posso te falar que tomamos ações e a gente rege um modelo de RH que é estratégico. A gente conversa no mesmo nível com todas as outras diretorias e todas as nossas ações são direcionadas para sustentar o modelo estratégico da organização. Temos planejamento de Recursos, onde as nossas ações têm a preocupação e cuidado de olhar cinco anos à frente, ações que vão ser tomadas para garantir que o crescimento e planos de negócios da empresa seja também sustentado pelas práticas de RH. (Entrevista 2 DE, 2018).

## CAPÍTULO 8: CONCLUSÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segundo a autora Bergamini (2013), a avaliação de desempenho em termos institucionais, é um processo que provê oportunidades bem definidas de entendimento entre as pessoas, a fim de uma revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento. Através do nosso estudo de caso observamos que a avaliação de desempenho, o *feed back* e a construção de PDI dos trabalhadores funcionam como peça chave na recuperação e consequentemente motivação desse trabalhador. A avaliação de desempenho é vista como uma oportunidade de melhoria e não como um veículo de medo e frustração.

Respondendo nossa pergunta de investigação: as ferramentas de gestão utilizadas atualmente são eficazes e garantem um efeito mediador quanto a motivação dos trabalhadores. Constatamos que a MRS tem implementado em sua estratégia de gestão diversas ações que responde a nossa pergunta de investigação. Todo o PDI, a preocupação em feedback, reestruturação de um espaço de trabalho aberto onde todos os departamentos conversam entre si, as suas diversas referências internacionais buscando as melhores práticas em empresas americanas, canadenses e australianas, que conferem o título de *classe one*, têm garantido uma gestão eficaz. Desenvolvem ainda, práticas de benchmarking, sistema de gestão de qualidade integrada, e a criação da academia MRS, que configuram um plano de negócio que está bem estruturado, garantindo a motivação dos seus trabalhadores atingindo assim o sucesso empresarial.

Embora o sector económico brasileiro não tenha desenvolvido o sector ferroviário como prioridade, como relatamos no quarto capítulo, as diversas ideologias políticas e económicas até se chegar ao processo de desestatização, observamos que a MRS apresenta um notório crescimento neste setor e se tem sustentado perante o crescente mercado competitivo.

A MRS conta com uma diretoria, que acoplado a um modelo de RH estratégico conta com ajuda de profissionais renomados e de profissionais da própria MRS que contemplam um senso crítico experiente, sempre com uma boa reflexão sobre sua estratégia. O planejamento de Recursos Humanos MRS é formado por ações estratégicas onde conversam com todas as outras diretorias num nível igualitário, o que por sua vez sustenta o planejamento estratégico de forma a garantir o crescimento da empresa.

É evidente a preocupação da MRS com a motivação dos seus trabalhadores, a pesquisa de clima tem demonstrado resultados quanto ao desenvolvimento de melhorias tanto para organização quanto para os trabalhadores. Existe aqui uma relação ativa e participativa onde é

desenvolvido um elo entre os diversos departamentos com a envolvimento dos trabalhadores. A partir da pesquisa de clima, a organização foi desenvolvendo diversos pontos e promovendo melhorias.

A abordagem de Maus, “aquilo que obriga a dar é precisamente o facto de que dar obriga” ilustra que a relação entre a organização e o trabalhador, embora ele não seja diretamente obrigado a retribuir, está indiretamente condicionado a retribuir para permanecer no mercado competitivo.

A escolha por abordar o tema da motivação advém dessa dualidade. Contudo, olhamos para esse estudo e concluímos que não se pretende afirmar uma verdade absoluta, um modelo ou ideia para ser implementada, pretendemos tão somente expor uma reflexão da motivação no caso concreto.

Podemos destacar para possíveis investigações futuras a possibilidade de um novo plano estratégico da MRS totalmente direcionado para a segurança. “se houvesse atualmente uma reformulação estratégica na Visão e Missão certamente a segurança entraria com mais força”. (Entrevista 2 DE, 2018).



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, Jeremy, (2007), *Managing people in organizations*, Palgrave Macmillan, New York.
- Alves de Sousa, Raimunda, Prates, Harold (1997) “O processo de desestatização da RFFSA, Principais Aspectos e Primeiros Resultados”, *Revista do Banco Nacional de Desenvolvimento*, (Online) 4.
- Barat, Josef, (2007), *Logística, Transporte e Desenvolvimento Económico - A visão histórica - v1*, Cla Editora.
- Barat, Josef, (2007), *Logística, Transporte e Desenvolvimento Económico - A visão Institucional - v2*, Cla Editora.
- Barat, Josef, (2007), *Logística, Transporte e Desenvolvimento Económico - A visão Macroeconômica – v3*, Cla Editora
- Barbosa Danilo, (2006), “Sistema de medição de desempenho e a definição de indicadores de desempenho para a área de logística”, *Simpósio de Engenharia de Produção*, (Online), consultado em 08.02.2018. Disponível em:
- [www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/779.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/779.pdf)
- Bergamini, Cecília (2013), *Motivação nas Organizações*, Atlas, 6ª edição
- Bourdieu, Pierre (2003) *O poder simbólico*, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil.
- Borges, Barsanuf (2011), “Ferrovia e Modernidade”, *Revista UFG*, (Online), 11
- Blanchard, Ken & Stoner Jesse (2004), “Without it you” ll never be a word-class organization”, *Wiley Online Library* (Online), consultado em 16.02.2018. Disponível em:
- <http://www.newperspectives.com.au/downloads/The%20vision%20thing%20K%20blanchard.pdf>
- Bulos, Uadi (2017), *Constituição Federal Anotada*, São Paulo, Brasil, Saraiva jur, 12ª edição.
- Brugiolo, Inessa, (2008) *Estudo para avaliação e proposta de adequação de capacidade de um pátio ferroviário: Caso PI-07-MRS Logística*, Monografia em Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Carvalho, Dayane, (2014), *Produção Enxuta: Aplicação de alguns conceitos na empresa MRS Logística*, Monografia em Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Carmo, Renata (2012), *Procedimento para implantação de gerenciamento do atrito em uma ferrovia*, Dissertação de Mestrado em Ciências em Engenharia do Transporte, Instituto Militar de Engenharia, Caixeta-Filho, et al. (2002), *Gestão Logística de Transporte de Cargas*, Editora Atlas.

Castro, Talita (2011) *Estudo e prática da metodologia de gerenciamento da rotina no setor de manutenção da MRS Logística S. A*, Monografia em Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Camargo, Pedro (2010) *Análise de um sistema de transporte ferroviário e granéis agrícolas através de uma abordagem integrada simulação otimização*, Dissertação de Mestrado em Engenharia, São Paulo

Costa Filipe, (2016), *Estudo da resposta dinâmica de truque ferroviários através de instrumentação de trilho e comparação com resultados de simulação dinâmica de vagões*, Monografia em Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Chiavenato, Idalberto (2007), *Administração – Teoria, Processo e Prática*, Elsevier, 4ª edição.

Chiavenato Idalberto (2003), *Introdução a Teoria Geral da Administração*, Elsevier, 7ª edição.

Dias, Thiago (2008), *Avaliação de indicadores operacionais: estudo de caso de uma empresa do sector ferroviário*, Monografia em Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Fiorini, Marcelo (2007), *Simulação em ciclo fechado de malhas ferroviárias e suas aplicações no Brasil: Avaliação de alternativas para o direcionamento de composições*, Tese de Doutorado em Engenharia, São Paulo.

Godelier, Maurice (1996), *O Enigma da Dádiva*, Perspectiva do Homem, Edições 70.

Grotti, Dinorá (2007), “A experiência brasileira nas concessões de serviços públicos”

(Online), consultado em 19.03.2018. Disponível em:

[https://www4.tce.sp.gov.br/sites/tcesp/files/downloads/a-experiencia-brasileira-concessoes-servico-publico-artigo\\_0\\_2.pdf](https://www4.tce.sp.gov.br/sites/tcesp/files/downloads/a-experiencia-brasileira-concessoes-servico-publico-artigo_0_2.pdf) .

Hodgetts, Richard M., et al. (1994) “New paradigm organizations: from total quality to learning to world-class”. *Organizational Dynamics. Academic OneFile*, (Online) consultado em 06.03.2018. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261694900442>

Kressler, Herwing w. ( 2003), *Motivate and reward – Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success*, Palgrave, United States.

Lara, Italo (2010), *Influência do trabalho em turno na produtividade dos maquinistas da MRS*, Monografia em Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Maciel, David (2011), “O Governo e o Neoliberalismo no Brasil (1990-1992)”, *Revista UFG*, (Online), 11

Marinho, Pedro Eduardo (2015), “Companhia Estrada de Ferro D. Pedro II: a grande escola prática de nascente Engenharia Civil no Brasil oitocentista”, *revistatopoi.org*, (Online) v.16 (30)

Marota, Raphael (2016), *Modelagem da degradação da superestrutura ferroviária e otimização na alocação de recursos para manutenção*, Monografia em Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Morais, Emerson (2009), *Governança em tecnologia da informação: um estudo de caso de uma empresa de transporte ferroviário*, Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão, Niterói.

Moreira, Cleber (2005), *O Comportamento dos níveis organizacionais na escolha e implementação de ferramentas de gestão: O caso MRS Logística*, Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense.

Nunes, Thaísa (2008), *Métodos de melhoria de processo e uma aplicação na MRS Logística S/A*, Monografia em Engenharia, Universidade Federal de Juiz de fora

Nuttin, Joseph (1980), *Teoria da Motivação Humana, da necessidade ao projeto de ação*, Edições Layola, (Título do Original Francês *Theoriè de La Motivation Humaine*)

Olave & Neto (2001), *Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas*, *Gestão e Produção*, (Online), consultado em 09.03.2018. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2001000300006&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2001000300006&script=sci_abstract&tlng=pt)

Paula, Helton et.al (2011), *Desempenho Logístico de Produtividade em Companhias Brasileiras listadas na bolsa de valores de Nova Iorque na perspectiva World Class Logistic*, *ABCustos Associação Brasileira de Custos Vol.VI n° 3* (Online), consultado em 09.03.2018. Disponível em:

[file:///C:/Users/julia/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/2011-1319-1239-1-PB.pdf](file:///C:/Users/julia/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/2011-1319-1239-1-PB.pdf)

Pereira, Leandro (2014), *Simulação de uma operação ferroviária em um trecho de capacidade de circulação reduzida: sistema cremalheira MRS Logística S. A*, Monografia em Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Pocock, J.G. Virtue, (1986) *Introduction: the state of the art*, Cambridge University Press.

Reis, Caio (2011), *A importância do escritório de projetos no gerenciamento de projetos: um estudo de caso na MRS Logística S. A*, Monografia em Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Ribeiro, Luciana (2007), *Estudo da capacidade de um pátio ferroviário na MRS Logística S. A*, Monografia em Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Robbins, Stephen, (2000), *Administração Mudanças e Perspectivas*, Saraiva

Rocha Guilherme (2006), *Análise do desempenho de terminais ferroviários utilizando teoria de filas e simulação de eventos discretos – um estudo de caso na MRS Logística S. A*, Monografia em Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora

Santos, Thales (2010), *Impacto de acidentes ferroviários no terminal de Guaíba à produção da MRS Logística S. A*, Monografia em Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Seibel, Silene (2004), *Um modelo de benchmarking baseado no sistema produtivo Classe Mundial para a avaliação de práticas e performances da indústria exportadora brasileira*,

Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC.

Shields, Jonh (2015), *Managing Employee Performance: Concepts, Practices, Strategies*, Cambridge University, New York

Silveira, Rogério Márcio, “MRS Transporte e Logística S.A, (2002)”, Geosul, Florianópolis, v.17, n.34, p 63-86 (Online), consultado em 04.01.2018. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/geosul/article/download/13658/12523>

Souza Miguel, Priscila; Silva Reis, Manoel (2015) Panorama do Transporte Ferroviário no Brasil, Mundo Logística, (Online), consultado em 05.02.2018. Disponível em:

[www.periodicos.capes.gov.br/](http://www.periodicos.capes.gov.br/)

Souza, Rafael, (2008), *Análise da gestão da manutenção focando a manutenção centrada na confiabilidade*, Monografia em Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora

Teixeira, Vinicius (2011), *Aplicação de programação linear na alocação de vagões gôndola para o transporte de ferro gusa na MRS*, Monografia em Engenharia, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Vassallo, Cláudia (2011), Classe mundial, privilégio de poucos”, Revista Exame (Online).

## FONTES

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, (Online), consultado em 18.03.2018.

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)

Prospecto preliminar de distribuição pública de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirográfica, em duas séries, da 7ª emissão da MRS, (2015), (Online), consultado em 10.03.2018. Disponível em:

[http://ri.mrs.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=54550](http://ri.mrs.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=54550) .

Quality Magazine, (2016), “Becoming a world-class quality organization”, (Online).

Site Oficial MRS Logística S.A, Consultado em 18.01.2018. Disponível em:

<https://www.mrs.com.br/> .

Site oficial do Planalto Presidência da República, (Online), consultado em 22.03.2018.

Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/historicos/dpl/DPL641-1852.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/historicos/dpl/DPL641-1852.htm) .

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) .

Relatório de Administração (2005) Consultado em 03.03.2018, disponível em:

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:duJfSrVltiYJ:ri.mrs.com.br/download\\_arquivos.asp%3Fid\\_arquivo%3DD1A93210-FB05-42CA-AFDD-F969B7F6B03A+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=uk](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:duJfSrVltiYJ:ri.mrs.com.br/download_arquivos.asp%3Fid_arquivo%3DD1A93210-FB05-42CA-AFDD-F969B7F6B03A+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=uk)

## **ANEXOS**

### **ANEXO A: PLANO DE AÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DAS ENTREVISTAS**

O estudo de caso previa a realização de entrevistas ao departamento de recursos humanos em primeiro momento, mas posteriormente foi realizada uma segunda entrevista ao departamento estratégico. As entrevistas são a base desse estudo de caso possibilitando aprofundar conhecimentos num caso concreto e real, compreendendo um pouco das suas ferramentas gerenciais e assim responder a nossa pergunta de investigação.

A segunda entrevista surgiu ao analisarmos a Visão, Missão e Valores do nosso objeto de estudo, com a meta de recolha de informações do conjunto de ações e modelos de gestão desenvolvidos com práticas de empresas pertencentes *as world class company*. A interligação de ambos os departamentos esclarece a estratégia empresarial num contexto geral aqui apresentado.

Destaco um especial agradecimento à MRS por contribuir para esse estudo, sem a vossa colaboração esse estudo não teria tal relevância!

## **ANEXO B: E-MAIL ENVIADO À EMPRESA PARTICIPANTE DA PESQUISA**

Prezado(a)

É com grande prazer que venho solicitar V.S.<sup>a</sup> no apoio a um estudo de caso para uma dissertação de mestrado intitulada como “Práticas motivacionais e Desempenho Profissional no Setor de Logística”, orientado pela professora Dra. Maria Luísa Macedo Ferreira Veloso.

Esse estudo de caso tem como objetivo identificar as práticas atualmente utilizadas relativamente motivação e avaliação de desempenho num contexto concreto e real. Destacamos a vossa empresa (MRS Logística S.A) pela sua importância no cenário económico brasileiro, representante de 20% de quase tudo que o Brasil importa, sustentada por mais de 6 mil funcionários diretos e mais de 3.500 externalizado.

Gostaríamos, portanto, de realizar uma entrevista ao Departamento de Recursos Humanos com o intuito de esclarecer alguns pontos quanto as ferramentas de gestão utilizadas atualmente, assim como a sua eficácia num contexto empresarial.

Instituto Superior de Ciência do Trabalho e Empresa – Departamento de Sociologia – Lisboa.PT



## ANEXO C: DECLARAÇÃO APRESENTADA NAS ENTREVISTAS



### DECLARAÇÃO

Venho, pela presente, declarar que a aluna Juliana Santos Lacerda se encontra inscrita no Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais no ISCTE-IUL e que se encontra, sob minha orientação, a desenvolver a sua dissertação de Mestrado subordinada ao tema “Práticas Motivacionais e Desempenho Profissional no Sector de Logística”.

Lisboa, 27 de fevereiro de 2018



Luísa Veloso,

Professora Auxiliar do Departamento de Sociologia do ISCTE-IUL

## ANEXO D: ENTREVISTA 1

Informações sobre o primeiro Respondente:

Nome: Simone Souza
Cargo: Gerente de Treinamento e desenvolvimento - Departamento de Recursos Humanos
Empresa: MRS – Logística SA

Perguntas:

P1	Como funciona a estrutura organizacional da MRS?
P2	Quais os objetivos da MRS - Logística S.A para os próximos anos?
P3	Na visão da empresa possui a seguinte informação: “uma ferrovia sustentável, de classe mundial”. O que se entende por Classe Mundial? Tornar-se uma empresa internacional?
P4	Como funciona o departamento de RH? Quantos colaboradores fazem parte do Departamento de Recursos Humanos?
P5	Como o departamento de RH caracteriza a Cultura Organizacional da MRS?
P6	Mediante as inovações, houve alguma mudança no departamento de RH no período entre 1996 e 2018 relativamente as práticas motivacionais e desempenho profissional?
P7	Qual a participação do departamento de RH na estrutura organizacional da MRS?

P8	Qual a relação entre RH e a gestão estratégica?
P10	Quais são as práticas motivacionais utilizadas pela MRS?
P11	A partir de 2007, o índice de satisfação dos colaboradores com a companhia cresceu 25%, como é mensurado este valor?
P12	Qual o modelo de Avaliação de Desempenho? O quê é avaliado? Altera de sector para sector? Como são corrigidos os erros pós avaliação? Como é feita a comunicação dos objetivos e resultados esperados pela MRS?
P13	Existe algum mecanismo específico para motivar os trabalhadores quando eles têm um mau desempenho?
P14	Existe a possibilidade de visitar a Assessoria de Comunicação para ter acesso ao <i>Clipping</i> da MRS?
P15	Existe algum trabalho internacional, (livros institucionais ou outro tipo de trabalho acadêmico) que tenha sido produzido sobre a MRS?

## ANEXO E: ENTREVISTA 2

Informações sobre o segundo Respondente:

Nome: Rafael Hipólito
Cargo: Responsável pelo Departamento Estratégico
Empresa: MRS – Logística SA

Perguntas:

P1	Como se caracteriza o departamento estratégico?
P2	Quais os objetivos estratégicos da MRS?
P3	O quê o departamento estratégico entende por classe mundial?
P4	Quando surgiu/foi implementado na visão da MRS ser classe mundial?
P5	Qual a posição (em percentagem) da MRS para conseguir ser uma empresa de classe mundial?
P6	A visão da MRS é compartilhada? De que forma?
P7	Em algum período a preocupação com a motivação/pesquisa de clima teve um destaque de investimento fora exorbitante?

## ANEXO F: DOCUMENTO DE CEDÊNCIA DE DADOS



### DECLARAÇÃO DE CEDÊNCIA DE DADOS

Declaro para os devidos fins, que Juliana Santos Lacerda, estudante no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), possui autorização para divulgar o nome da empresa MRS Logística S/A, bem como dados não confidenciais na elaboração de seu trabalho de dissertação de Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais.



Juiz de Fora, 31/10/2018

**MARCELO KANHAN**  
GERENTE GERAL DE COMUNICAÇÃO  
MATR.: 30022867  
MRS LOGÍSTICA S/A.