

O CAPITAL INTELECTUAL E AS NOVAS ESTRATÉGIAS

DENADETI PARCIANELLO BELINAZO¹

Resumo

No panorama mundial, a questão do conhecimento vem obtendo expressiva atenção, pois são as novas idéias combinadas e/ou arrançadas adequadamente pelo Capital Intelectual da empresa que conquistam maior valor agregado.

Mudanças revolucionárias vêm ocorrendo no mundo dos negócios, e, para acompanhá-las, as empresas estão realizando muitas fusões e novas aquisições, conjugando-se a esse contexto a atenção dispensada a seus trabalhadores por meio da sistematização de programas que os auxiliam a amenizar ou eliminar os conflitos inerentes aos papéis desempenhados no ambiente de trabalho e na família. Ademais, a globalização do mercado trouxe outras exigências em termos profissionais como a necessidade de aperfeiçoamento constante, posicionamento empreendedor, estando subjacente a esse contexto o fantasma do desemprego também.

Frente a essa gama de variáveis, as lideranças empresárias precisam optar por articulações estratégicas que considerem todas as fontes de conhecimento, na busca de mais qualidade e produtividade para a organização, promovendo, assim, o seu desenvolvimento sustentado, sem descuidar da qualidade de vida de seus trabalhadores.

Palavras-chave: capital intelectual, estratégias, conhecimento.

Abstract

In the world panorama, knowledge has obtained much attention, because new ideas adequately combined or arranged by the intellectual capital to conquer more aggregated value.

Revolutionary changes has occurred in the business world and, to accompany them, the enterprises are making many fusions and new acquisitions, in order to give more attention to the employees through sistematic programs that help to please or eliminate conflicts in their work or family. Nevertheless, the market globalization requires more profes-

sional qualification and constant improvement, as well as an undertakeble position, without forgetting the presence of the unemployment problems in nowadays context.

To face this number of varieties, enterprise leaderships need to articulate strategies that consider all the knowledge sources, to get more quality and productivity to the organization and to promote sustained development, without neglecting the employees quality of life.

Keywords : *intellectual capital, strategies, knowledge.*

1 Introdução

A partir da década de 90, evidenciam-se significativas mudanças em relação a fatores que possuíam a hegemonia no gerenciamento das organizações em geral. A nova realidade enfatiza ou preocupa-se, mais especificamente, com o fator tecnológico, o mercado globalizado e a busca de profissionais altamente qualificados. E, em termos de Brasil, o preocupa é existência de uma gama grandiosa de trabalhadores despreparados, frente às atuais exigências mercadológicas.

Nesse sentido, percebe-se que o conhecimento constitui-se num dos principais agentes do desenvolvimento, mas, por outro lado, isso implica ter criatividade capaz de gerir novas idéias e disseminá-las entre a comunidade organizacional, a fim de que sejam usadas e possam efetivamente constituírem recursos para a

¹ Mestranda do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria.

empresa. Além dessa primeira colocação, há também a necessidade de que o conhecimento disponibilizado em rede, em revistas indexadas, por exemplo, possa ser utilizado, agregando mais valor aos bens produzidos pela organização.

No entanto, devido à complexidade da questão e da impossibilidade de dominar as diferentes áreas de conhecimento isoladamente, as atuais lideranças administrativas vêm optando por associar-se com outras organizações, por exemplo, de modo que disponham de técnicas e novas metodologias que lhes sejam essenciais. Usando um jargão do planejamento estratégico, o "ponto forte", constitui-se em investir no aprimoramento profissional dos colaboradores, sem descuidar da qualidade de vida dos mesmos. Atualmente, as organizações que optam por investir no aprendizado de seu pessoal e por ouvi-los, com vista a superar o processo de concorrência, vêm obtendo, inclusive, maior qualidade em suas operações, e com isso, tornam-se mais competitivas na atual conjuntura do mercado mundial.

Diante dessa nova realidade, os dirigentes das organizações abrem mais espaço e reconhecimento às pessoas, instaurando o processo de cidadania. Portanto, vislumbra-se um posicionamento diferenciado para com os colaboradores, vindo ao encontro do pensamento de Friedman *et alii* sobre a concepção de capital humano - CI. A ênfase que este autor dá ao tema é de que as pessoas constituem um recurso valioso para a organização, com reais possibilidades de desenvolvimento (2000). Transcendendo a esse aspecto, indo além, portanto, pode-se afirmar que a competitividade de uma organização advém do seu CI, pois são as novas idéias, o engajamento e o comprometimento das pessoas, o conhecimento, as articulações administrativas e estratégicas que permitem às organizações, de modo geral, alcançarem um desempenho diferenciado em meio a atual economia.

2 Imaginação e raciocínio lógico aceleram as mudanças organizacionais

No universo dos estrategistas, o conhecimento e a competência são muito valorizados, tendo em vista sua utilidade para a empresa. Algumas vezes, as discussões sobre estratégias concentram sua atenção de modo específico sobre a abordagem de como adquirir, apropriar-

se do conhecimento produtivo e, em outras oportunidades, verifica-se que o conhecimento no cenário estratégico recebe atenção escassa. Sabe-se, entretanto, que ao formalizar uma estratégia de negócios, imaginação e raciocínio lógico são fatores que aceleram os efeitos da competição, tornando mais rápidas as mudanças. Na ausência de criatividade e lógica, comportamento e tática seriam resultantes de percepções intuitivas ou de um postura comportamental condicionada (Montgomery, 1998).

Enfocando mais o caso das mudanças que vêm ocorrendo no Brasil e no mundo, de modo geral, como é o caso de fusões e aquisições de empresas, constata-se que os processos desenvolvem-se com base em ativos que não são os contábeis. O valor real das organizações não advém somente das cifras contabilizadas e que tradicionalmente eram aceitas durante a Era Industrial, ou seja, sua competitividade não reside apenas em instalações, estoques, máquinas, por exemplo. A valorização das empresas está ligada a seu Capital Intelectual - CI, que é um ativo intangível, como afirma Petros Katalifós, gerente de Recursos Humanos dos Negócios de Energia e Sistemas de Transportes do Grupo Siemens no Brasil (1998).

Atualmente e também num futuro próximo, ao tentar definir ou conceituar Capital Intelectual corre-se o risco de ser precipitado. Embora haja dificuldades nesse sentido, algumas organizações, por meio de seus dirigentes, sentiram-se desafiadas a tomar tal atitude e, impulsionadas pela necessidade, optaram por confrontar-se com o desafio, em busca pelo menos de uma explicação plausível.

Para Katalifós, antes citado, os profissionais da área Recursos Humanos - RH que se aventuraram em conceituar o CI, apresentam-no como o ativo que engloba a capacidade intelectual das pessoas, marcas registradas, liderança no setor tecnológico, o inter-relacionamento da empresa com seus clientes, as parcerias estabelecidas com os fornecedores, qualidade do atendimento, entre outros quesitos (1998).

Como ocorre na maioria das vezes, o surgimento de um novo conceito causa impacto, havendo, inclusive, a tentativa de se apropriarem da definição. Mas, em geral, o que se verifica, mais fortemente, é o profissional de RH enfatizar que o CI refere-se a intelectualidade humana, o pessoal de Marketing (MK) reforça mais a marca ou o inter-relacionamento da organização

com o cliente, por meio do material de divulgação elaborado por profissionais dessa área. Todavia não pára aí, o profissional dos Sistemas de Informação ressalta a importância da Internet e da Intranet para melhoria e democratização do conhecimento no universo organizacional. Todas as demais áreas poderiam ser citadas e cada uma delas daria o seu enfoque ao conceito de Capital Intelectual, de acordo com o mesmo autor.

Nenhuma área em particular detém a autoridade ou soberania sobre esse tema. Katalifós acredita que elas precisam ser vistas como complementares entre si, mas nem isso assegura ou autoriza a formalização de um conceito que aborde apropriadamente todas as interfaces desse conceito. Esse tema detém maior complexidade quando a pauta de discussão inclui a mensuração, visto que existem muitas interrogações quanto ao modo de medi-lo (1998).

Ao procurar uma relação mais estreita com esse conceito, pode-se fazê-lo da seguinte forma: considerar a empresa como um processo dinâmico, onde o organograma, seus relatórios, balanços patrimoniais e demais documentos componham sua estrutura. Entretanto, os bons resultados a serem produzidos – objetivo principal dos dirigentes vêm de outros quesitos como boa gestão de – estoques, capitalização, excelência dos serviços prestados, opção por um sistema de comunicação eficiente e eficaz, sistematização de programas de treinamento, etc.

Ao tentar-se valorar ou mensurar o CI, depara-se com uma situação bastante delicada e difusa. Para fins didáticos, pode-se dividi-lo em Capital Humano e Capital Estrutural. O primeiro diz respeito ao conhecimento, a experiências anteriores, capacidade de inovar, habilidades e competências dos trabalhadores.

Para Friedman *et alii*, “a noção de capital humano não considera as pessoas um recurso perecível a ser consumido, mas um bem valioso a ser desenvolvido. Essa idéia não é inteiramente nova” (2000, p. 14). Porém, para que tal concepção evolua, deve-se considerar a cultura organizacional, pois esta constitui-se de um fator importantíssimo em termos administrativos e estratégicos. Yoshimoto afirma que a cultura “está na cabeça das pessoas que trabalham” na empresa (1992, p. 34). A versão de Cyrineu Terra sobre os assunto é de que a competitividade organizacional fundamenta-se “no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que

seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado e reengenheirado. É, ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é, de certa forma, indivisível, pois reside na *cabeça das pessoas* (2000, p. 70). Consta-se que, quanto mais habilidade a empresa possui em articular as diferentes fontes de conhecimento, maior será seu poder de inovar.

Por outro lado, a composição do Capital Estrutural forma-se dos sistemas de informação, dos bancos de dados, das marcas registradas e de tudo o mais que auxilie o capital humano no seu gerir produtivo. Colocando em outras palavras, pontos fortes da organização como a qualidade da interação cliente/empresa e o nível dos processos estabelecidos são fatores que compõem o capital estrutural. A valorização da empresa transita por fatores mais complexos que detêm características qualitativas, medindo, inclusive, a qualidade de vida dos funcionários, seu grau de competência, lealdade dos clientes, entre outros fatores. Tais questões talvez não tenham implicações diretas com a lucratividade da organização, mas a harmonia ou coerência entre esses aspectos desencadeia o aprimoramento do CI, de acordo com Katalifós, 1998.

Em termos de teoria, o conceito de CI parece ser algo recente, todavia, na prática, sua cristalização ao longo dos anos emerge em forma de bom senso. Marco Aurélio Ferreira, presidente da MVC – Instituto M. Vianna Costacurta Estratégia e Humanismo, concebe CI como o “ativo intangível ou a inteligência competitiva,” sendo uma das mais importantes ferramentas a ser usada no próximo milênio (1998, p. 10). Indubitavelmente, as empresas, por meio de suas lideranças, precisam mudar sua mentalidade, incorporando novos modos de pensar, pois a maneira tradicional de administrar dispõe de potencial limitado para conduzir o desempenho organizacional.

A transformação pode advir de novos valores e idéias que as pessoas incorporem, por meio de programas de melhorias implementados em nível de organização, no entanto padrões mais elevados de bem-estar social necessitam ser contemplados e buscados. Consta-se que a inovação terá que se desenvolver continuamente, os programas de treinamento e aprendizado farão parte das organizações modernas. A cristalização de uma cultura alinhada com os valores, missão e os mais nobres

princípios da empresa, o pluralismo e multiplicidade serão fatores determinantes de competitividade e representam algumas das tendências de mercado, considera Marco Aurélio Ferreira, 1998.

Por outro lado, vale lembrar através das palavras de Friedman *et alli*, as metodologias usadas em décadas anteriores com o objetivo de alavancar o desempenho organizacional:

Os gerentes seniores de hoje praticaram o planejamento estratégico nos anos 70, a gestão da qualidade total (ou GQT, também conhecida como TQM) nos anos 80 e a reengenharia nos anos 90. Cada um desses movimentos trouxe contribuições significativas para o desempenho corporativo, mas – como diz o velho ditado – o bom normalmente é inimigo do ótimo. Esses movimentos, e outros incontáveis antes deles, poderiam ter tido melhores resultados caso tivessem assumido o valor do capital humano por completo (2000, p. 18).

No decorrer desses movimentos, as organizações que os adotaram perceberam o ser humano, seus trabalhadores, como dispensáveis, quando se propunham a metas mais arrojadas como uma participação mais significativa em termos mercadológicos, mais qualidade para os bens produzidos, procedimentos que permitissem maior eficácia na condução das tarefas e, conseqüentemente, oferecessem resultados mais promissores. Entretanto líderes, dirigentes e/ou empresários não se aperceberam que em paralelo aos objetivos e metas de uma empresa, deve-se investir e potencializar o conhecimento das pessoas, pois somente com essa diretriz obtêm-se resultados de valor, pois subjacente a essas questões, estão o conhecimento, a competência, habilidades específicas e experiências, por exemplo, capazes de impulsionar o desempenho organizacional, de acordo com o autor antes referido.

2.1 Compatibilizando interesses individuais e organizacionais

Atualmente, as empresas vêm percebendo que é preciso investir em seus colaboradores, seja na área de treinamento e aprendizagem, seja em melhores condições de vida, ações

motivadoras e energização dos grupos de trabalho, por exemplo. Esta última sinaliza em favor do ser humano e se utiliza de novas técnicas de gerenciamento que enfatizam a interação entre as pessoas, colocando abaixo os níveis hierárquicos. Fundamentalmente, ao incutir-se mais energia aos grupos e equipes de trabalho, abre-se espaço para que cada pessoa responsabilize-se pelo curso de suas atividades e que, ao mesmo tempo, disponha de alçada maior para solucionar os eventuais contratemplos que possam ocorrer no desenrolar de suas atribuições.

A meta das organizações constitui-se em recuperar o tempo gasto com programas de reengenharia, redução de custos fixos, que tinham como objetivo redesenhar a estrutura organizacional. Deram-se conta de que, junto com os funcionários menos importantes, foram-se aqueles funcionários estratégicos. Portanto perderam profissionais com competência, conhecimento, entre outros atributos, capazes de agregar maior competitividade aos negócios da empresa, conforme Barbara Ettorre, 1998.

Reflexões a respeito de novas contratações profissionais mostram que há um número muito significativo de pessoas à procura de emprego, mas também constata-se que a renovação dos quadros funcionais requer investimentos significativos, uma vez que as pessoas demandam um tempo relativamente longo para adaptarem-se à cultura corporativa da organização, de modo que construam sua teia de relacionamento. Organizações como a Intel e Procter & Gamble, segundo Ettorre, da Management Review, optaram por políticas severas de contratação inteligente e, ao mesmo tempo, estão investindo em profissionais indispensáveis para a empresa. Os mecanismos adotados são o retorno, a valorização maior daquele funcionário que esteja mais ajustado à função e o propósito constitui-se em elevar a competitividade. A política de manter na empresa os profissionais altamente qualificados, que podem surtir impacto no futuro da organização, é bastante recente nos Estados Unidos, pois a reestruturação da empresa obtinha prioridade em detrimento do aprimoramento profissional (1998).

Outro aspecto a ser considerado é o senso de integração, pois os funcionários necessitam sentir-se como parte da empresa, podendo participar de forma justa no universo organizacional, mas para que isso ocorra, o processo comunicativo estabelecido na empresa deve

dispor de clareza e transparência. As empresas agem estrategicamente, pois estão cientes de que não dispõem da força de trabalho de que necessitam, afirma G. Dreher, da Indiana University School of Business (*apud* Barbara Ettorre, 1998).

Segundo a autora antes citada, pelo lado dos empregados, constata-se a necessidade de que as pessoas se harmonizem para melhor produzir e bem viver, embora o conflito seja natural nas relações humanas. Por parte dos empregadores, verifica-se que estão atrás de recursos humanos dispostos a comprometerem-se com a empresa em que atuam ou, como diria Thomas Devenport, estrategista sênior em recursos humanos da consultoria internacional Towers Perrin, é preciso que o profissional tenha um "compromisso de atitude." As organizações querem mais capital humano, precisam que este vá além do compromisso formal para manter o posto de trabalho (*apud* Barbara Ettorre, 1998).

As questões colocadas acima são reforçadas pela análise comportamental que vem servindo como instrumento de avaliação. A teia natural da competição mercadológica está cada vez mais complexa e acirrada, por isso as organizações, em geral, precisam além de tecnologia, equipamentos, informações, trabalhadores com habilidades, competência aprimorada e entusiasmo.

Gláucia Telles Benvegnú, consultora e diretora da Benvegnú Recursos Humanos, afirma que "mais do que profissionais ligados ao negócio da empresa, o mercado exige que o colaborador tenha espírito empreendedor, seja criativo, tenha disposição e ânimo para trabalhar e habilidades suficientes para desenvolver várias funções, conhecimento em informática e sólida formação educacional" (1997, p. 19). Sabe-se que o nível de exigências na hora da contratação vem crescendo, no entanto o que de fato ocorre é um consenso entre o que a empresa busca e o que os candidatos avaliados têm a oferecer.

O conflito entre capital e trabalho altera as formas de administração como a reengenharia, TQC, que desencadeiam pressões insuportáveis sobre o fator humano, promovendo o desgaste físico, mental e emocional. Como consequência, o índice de acidentes no trabalho aumenta e, em situações mais extremas, acontecem inclusive óbitos (Cañete, 1996). Tal realidade vincula-se ao descaso das empresas com as questões humanas e ao excesso de exigências

no que se refere a metas a serem cumpridas, qualificação, excessivo número de horas trabalhadas, entre outras variáveis. Soma-se a essas questões a ameaça de desemprego, o que torna os trabalhadores angustiados e mais propensos a desenvolver doenças ocupacionais ou não.

Atualmente, as empresas e os profissionais têm consciência de que a filosofia empresarial deve ser holística, permitindo assim o resgate da essência do ser e a manutenção e conservação do mundo, visto que é uma responsabilidade de todos em particular. A empresa campeã tem como meta a existência, em sua plenitude, e seu lucro advém dos padrões de qualidade e competitividade estabelecidos. Realizando-se uma analogia, esse tipo de organização procura harmonizar o seu contexto, para que a "orquestra não desafine", e o primor de seus procedimentos está em construir melhores condições de vida para as pessoas, conforme Shinyashiki (1996, p. 9).

Deve-se acrescentar que as pessoas assim "organizadas" congregam interesses comuns, estando unidas pela mesma visão, como bem coloca Senge, "uma visão compartilhada não é uma idéia.[...]. Ao contrário, é uma força no coração das pessoas, uma força impressionante de poder." (1998, p. 233). Sua inspiração por vezes surge a partir de uma idéia, que ao conquistar a adesão de outras pessoas, pode gerar um movimento regular de forças e concretizar-se. Talvez seja essa a mais poderosa manobra da humanidade, transformar o abstrato em algo palpável (Senge, 1998).

Essas considerações estão longe de se esgotarem, mas, em síntese, pode-se dizer que a questão da aprendizagem constitui-se em algo essencial para o desenvolvimento do ser humano, podendo agregar maior qualidade aos produtos e/ou serviços da organização. No momento em que essas premissas forem supridas, pode-se pensar em níveis mais elevados de produtividade, garantindo-se assim a competitividade também. Sob o enfoque humanista, acredita-se que a qualidade de vida pessoal e profissional dos cidadãos são fatores que alavancam o sucesso de uma organização. Assim, administrar passa a ser uma ação estratégica e, de maneira mais específica, para as organizações comprometidas com a qualidade total.

2.2 Ter estratégia é, essencialmente, competir em nível abrangente

Antes de iniciar a dissertar sobre esse tema, acredita-se que seria interessante verificar quais são as definições de estratégias. Para Mintzberg, Lampel e Ahlstrand, em artigo escrito para a revista, *HSM Management*, intitulado *Todas as Partes do Elefante*, eles alertam que os manuais oferecem diferentes definições para o tema, onde estratégia é planejamento, estratégia é modelo, estratégia é posicionamento, estratégia é perspectiva, estratégia é armadilha. Embora exista um certo "tom" de rigidez nessas concepções, alerta-se que a estratégia auxilia as organizações a manterem a coerência, sendo passível de alterações frente aos desafios de novas situações (1999).

Sucintamente, a primeira opção aparece com mais frequência, podendo também ser associada à direção, trajetória que liga dois pontos ou parâmetros de referência. Por modelo, entende-se a formulação de uma estratégia futura que busca seu molde no passado. Permite, então, que a coerência seja mantida ao longo dos procedimentos. A terceira opção, refere-se à posição que o produto ocupa no mercado, geradora de valor e decorrente de uma série de atividades específicas para esse empreendimento. Como perspectiva, concebe-se que ela fornece o caminho para que a empresa concretize suas ações. Por último, vem a noção de que estratégia constitui-se de uma manobra para enganar o concorrente, sendo mais a encenação do que a consolidação dessa, conforme Mintzberg *et alii*, 1999.

Talvez cause surpresa, mas estratégia para esses autores é uma questão que está em voga e entre os executivos, uma espécie de moda. "Já houve a onda da estratégia-planejamento, depois veio a estratégia-posicionamento e hoje a coqueluche é estratégia-aprendizado" (1999, p. 100). E mais, planejamento, posicionamento e aprendizado são apenas três concepções do pensamento estratégico. Por outro lado, o fracasso na implantação de estratégias na maioria das vezes advém da adoção de uma abordagem única.

Para Porter, a formulação de uma estratégia impõe que se perceba a competição de forma abrangente, pois essa é a essência. O cenário competitivo de um seguimento de mercado inter-relaciona cinco aspectos fundamentais:

ameaças dos novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos e/ou serviços substitutos, poder de barganha dos clientes e o setor competitivo por uma posição entre os concorrentes existentes. A energia desse conjunto de forças define o lucro potencial a ser conquistado pelo setor industrial (1990).

O estado estratégico, em termos organizacionais, pode ser visto como uma síntese explicativa das características mais relevantes, percebendo-se também o seu inter-relacionamento com o contexto ao qual se insere. É a verbalização que se efetua a fim de tomar nota das questões que interferem no sucesso e na sobrevivência de uma organização (Klein, 1998). Tal enfoque fortalece a normatização da análise estratégica e, por outro lado, afasta o caráter aleatório e irracional da estratégia.

Para Klein, pode-se obter, a partir da verbalização, novos canais de comunicação mais fáceis e produtivos, onde as pessoas possam colocar idéias promissoras em termos de negócios e de melhor qualidade de vida. A relevância está em estimular o crescimento profissional das pessoas que atuam na empresa, possibilitando-lhes condições de somarem ganhos econômicos e de mais autonomia para si também. Nessa segunda opção, os resultados positivos viriam do engajamento das pessoas que trabalham nos níveis operacionais com as metas da organização (1998).

A identificação dos atributos organizacionais apresentam-se como relevantes no universo do pensamento estratégico, sendo interessante distingui-los entre si. Objetiva-se com isso verificar aqueles que estão sujeitos a mudanças e os que não se enquadram nesse processo, ou seja, aqueles que não são passíveis de alteração. O estrategista precisa combinar imaginação e pensamento lógico na busca deliberada de um plano de ação, que possa alcançar as transformações almejadas, a fim de promover o ajuste ou o desenvolvimento da vantagem competitiva da empresa. Deve estar ciente também que a análise estratégica apresenta imperfeições na realidade concreta, sendo necessário, portanto, o seu aperfeiçoamento.

2.3 Estratégia aprendizado

No contexto organizacional, o tema aprendizagem vem recebendo redobrada atenção, como já foi ressaltado anteriormente, inclusive

no âmbito de algumas indústrias a curva de aprendizagem tem sido documentada. Todavia sabe-se pouco a respeito desse processo e como ele acontece. Para entendê-lo, pode-se supor que advenha do conhecimento cumulativo adquirido pelas pessoas que trabalham na organização, ou que poderia ser gerado a partir do desenvolvimento tecnológico dos equipamentos, ou ainda que ele estaria vinculado a melhor coordenação de processos. Essas questões não se confirmam, mas sabe-se que a persistência e a transferência da aprendizagem em organizações são vitais (Argote *et alii*, *apud* Klein, 1998).

Esses quesitos são bastante usados pelas organizações no que se refere à precificação, contratação de pessoal, planos de produção e também para antever o comportamento dos concorrentes. A utilização da curva de aprendizagem tem sido usada pelo pessoal de RH no momento em que calculam o custo das novas contratações, em paralelo mensuram os efeitos do treinamento. Nas relações que determinam o custo de produção, ela também tem utilidade. Igualmente, nas decisões que envolvem a área mercadológica no momento de formular novas estratégias (Argote *et alii*, *apud* Klein, 1998).

Hoje, o ser humano vive um processo conflitante entre as relações de trabalho e a vida pessoal. A questão é como obter qualidade e harmonizar esses dois papéis, de modo que os desequilíbrios entre família e trabalho sejam, pelo menos, amenizados. O indivíduo e mesmo as famílias têm dificuldades imensas ao desejarem alterar essa realidade conturbada, mas o fazem na busca de atingir um patamar social onde a convivência afetiva trilhe por caminhos de liberdade e respeito mútuo. Cientes desses aspectos, as organizações vêm se apercebendo de que é necessário desenvolver programas que auxiliem e melhor equacionem esse contexto, pois as perturbações emocionais do fator humano acabam interferindo em suas atividades profissionais, afetando inclusive os resultados da organização (Bom Sucesso, 1998).

As lideranças precisam, entretanto, de perspicácia para trabalhar apropriadamente todas essas variáveis, sabendo também que a visão de uma organização não se forma de um dia para o outro, é preciso persistência e procedimentos sistematizados. Para Senge, as organizações que buscam o desenvolvimento de visões compartilhadas, apostam de modo contínuo nas visões individualizadas de seus colaboradores (1998).

Proceder assim, leva as pessoas a posicionarem-se como cidadãs, portanto agem e simultaneamente comprometem-se com suas ações – é a questão da energização das equipes ou grupos de trabalho, antes referidos.

Talvez ocorram casos de pessoas carentes de uma direção pessoal mais forte. Nesta situação, elas poderão juntar-se ao grupo aumentando o processo sinérgico deste. Senge afirma que, “o domínio pessoal é a pedra fundamental do desenvolvimento de visões compartilhadas” (1998, p. 239). Tal concepção engloba, além da visão pessoal, o comprometimento com a verdade e com a criatividade, sendo estas as componentes mais proeminentes do domínio pessoal. Sob esse enfoque, os procedimentos e as inter-relações sociais fluem independentes de corporativismos ou de interesses aleatórios que não se vinculem à veracidade dos fatos. Todavia constitui-se como pertinente transcender o patamar de organização que entende pessoas que possuem conhecimentos, alcançando uma nova mentalidade focada no conhecimento – criação e compartilhamento – conjugando-se a isso as relações internas (negócios) da empresa.

3. Considerações finais

O desenvolvimento tecnológico e a globalização da economia vêm impondo exigências às organizações, no sentido de que elas busquem maior flexibilidade, estejam abertas para as inovações e, ao mesmo tempo, disponham de agilidade para implementar tais ajustes ou mudanças.

Daí, a ferramenta que possibilita o reposicionamento das empresas no mercado globalizado é o conhecimento que vai além do capital investido em estoques, maquinários, instalações, etc. Obtêm-se reforço para essa colocação na seguinte afirmação “em todo mundo, tanto no setor público quanto no privado, em empreendimentos com ou sem fins lucrativos, o capital humano cresce rapidamente em importância quando comparado ao capital financeiro e tecnológico” (Friedeman *et alii*, 2000, p. 150). O potencial desse ferramental ultrapassa a concepção do conhecimento especializado, para trabalhar com as pressões do mercado. Outra tendência constitui-se em considerar variáveis que vão além de valores contábeis, para lidar com valores de mercado em que os setores primam pelo conhecimento. O acesso à tecnologia

torna possível o compartilhamento de idéias, favorecendo o aprender em comunidade, de acordo com Luarence Prusak (*apud* Klein, 1998). Podem ocorrer questionamentos a favor ou contra nessas tendências, no entanto o que se verifica é que cada vez mais a força física do homem está sendo substituída pela força cognitiva. Ademais, o capital humano exerce poderosa contribuição na criação de novas idéias, pois uma pessoa motivada a buscar novos conhecimentos pode gerar conjecturas, articulando hipóteses, conseguindo elaborar uma idéia de valor para a empresa.

Bibliografia

BENVEGNÚ, Gláucia Telles. Análise Comportamental como Instrumento de Avaliação. *RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - RH Em Síntese*. São Paulo, março/abril 1997.

BOM SUCESSO, P. *Trabalho e Qualidade de Vida*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998.

CANETE, Ingrid. *Humanização: desafio da empresa moderna*. Porto Alegre : Artes e Ofícios, 1996.

ETTORRE, Barbara. Por Favor, não se vão. *HSM Management*, São Paulo, p. 20, março/abril 1998.

FRIEDMAN, Brian *et alii*. *Capital Humano*: tradução Bazán Tecnologia e Linguística/ Flávio J. de Azevedo. - São Paulo : Futura, 2000.

KATALIFÓS, Petros. Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. *Tendências do Trabalho*, São Paulo, p. 22-25, julho 1998.

KLEIN, DAVID A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual. Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento.*; tradução Bazán Tecnologia e Linguística, Carlos Henrique Trieschman, Ronaldo de Almeida Rego, Maria Cristina Ribeiro Bazán. - Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph e AHLSTRAND, Bruce. Todas as Partes do Elefante. *HSM Management*, São Paulo, p.100-108, janeiro/fevereiro 1999.

MONTGOMERY, Cyntia e PORTER, Michael E. *ESTRATÉGIA : a busca da vantagem competitiva*; tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. - Rio de Janeiro : Campus, 1998.

PEREIRA, Milton Luís. Transformação Organizacional. *Tendências do Trabalho*, São Paulo, p. 28-29, agosto 1998.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. - Rio de Janeiro : Campus, 1990.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina*; tradução Círculo do Livro; revisão Levon Yacubian; editoração eletrônica Nair Fernandes da Silva. - São Paulo : Editora Best Seller, 1998.

SHINYASHIKI, Roberto. O Resgate da Essência do Ser. Conferências Interativas VII ESARH/X ENAP, São Paulo, p. 9-10, outubro 1996.

_____. RH no Mundo. Âncora ou Reboque das Mudanças? *RH em Síntese*. n.º 19, p. 38-39, novembro/dezembro 1997.

TERRA, José Cláudio C. *Gestão do Conhecimento : o grande desafio empresarial : uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. - São Paulo : Negócio Editora, 2000.

YOSHIMOTO, Tsikara. *Qualidade, produtividade e cultura: o que podemos aprender com os japoneses*. São Paulo : Saraiva, 1992.

Contato com o autor:

denadeti@fatecnet.ufsm.br