

CAPITAL INTELECTUAL E HUMANO A RELAÇÃO DO SUCESSO E DO PATRIMÔNIO INTANGÍVEL NAS EMPRESAS

Carlos Henrique Pellegrini

“Hardwares e softwares podemos comprar. As pessoas, temos de formá-las, capacitá-las, num processo lento e meticuloso. À medida que as capacitamos, não as integrando ao patrimônio da empresa, fortalecemos a concorrência”.

RESUMO

A informação e o conhecimento são as armas competitivas da nova era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz - não necessariamente as empresas mais fortes. A Wal-Mart, a Microsoft e a Toyota não se tornaram grandes empresas por serem mais ricas do que a Sears, a IBM e a General Motors - ao contrário. Mas tinham algo muito mais valioso do que ativos físicos ou financeiros. Tinham Capital Intelectual e o fizeram Capital Humano.

PALAVRAS-CHAVE: *Capital humano, capital intelectual, capacitação, sociedade.*

ABSTRACT

Information and knowledge are the weapons of the current times. Knowledge is more valuable and powerful than natural resources, big industries or large bank accounts. In every sector, the most successful enterprises are the ones that have the best information or those that control them in the most effective way – not necessarily the strongest enterprises. Wal-Mart, Microsoft and Toyota didn't become large enterprises because they were richer than Sears, IBM and General Motors – just otherwise. They had something that was more valuable than financial or physical assets. They had Intellectual Wealth from which they transformed into Human Wealth.

KEY WORDS: *Human wealth, intellectual wealth, capacitating, enterprise.*

*Mestre em Administração – PUC / SP. Engenheiro e Administrador.
É professor titular nas FEAs “Padre Anchieta”, PUC/SP, UNIP e UNICAMP. Pós graduado em Engenharia Econômica (UNICAMP) e Engenharia de Produto (USJT). Diretor Operacional da Maxirecur Consulting e membro de diretorias e conselhos de diversas empresas privadas. pellegrini@maxirecur.com.br - www.maxirecur.com.br

A Economia do Conhecimento

Pense em uma lata de cerveja. Ela é um artefato de uma nova economia baseada no conhecimento, um indício de como o conhecimento tornou-se o componente mais importante da atividade de negócios.

Há três décadas, essa lata provavelmente seria feita de aço. Os fabricantes de alumínio sempre quiseram substituir o aço. Embora o alumínio seja o elemento metálico mais comum na crosta terrestre, seu refinamento era extremamente dispendioso. No século XIX, o custo do alumínio era tão alto que o rei Christian X da Dinamarca mandou fazer uma coroa de alumínio, e o imperador Napoleão III, notável consumista, encomendou baixelas do metal, que utilizava para convidados dignos de um serviço mais sofisticado do que suas baixelas de ouro. Mesmo com energia barata, o alumínio continua sendo mais caro do que o aço. No entanto, é mais fácil trabalhar com o alumínio do que com o aço. E foi aí que o setor encontrou sua oportunidade: a vantagem de preço do aço só poderia ser superada se o setor fosse capaz de explorar a maleabilidade do alumínio, para fabricar uma lata que utilizasse menos metal do que as latas de aço exigiam. Hoje, quase não existem latas de bebida de aço nos Estados Unidos.

Essa primeira lata de alumínio representou um triunfo do “know-how” sobre a natureza. Pesando metade da lata de aço, a lata de alumínio substituiu matéria-prima por conhecimento - anos de pesquisa. A lata contém menos material e mais ciência. A cerveja pode ser gostosa, mas a lata é aproximadamente 25% conhecimento. E, para baratear ainda mais a produção, duas em cada três latas são recicladas. Imagine.

Você pode amassá-la com uma mão. Entretanto, quando está cheia, essa mesma lata é suficientemente forte para ser empilhada a quase dois metros do chão de um supermercado, colocada na carroceria de um caminhão de entregas, chacoalhar de um lado para outro em estradas esburacadas, ser derrubada pelos corredores, levada a quase zero graus em um congelador ou agüentar o sol escaldante. O que a mantém firme? Não é o metal - o fato de podermos amassá-lo mostra isso. Não, o que mantém a lata rígida, forte o suficiente para agüentar uma enorme pressão é o gás em seu interior: bolhas de dióxido de carbono em uma cerveja ou refrigerante, um pouco de nitrogênio em uma lata de suco de tomate. Menos metal - menos energia.

A economia da Era do Conhecimento é a economia do intangível, cujas fontes fundamentais de riqueza são o conhecimento e a comunicação e não os recursos naturais ou o trabalho físico. Agora, considere o principal produto manufaturado deste século: o *microchip*. O valor de todos os chips produzidos atualmente excede o valor do aço produzido. O que os torna tão valiosos? Com certeza não é o componente físico. Os chips são feitos principalmente de silício, ou seja, de areia, e em pouca quantidade. O valor está, sobretudo, no projeto do chip e no projeto das complexas máquinas que o produzem. Está no conteúdo intelectual, não físico. A indústria está se desmaterializando. A hora de um sócio de uma empresa de advo-

caia de Nova York não custa US\$ 400 porque seus ativos físicos - sua mesa de trabalho, o busto de Oliver Wendell Holmes são caros, você paga pela sua capacidade mental.

As indústrias que transportam informações estão crescendo mais rápido do que as que transportam mercadorias: o tráfego internacional de telefone vem aumentando cerca de 16% ao ano, o de dados, aproximadamente, 30% e o tráfego na Internet aumenta com maior rapidez ainda. Até o dinheiro se desmaterializou. Hoje, negocia-se cerca de US\$ 1,3 trilhão por dia e esse dinheiro nunca assume uma forma tangível. Para os estrategistas militares, a informação está assumindo o papel que as fábricas desempenharam durante um século.

As Forças Armadas investem muito mais em treinamento e educação do que antigamente. Durante a Guerra do Vietnã, quando as pessoas instruídas faziam o possível e o impossível para evitar o alistamento, 15% dos militares não tinham o segundo grau; hoje, 99,3% completaram o segundo grau; o percentual com pós-graduação mais do que dobrou. A Guerra do Golfo mostrou o poder devastador das "bombas inteligentes" - mísseis e similares -, onde uma enorme quantidade de informações e inteligência especificam o alvo certo e provocam uma destruição muito mais eficaz, com muito menos dinamite do que o bombardeamento estratégico da Segunda Guerra Mundial ou o bombardeamento pesado da Guerra do Vietnã.

A Empresa do Conhecimento

Hoje, todas as empresas ou organizações de qualquer espécie passaram a fazer uso intensivo da informação. São dependentes do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e cliente, e da tecnologia da informação, como instrumento gerencial. Os gastos com equipamento que criam, codificam, manipulam e distribuem informações tornam-se mais produtivos do que os investimentos em equipamentos para a produção e transporte de bens materiais. As empresas estão investindo muito em conhecimento, como pesquisa e desenvolvimento (P&D). Algumas, inclusive muitas empresas japonesas, gastam mais em P&D do que em todas as outras formas de equipamento. Fumio Kodama, professor de política da inovação da Saitama University, perto de Tóquio, afirma: "Se os investimentos em P&D começarem a ultrapassar os investimentos de capital, pode-se dizer que a empresa está começando a deixar de ser um local onde se produz para se transformar em um local onde se pensa."

As empresas que fazem uso intensivo da informação, muitas vezes tornam-se distribuidoras de informações. A IBM, por exemplo, fatura mais com a venda de serviços para computador do que com a venda de equipamentos em si. À medida que a utilidade da informação, da tecnologia da informação e do trabalho da informação aumentam, as empresas encontram outras formas de substituir altos investimentos em ativos físicos - não apenas estoques, mas também fábricas e depósitos - por informações.

Hoje, os químicos especializados em agricultura podem criar novos híbridos

manipulando diretamente o DNA da planta utilizando apenas uma bancada de laboratório. Os ativos físicos - instalações e mercadorias acumuladas - estão sendo substituídos por redes e banco de dados, que são ativos intelectuais. A substituição dos estoques pela informação começou a reinventar o varejo. A IBM e a Blockbuster Vídeo, por exemplo, têm a tecnologia necessária para produzir CDs na hora, fazendo-se o download a partir de um servidor. Por enquanto, as gravadoras não estão dispostas a fazer um acordo, mas um dia isto acontecerá - qualquer pessoa entrará em uma loja de CDs, pedirá um novo CD e o vendedor o fabricará enquanto ele espera. Uma linha de dados de alta velocidade reporá o estoque. É só uma questão de tempo até os livros sejam feitos da mesma forma.

Alguns varejistas simplesmente se desmaterializaram. Atualmente, sobretudo na época do Natal, os correios e telégrafos entregam todos os dias uma pilha de lojas de departamento virtuais. Trata-se de um estoque em realidade virtual. Não há estoque de nada, mas tudo é vendido. O triunfo da informação sobre o estoque também é visível no setor bancário, hoje, a agência bancária tornou-se o caixa automático próximo à porta do supermercado, com um pequeno estoque de notas. Existe uma lição simples a se aprender com essa variedade de formas pelas quais as empresas do conhecimento utilizam a informação para substituir os estoques; cada caixa de peças, cada palete de matéria-prima, cada fatura a cobrar, cada pedaço de papel em trânsito da caixa de entrada de uma pessoa para a da outra imobiliza tempo e dinheiro com um propósito inútil. É o "capital de giro" para o contador - e eliminá-lo é uma das primeiras formas pelas quais os investimentos em informação e conhecimento podem melhorar o desempenho da empresa.

É característico das empresas do conhecimento eliminar os ativos fixos de seus balanços. Na verdade, quanto menos ativos, melhor; desde que tenha capital intelectual, a empresa pode conseguir receitas sem carga e as despesas de gerenciar os ativos e pagar por eles. A maioria das empresas paga muito mais pela informação do que pela participação patrimonial. Não é surpreendente que as organizações, assim como as empresas de advocacia e os centros de conhecimento invistam muito em informação e muito pouco em ativos físicos. "As empresas de know-how" não precisam muito de capital físico ou financeiro. Mas, na verdade quase todas as empresas, inclusive as da indústria pesada, pagam mais pela informação do que para atrair capital.

O Trabalhador do Conhecimento

Durante uma reunião, uma dúzia de homens e mulheres estão sentados ao redor de uma mesa em uma sala e viraram suas cadeiras de modo a ficar de frente para uma das extremidades da sala, onde uma mulher está diante de um quadro em que estão presas folhas grandes de papel. É a hora da reunião semanal. Durante a próxima hora, várias páginas dos flip charts serão preenchidas com estatísticas e observações, à medida que o grupo enfrenta o desafio de melhorar a produção de travas elétricas de sua empresa. Trata-se de protetores contra picos de

tensão que centrais elétricas e linhas de transmissão defendem contra raios. O grupo está 11% abaixo em uma de suas metas, está encarregado da montagem de discos, que são fabricados em outra parte da fábrica, em travas completas, e não conseguiu cumprir algumas de suas datas de entrega. Eles querem saber os motivos do atraso. Depois de uma discussão sobre as possíveis causas - todas elas listadas no papel - fica claro que o maior problema é que muitos discos que chegam têm que ser enviados de volta para o retrabalho. Há uma discussão técnica sobre a natureza exata dos problemas nos discos, depois chega a hora de resolver o que fazer. O grupo decide antes realizar uma reunião com as pessoas encarregadas da fabricação dos discos a fim de ver se, juntos, podem elaborar mudanças no processo capazes de reduzir os defeitos nos discos, em primeiro lugar. Trata-se de uma fábrica da General Electric em Bayamón, Porto Rico, uma área industrial de San Juan. Há um aspecto diferente na reunião: embora as pessoas na sala estejam relatando e analisando dados, discutindo como coordenar o trabalho de um departamento com as necessidades de outro, definindo metas para aperfeiçoar a eficiência da fábrica e expondo idéias sobre formas de modificar o processo de fabricação, nenhuma delas ocupa cargos de gerência. Não poderia ser de outra forma. A fábrica emprega 125 trabalhadores horistas e apenas oito “conselheiros” assalariados, além do gerente da fábrica. Ou seja: três níveis, nenhum supervisor, nada de staff - cerca de metade do número de gerentes que uma empresa tradicional empregaria. O trabalho do conhecimento, o trabalho de planejamento, supervisionamento, programação e gerenciamento - passou a fazer parte da descrição do cargo dos trabalhadores horistas.

Não é surpresa que os fabricantes estejam contratando operários com melhor nível de instrução para realização dos trabalhos que fazem uso intensivo do conhecimento. Embora as forças implacáveis do mercado venham reduzindo as recompensas pelo trabalho físico, essas mesmas forças estão concedendo maiores recompensas para o trabalho baseado no conhecimento. Desde 1969, quando a decadência da Era Industrial começou a ficar aparente, o “diferencial de salário para pessoas instruídas” aumentou em todos os setores, tanto para homens quanto para mulheres.

Desde 1979, somente um grupo de homens norte-americanos conseguiu ganhos reais na remuneração salarial: os homens com formação universitária.

O trabalho do conhecimento é muito diferente: ele tem algo do trabalho do profissional liberal. Os profissionais são avaliados não pelas tarefas que realizam, mas pelos resultados que alcançam. Quando o trabalho diz respeito ao conhecimento, o modelo profissional do projeto organizacional inevitavelmente começa a se sobrepor ao modelo burocrático.

A explosão do conhecimento científico e técnico, a rápida difusão e o poder crescente e veloz da tecnologia da informação, a participação cada vez maior do conhecimento - todos esses fatores trabalham juntos, cada um deles sendo simultaneamente o ovo e a galinha, causa e efeito, a fim de impor novos tipos de

modelo organizacional e novos métodos gerenciais. Na era do capital intelectual, as partes mais valiosas desses trabalhos tornaram-se essencialmente tarefas humanas: sentir, julgar, criar, desenvolver relacionamentos. Longe de estar alienado das ferramentas de seu ofício e do fruto de seu trabalho, o trabalhador do conhecimento os leva consigo, com seu cérebro.

O Ouro Oculto

Quando o mercado de ações avalia empresas em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis - os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes - que, juntos, constituem seu capital intelectual.

Alguém que investe em uma empresa está comprando um conjunto de talentos, capacidades, habilidade e idéias - capital intelectual, não capital físico. Não se compra produtos da Microsoft por causa de suas fábricas de software; a empresa não as tem. Compra-se a capacidade de desenvolver programas, definir padrões de programas para computadores pessoais, explorar o valor de seu nome e forjar alianças com outras empresas. A Merck não foi, por sete anos consecutivos, a empresa mais admirada na pesquisa anual sobre reputação das empresas realizada pela Fortune pelo fato de saber fabricar remédios, mas porque seus cientistas são capazes de descobrir novos medicamentos.

Hoje, quando o conhecimento tornou-se a principal matéria-prima e resultado da atividade econômica, a inteligência organizacional - pessoas inteligentes trabalhando de formas inteligentes - deixou de ter um papel coadjuvante e assumir o papel principal. O capital intelectual tornou-se tão vital que não é justo dizer que uma organização que não está gerenciando o conhecimento não está prestando atenção ao negócio. Há apenas um problema: tentar identificar e gerenciar os ativos baseados no conhecimento é como tentar pescar com as mãos. Não é impossível, mas se torna extremamente difícil capturar o objeto de esforço.

Um dos motivos pelos quais as empresas não gerenciam o conhecimento é que ele quase sempre vem acompanhado de algo tangível - o papel de um livro, a fita magnética dentro de um gravador, o corpo de um palestrante, as pedras de um monumento histórico. Gerenciamos as formas, e não a substância, o que equivaleria a um vinicultor que presta mais atenção à garrafa do que ao vinho. Afinal, é mais fácil contar as garrafas do que descrever o vinho. Na maioria das organizações, embora muitas pessoas usem, gerem ou distribuam informações, os únicos gerentes verdadeiros do comportamento das informações são os advogados, que já se preocupam em proteger marcas registradas, patentes e segredos.

A gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta do mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem

como navegá-lo. O chefe da contabilidade pode lhe informar o tamanho da folha de pagamento, mas não pode lhe informar o tamanho das habilidades dos funcionários, e menos ainda se elas estão sofrendo valorização ou depreciação. O diretor de recursos humanos pode saber quanto a empresa gasta com treinamento formal, mas não sabe quanto de aprendizado o treinamento realmente gerou. Exércitos de funcionários e barricadas de computadores monitoram ativos físicos e financeiros, mas esses sistemas contábeis não podem lidar com a capacidade intelectual. Os componentes do custo de um produto hoje são, em grande parte, P&D, ativos intelectuais e serviços. “O antigo sistema contábil, que nos diz o custo do material e de mão-de-obra, não é aplicável”. Segundo Michael Brown, principal executivo financeiro da Microsoft, “as idéias, em si, têm poder. Podem se acumular sem passar por uma instituição e, de repente, explodir”. A Netscape, por exemplo, concentrou um enorme volume de capital intelectual que praticamente não assumiu uma forma física ou institucional até que, lançada no mercado como oferta pública inicial em 1995, o capital se manifestou financeiramente - chegando a US\$ 2 bilhões. Algumas organizações nunca tiveram embalagem para contar, como as empresas de advocacia, consultores, agências de publicidade. Não podiam contar a produção de uma forma significativa, mas precisavam medir alguma coisa, por isso mediram o tempo: tanto para propósitos internos quanto para faturamento, preparam informações detalhadas sobre o tempo que seus funcionários levaram para executar os serviços do cliente.

Um dos motivos pelos quais as pessoas não dão muita atenção ao capital intelectual é o fato de não poderem ver os ganhos gerados pelo cérebro - os retornos de seu investimento. Um investidor que escolhe entre comprar ações da IBM ou da Microsoft baseando-se apenas em seus resultados financeiros não aprenderia nada sobre o que torna as duas empresas valiosas. Entretanto, o sistema de informação que roda o Sabre - serviço de reservas que hoje é mais rentável do que os aviões - é quase inteiramente um ativo intangível e não pode ser visto em lugar algum do balanço patrimonial. Raramente um mercado atribui valor a ativos intelectuais - e muitas vezes, quando o faz, gera um número equivocado. Estima que os ativos intelectuais de uma empresa normalmente valem três a quatro vezes mais do que o valor contábil tangível. Para encontrar o ouro escondido, precisamos de um mapa.

O Mapa do Tesouro

A definição de capital intelectual de H. Mcdonald, futurologista da ICL - grande fabricante inglesa de computadores de propriedade da Fujitsu - é mais adequada: “O conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial” - em outras palavras, a soma de tudo que todos em uma empresa conhecem e que confere à empresa sua vantagem competitiva.

A definição de capital intelectual de Klein e Prusak: “Material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor” -

também é boa porque nos lembra que os ativos intelectuais valiosos podem ser encontrados tanto em locais rotineiros quanto em locais inusitados. Idéias economicamente valiosas não têm que ser eruditas ou complicadas, tampouco de alta tecnologia.

A maioria dos funcionários jamais encontrará algo na vanguarda da ciência. Eles estão tentando executar melhor seu trabalho. Esse é um aspecto tão importante quanto qualquer outro na gerência do capital intelectual.

É fácil entender a idéia de conhecimento formalizado, capturado e alavancado quando o material intelectual em questão é uma invenção patenteável, um conjunto de dados econômicos que precisam ser sugeridos ou quando prazos reais ou arbitrários definem fronteiras óbvias para o conhecimento. Cria-se conhecimento formalizado, capturado e alavancado toda vez que se redige um trabalho final na faculdade.

O conhecimento, como a beleza, existe apenas aos olhos daqueles que o apreciam. Conhecer as minúsculas alterações no preço das ações da empresa imediatamente antes ou depois de divulgados os dividendos trimestrais tem tão pouca importância para a maioria dos investidores que eles consideram o fato um mero dado, provavelmente sem importância; no entanto, para os especialistas e algumas outras empresas, que apostam e fazem fortunas tentando explorar essas pequenas alterações, isso é um conhecimento essencial. Há uma lição vital a ser aprendida aqui: os ativos do conhecimento, assim como o dinheiro ou equipamentos, existem e só vale a pena cultivá-los no contexto da estratégia. Não se pode definir e gerenciar os ativos intelectuais sem saber o que está tentando fazer com eles.

É difícil definir grande parte do conhecimento soft, pois trata-se de conhecimento tácito, e não explícito e, portanto, é difícil explicá-lo ou até mesmo identificá-lo. A maior virtude do conhecimento tácito é que ele é automático, exigindo pouco conhecimento ou nenhum tempo ou reflexão. Um digitador cujo conhecimento do teclado é tácito é muito mais rápido do que o daquele que precisa "catar milho".

Porém, toda virtude tem um conjunto de defeitos recíprocos e o conhecimento tácito tem três: pode estar errado; é difícil modificá-lo; e é difícil comunicá-lo.

Grande parte do capital intelectual é tácito - e o conhecimento tácito não pode ser vendido, por maior que seja o valor que a pessoa esteja disposta a pagar. No entanto, até isso precisa ser identificado e alavancado - passando pelo ciclo de conhecimento tácito para explícito e de explícito para tácito - se a organização quiser usá-lo melhor.

Toda organização possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados, informação, conhecimento e talvez sabedoria. Entretanto, não se pode gerenciar o capital intelectual - não é possível sequer encontrar suas formas mais "soft" - sem localizá-lo em pontos estrategicamente importantes onde a gerência realmente seja importante. A pergunta torna-se então: onde procurá-lo?

Resposta, em um ou mais destes três lugares: pessoas, estruturas e clientes.

A distinção entre capital humano e capital estrutural é fundamental para a gestão do conhecimento. O capital humano é importante porque é a fonte de inovação e renovação, seja em decorrência de *brainstormings* em um laboratório ou de novas dicas no caderno de anotações do representante de vendas.

Compartilhar e transmitir conhecimento - alavancá-lo - exigem ativos intelectuais estruturais, como sistemas de informação, laboratórios, inteligência competitiva e de mercado, conhecimento dos canais de mercado e foco gerencial, que transformam o *know-how* individual em propriedade de um grupo. Assim o capital humano, o capital estrutural só existe no contexto de um ponto de vista, uma estratégia, um destino, um propósito. Portanto, o capital intelectual “é a capacidade organizacional que uma organização possui de suprir as exigências de mercado”.

O capital estrutural é o que transforma um monge capaz de gerar uma caligrafia elegante no sorridente astro de um comercial de televisão da Xerox, capaz de fazer muitas cópias de um documento. Funcionando como uma espécie de amplificador, ele embala o capital humano e permite seu uso repetido para a criação de valor, da mesma forma como uma matriz pode estampar peça após peça. Ou seja: “O cara que inventou a primeira roda era um idiota. O cara que inventou as outras três, este sim era um gênio”. O capital do cliente é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios. “É a probabilidade de que nossos clientes continuem fazendo negócios conosco. É aqui, nos relacionamentos com os clientes, que o capital intelectual se transforma em dinheiro - embora deva ser enfatizado que o capital do cliente não precisa ser expresso apenas em termos de dólares, mesmo que seja sua manifestação definitiva. A marca, por exemplo, é uma forma de capital do cliente para qual existe um método de avaliação bem-estabelecido. A marca Coca-Cola, por exemplo, a maior valiosa do mundo, vale cerca de US\$ 39 bilhões. Porém, a lealdade intangível dos clientes manifesta-se de muitas formas não-financeiras, como a Coca-Cola aprendeu ao tentar modificar a fórmula de seu produto. O capital cliente manifesta-se nas cartas de reclamação, índices de renovação, vendas cruzadas, indicações e rapidez de retorno de suas ligações”.

O Capital Humano

O capital humano é o local onde tudo começa: a fonte de inovação. Se o capital intelectual é uma árvore, os seres humanos são a seiva; em algumas empresas, as seivas que a fazem crescer. O dinheiro tem poder, mas não pensa; as máquinas operam, muitas vezes melhor do que qualquer ser humano, mas não inventam. Em toda empresa de tamanho razoável existe algum tipo de formulário que os gerentes preenchem antes de comprar um novo equipamento: uma solicitação de gasto de capital que pede que se calcule o retorno do investimento. Embora às vezes haja criatividade na redação desses formulários, isso não é nada perto da inventividade necessária para preencher um formulário semelhante calculando-se o retorno so-

bre o investimento em um novo funcionário, principalmente um funcionário que se espera que pense. Vale a pena enfatizar esse ponto: o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização. Muitas vezes pode ser automatizado, motivo pelo qual correm risco atualmente; quando não pode, o trabalhador, contribuindo pouco e aprendendo pouco, pode ser facilmente substituído se sair da empresa - trata-se de uma pessoa contratada, não de uma mente contratada.

O capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização. Para liberar o capital humano que já existe na organização é preciso minimizar as tarefas irracionais, o trabalho burocrático, inútil, e as competições internas. O local de trabalho taylorizado desperdiçou ativos humanos nessas atividades. Na Era da Informação, não podemos nos dar o luxo de usar o capital humano de forma tão ineficiente. O programa Work-Out da GE - uma série interminável de reuniões nas quais os funcionários propõem mudanças nos processos de trabalho e os chefes são solicitados a aprová-las ou rejeitá-las imediatamente - é uma forma certa de iniciar o processo de extração de idéias de um maior número de pessoas.

O líder precisa focalizar e acumular talento onde necessário, seja por meio de contratação ou do ensino. Como sempre ocorre no caso do capital intelectual, a ligação com a estratégia é fundamental. Quando o principal executivo diz: "as pessoas são nosso ativo mais importante", ele está falando das pessoas que sabem como servir aos clientes de modo a proporcionar à empresa vantagem competitiva. Considerando-se o capital humano nesses termos, é possível lançar luz sobre como desenvolvê-lo e, ao longo desse processo, tirar proveito do capital humano para criar um ativo organizacional. Em particular, aprendemos que o treinamento, no sentido tradicional do termo, é perda de dinheiro. A maior parte dos programas de treinamento almeja objetivos muito vastos ou muito limitados, são dados em sala de aula, para um público que precisava da informação um mês antes ou que só precisará dela daqui a dois anos e custam caríssimo. Cada vez mais trabalhadores oferecem sua mais profunda lealdade a suas profissões e comunidades de prática e não a seus empregadores. Nesses dias de autonomia, os atletas pensam em seu valor em função da posição que ocupam, e no clube ao qual pertencem. Por esse motivo óbvio, o mesmo se aplica aos trabalhadores do conhecimento, um fato que enfatiza o mistério fundamental do capital humano: podemos alugar as pessoas, mas não podemos possuí-las.

A cessão da "propriedade" do capital humano a uma empresa, entretanto, tem que ser voluntária. A forma mais curta, porém pouco simples de fazer isso é: criar um senso de propriedade cruzada entre funcionários e empresa.. O teórico gerencial Charles Handy diz: "Acredito que as empresas deveriam ser comunidades de membros, pois acredito que as empresas não são coisas, são as pessoas que as administram. Para manter as pessoas dentro da empresa, não podemos mais

considerá-las funcionários. Para manter as pessoas na empresa, é preciso haver algum tipo de continuidade e uma noção de pertencimento”. Não é por acaso que a participação dos funcionários na estrutura societária da empresa aumentou na Era da Informação, sendo mais predominante entre aquelas que fazem uso intensivo do conhecimento do que nas empresas tradicionais. Nem deveria ser surpresa a popularidade dos planos de pagamentos de incentivos. A acelerada popularidade das opções sobre ações e os planos de propriedade acionária por parte dos funcionários são formas óbvias nas quais as empresas põem segurar seu capital humano associando-o ao capital financeiro.

O bônus da participação nos ganhos torna-se, então, um dividendo pago aos funcionários pelo investimento em capital humano. É o reconhecimento do fato; o verdadeiro investimento na sociedade do conhecimento não é só em máquinas e ferramentas, mas no conhecimento do trabalhador do conhecimento... - o trabalhador industrial precisa infinitamente mais do capitalista do que o capitalista dele... Na sociedade do conhecimento, o pressuposto mais provável das organizações - e certamente aquele pela qual elas têm que se guiar - é que as empresas precisam muito mais dos trabalhadores do conhecimento do que eles precisam delas. No caso da maioria de nós, entretanto, o fato de fazermos parte de uma organização tem algum valor econômico, motivo pelo qual o trabalho que realizamos é mais valioso quando o fazemos em grupo do quando o fazemos sozinhos. Esse valor pertence à organização.

De forma semelhante, existe um valor intelectual que transcende o capital humano e que pertence aos acionistas. É o capital estrutural.

Gestão do Conhecimento

O Capital humano, a seiva que flui da casca de uma árvore, produz inovação e crescimento, mas esse crescimento torna-se madeira maciça, parte da estrutura da árvore. O que os líderes precisam fazer - e que este capítulo mostrara como - é conter e reter o conhecimento, para que ele se torne propriedade da empresa. Isso é capital estrutural.

O Capital estrutural pertence a empresa como um todo. Pode ser reproduzido e dividido. Parte do que pertence a categoria de capital estrutural temo direito aos direitos legais de propriedade. Se o tema do capital intelectual algum dia vier a ser um modismo gerencial, será sob o processo de gestão do conhecimento, porque as vendas de software, de sistemas e serviços de consultoria que permitem que todos em uma empresa tenham acesso ao material coletado, a experiência e sabedoria de todos os seus colegas geram dinheiro. Desde que se tenha um laptop e uma linha telefônica, ele pode acessar um dos títulos que aparecem na tela. O conhecimento cresce tão rápido que qualquer tentativa de codificá-lo por completo seria absurda, alguém em sua empresa sabe se o contrato cobre ou não serviços de assistência técnica, ou se um determinado interruptor elétrico causa problemas em países que tem corrente de 220 volts.

O fato de as empresas organizarem tão mal o conhecimento sobre seus fornecedores, clientes e concorrentes é surpreendente. Ninguém sabe qual o seu volume de negócios com a maior empresa de computadores do mundo, pois cada divisão armazena seus relatórios em seu próprio computador e os sistemas não se comunicam. Além de classificar e aprofundar o conhecimento especializado, a gestão explícita do capital estrutural pode aumentar a produtividade. Os ganhos serão grandes. O capital estrutural é a rede em si, o caminho ao longo do qual o conhecimento trafega. Existem também formas sociais de capital estrutural tão reais e eficazes quanto um circuito eletrônico. Ao contrário de uma bomba em uma linha de montagem, o trabalho do conhecimento raramente se movimenta para frente com uniformidade. É uma série aberta de colaborações e compromissos que vão e voltam.

O Perigo de Investir demais no Conhecimento

O Capital estrutural pega o que eu sei e entrega aos meus clientes. Organiza os recursos da empresa para ampliar e apoiar minhas idéias e meu trabalho. Mas pode também convidar os burocratas da empresa a se calarem. Pode fornecer informações que me ajudem a realizar um trabalho melhor. Mas pode também destruir com informações triviais. O Capital estrutural não pode quebrar o molde, porque ele é o molde.

O mercado é a mãe das inovações. As redes iniciam uma explosão barulhenta, perturbadora e infinita de informações. A paixão pelos valores do capital intelectual não deveria surgir às custas dos princípios gerenciais básicos. Um executivo deve se esforçar permanentemente para usar os ativos de forma mais eficiente, tirar maior proveito deles, fazer mais com menos. Ativos não utilizados constituem um empecilho para o desempenho.

Um importante primeiro passo foi reconhecer que empresas baseadas no conhecimento não podiam ter sucesso se seus mais importantes recursos fossem trancados a sete chaves. Entretanto, negócios como a da HP sabiam muito sobre segmentação de mercado. Era também início de uma nova forma de fazer negócios para o OPP (Organização de Processos de Produto), coletando conhecimentos de um negócio da HP traduzindo para que o outro negócio possa ver como aplicá-lo. Temo uma nova prova de que o compartilhamento de conhecimento funciona quando se presta atenção aos processos e necessidades organizacionais. A melhor estrutura organizacional é aquela que parece não existir, uma conexão transparente e supercondutora entre pessoas e clientes.

Guerras de Informação e Aliança

A cada hora, um vôo da United Airlines deixa o aeroporto de La Guardia, em Nova York em direção ao aeroporto de O'Hare Field em Chicago. Um pouco depois ou um pouco antes dele sair da American Airlines. Você sabe por que um de nós escolheu a American Airlines? Fizemos escolhas diferentes quanto a nossos planos

de milhagem. Com os melhores laboratórios de pesquisas no negócio de medicamentos controlados, uma esplêndida gerência financeira e uma organização que parece rápida e responsiva, a Merck foi considerada durante sete anos seguidos a Empresa Mais Admirada da América, na pesquisa anual da Fortune sobre as reputações das empresas. Um recorde que dificilmente será igualado por qualquer empresa. Porém, havia outra reviravolta a caminho. Em 1993, a Merck comprou a Medco. Na época, a Merck foi criticada por pagar demais pela Medco, usando as técnicas de simulação altamente sofisticadas que a transformaram em celebridade entre os principais executivos financeiros Judy Lewent da Merck calculava não apenas o custo da aquisição.

As empresas aéreas são um terceiro exemplo do poder de barganha e, por tanto, um valioso capital do cliente. Movendo-se rio abaixo, as redes de sistemas de reserva por computador têm pouco mais de 10 anos. Antes de existirem, os clientes e agentes de viagem que procuravam um determinado vôo tinham que ligar para cada uma das empresas aéreas. Não é que eles sempre o façam ou que o vendedor saia necessariamente ferido. Como as pessoas que abrem seus corações umas para as outras, os fornecedores se aproximam dos clientes porque a intimidade vale a pena. Se toda a cadeia de suprimento for transparente com relação às informações, é possível criar o maior valor com os menores recursos. Os ativos intelectuais baratos, uma ligação eletrônica, por exemplo, podem substituir o capital de giro mais caro, reduzindo o estoque e o tempo de processamento de pedidos.

Neste ambiente, um computador é apenas uma peça. Possuir os bens físicos tornou-se relativamente menos valioso do que antes, o valor de saber como configurar um sistema aumentou. Em 1982, em cada dólar que o usuário final pagava pelos computadores, 85 centavos voltavam para o bolso dos fabricantes. Os clientes inteligentes ignoram totalmente o licitante de pequeno valor, pois ele não será capaz de manter a P&D, e o custo de conseguir um novo fornecedor é muito alto.

O capital humano e o capital do cliente estrutural reformam-se mutuamente quando uma empresa tem um senso de propósito compartilhado, associado a um espírito empresarial, quando a gerência utiliza muito a agilidade.

A Nova Economia da Informação

Desde 1985, o valor do comércio internacional cresceu duas vezes mais rápido do que o valor da produção de bens e serviços mundiais. As transações financeiras internacionais aumentaram duas vezes mais rápido do que o comércio. Os mercados para instrumentos financeiros derivativos crescem com maior rapidez do que os mercados de ações e títulos que ostensivamente subjazem a eles. Porém, não é mais exato dizer que a economia intangível é baseada na tangível. Os ingredientes, os ativos e o resultado do trabalho do conhecimento, por mais próximos que estejam dos recursos do trabalho físico, muitas vezes são de espécie diferente.

A abundância é uma segunda diferença importante entre o conhecimento e

outros recursos econômicos. Na economia, dizem os livros acadêmicos, o valor deriva da escassez. Os negócios que fazem uso intensivo do conhecimento violam outra lei econômica básica, a dos rendimentos decrescentes, com a mesma frequência com que os habitantes de grandes cidades costumam desobedecer a proibição de se atravessar as ruas fora da faixa. A lei dos rendimentos decrescentes, que, como a constituição dos estados unidos, data do século XVII, quando foi descrita por David Ricardo, diz que há um ponto, em qualquer atividade de negócios, em que o investimento adicional é menos produtivo que o investimento anterior.

As economias de escala dominadora não são o único agente dos rendimentos crescentes nos negócios baseados no conhecimento. Outro fator, as externalidades da rede, refere-se ao fato de que o valor do conhecimento aumenta porque ele é bastante usado. Um exemplo notável é o sistema operacional Windows da Microsoft: uma vez que muitos computadores utilizam o Windows, os projetistas de software se reúnem para criar aplicativos para ele e adiam para mais tarde ou nunca a criação de versões para o Macintosh da Apple. A abundância de softwares quentes, por sua vez, torna o Windows mais atraente para os compradores de computadores, em um ciclo auto-reforçador de resposta positiva. As alianças, especialmente com distribuidores e fornecedores, são um apoio poderoso a qualquer negócio.

A organização em rede

Qual é a estrutura de gerência de um bando de pássaros? Gansos voando formam um V, mas seu líder não tem uma autoridade especial e cede o lugar se ficar cansado ou se a direção do vôo mudar. Nenhuma hierarquia determina a direção ou a ordem dos patos ou pombos em um bando, ou de um cardume de coloridos peixes em um recife nas Bahamas. Em resposta a um estímulo, uma brisa, um tiro, um movimento repentino feito por um mergulhador, o bando ou cardume podem, de repente, virar e mudar de posição parecendo seguir um novo líder que na verdade não tem nada a ver com essa mudança.

O extraordinário poder econômico de uma rede, cara para se criar, barata e rápida de se usar, acessível de qualquer ponto a qualquer organização que deseje obter os maiores retornos de seu capital intelectual. O maior desafio do gerente da era da informação é criar uma organização capaz de compartilhar o conhecimento. As redes fazem isto, ligam pessoas a pessoas e pessoas a dados. Elas permitem que a informação que antes fluía ao longo das hierarquias, de mim para minha chefe e depois para o chefe dela, depois de volta para seu chefe e para você, circule diretamente entre nós. Informação passou a ser sinônimo de poder, que pode apressar muito o processo de cortar as fatias do antigo bolo de casamento da burocracia.

Carreira na era da informação

Se existe alguma unanimidade quanto a qualquer aspecto da economia da era da informação, é que hoje é mais provável que você compre um relógio de ouro de

um vendedor de rua do que de uma empresa.

Houve uma época, não muito distante, em que os funcionários ascendiam em hierarquias tão elegantes e monumentais quanto templos astecas. O novo modelo de carreira decorre da nova natureza do trabalho, e a importância e a dinâmica do capital intelectual - não apenas do capital humano, mas também dos ativos estruturais e organizacionais, são essenciais à sua compreensão. Em vez de empregos, temos projetos. Um projeto é simplesmente uma tarefa com começo, escopo definido e fim: o projeto das asas de um novo jato, o lançamento de um produto, a preparação de uma ação judicial, a reengenharia das contas a pagar. Eles também redefinem as carreiras gerenciais. Ao contrário de departamentos ou processos, concebe-se o projeto, definem-se seus participantes, finaliza-se o projeto e pronto. Uma carreira é uma série de trabalhos, não uma série de passos. Sinais familiares de progresso profissional, promoções de engenheiro júnior a engenheiro sênior, depois para gerente etc. - seguiam o modelo da divisão taylorista de trabalho. O que distingue uma estrela no firmamento da empresa de uma fraca lâmpada no porão não é seu nível na organização, mas a complexidade e o valor dos projetos onde a pessoa trabalha.

Na nova organização horizontalizada é que continuam precisando de autoridade, definida como a capacidade de dizer: façam isso, pelo amor de Deus. Os gerentes de projetos falam em ser pegos na matriz do trabalho interfuncional, poderiam muito bem falar presos no pau de arara. Como gerente de projeto da divisão de oportunidades estratégicas, que instala sistemas de telefonia de milhões de dólares, em sua maioria para grandes empresas. O capital intelectual é a fonte de riqueza tanto para os indivíduos quanto para as organizações, e é de propriedade tanto de um quanto de outra. Não só o conteúdo, mas também a estrutura do trabalho do conhecimento reforçam o fato, a esta altura óbvio, de que o valor vem das habilidades e do conhecimento e, portanto, reverte para os mesmos.

O Capital Intelectual e a sua Divulgação pela Contabilidade de Recursos Humanos

A divulgação do valor do capital intelectual em relatórios financeiros apresenta duas dificuldades distintas: o desconhecimento dos métodos de mensuração do valor e da força de trabalho e de criação e os meios de amortização dos investimentos da empresa em seus recursos humanos.

Geralmente, supõe-se que o objetivo da Contabilidade de Recursos Humanos é determinar o valor líquido, ou seja, o valor em termos monetários, de um empregado para a empresa, e isso, não é o mesmo que medir o valor de indivíduos ou de grupos.

Pode-se argumentar que, o Capital Humano (exceto de uma sociedade escravagista), não pode ser comprado ou possuído por uma empresa e, portanto, não seria reconhecido como um ativo na contabilidade. Isso é obviamente verdadeiro em relação a empregados que podem ser demitidos à vontade; no entanto, isso não é tão óbvio em relação à força de trabalho da empresa como um todo.

Enquanto os empregados puderem ser substituídos, não importa para o objetivo deste trabalho, se o quadro funcional é composto das mesmas pessoas, ou se é um grupo em rápida transformação. A força de trabalho, como um todo, é constantemente associada à empresa e pode ser construtivamente considerada como sendo “possuída” por ela. Além disso, constatamos que nas economias modernas, onde as empresas são normalmente compradas (em fusões) com preocupações de momento, o preço de venda é calculado levando-se em consideração ativos intangíveis tais como: marca, potencial futuro, força de trabalho estável e de alta qualidade, etc.

Por exemplo, verificamos que se costuma, nas empresa de seguros, determinar o valor da força de vendas no momento da aquisição ou de sua venda. Isso é feito em se prevendo os ganhos futuros, determinando seu valor atual, e então designando uma porção do valor atual aos recursos humanos. Assim o Capital Intelectual de uma empresa pode ser comprado e, em um sentido restrito, “ser possuído” pela mesma. Também se pode argumentar que a força de trabalho não é um ativo, já que ela não possui um “potencial de serviço” estendendo-se adiante do período corrente. Mas especificamente, considera-se que empregados são pagos para fornecer serviços no momento e nenhum ativo futuro é formado por esses pagamentos. Se isso fosse verdade, então nenhuma empresa investiria – em oposição a manter – em capital humano. Entretanto, a prevalência de programas tais como cursos de orientação para novos empregados, programas para executivos, programas de treinamentos de empregados, equipamentos para melhoria dos ânimos dos empregados, prêmios por metas atingidas, ou por novas idéias, etc., prova o contrário. Tais gastos são feitos com expectativas de retorno, ou seja, eles aumentam o potencial de serviços incorporado no capital humano, criando assim um ativo.

Alguns contadores poderiam aceitar capital humano, como um ativo, mas fazendo objeções à sua exposição, com base no fato de que ele não pode ser “objetivamente” medido. No entanto, existem precedentes que demonstram que o grau de objetividade dos métodos de medição propostos para serem usados em contabilidade de recursos humanos, e que são normalmente baseados em dados de censo, não é mais baixo que aquele de muitas avaliações em contabilidade. Por exemplo, contas de depreciação são muitas vezes estimadas a partir dos dados sobre durabilidade de equipamentos na indústria, a determinação de reservas para empresas de seguro de vida é baseada em tabelas de mortalidade em geral, pensões e garantias de produto são também calculadas estatisticamente.

A prática contábil atual trata todos os gastos em desenvolvimento de recursos humanos como despesa em vez de ativo. Essa convenção resulta numa mensuração distorcida do retorno de uma organização sobre seus investimentos. Ela não reflete a realidade econômica da organização. Não são as pessoas os ativos humanos de uma organização, mas os investimentos em pessoas, e se esses investimentos satisfizerem alguns critérios pré-determinados, entendemos que eles devem ser

tratados como ativos. Os investidores poderiam ser informados sobre o valor dos ativos humanos de uma empresa e também sobre os investimentos que as empresas fazem em seus recursos humanos. Essa informação ajudaria quando houvesse necessidade de decidir sobre alternativas de investimentos, tais como manter, adquirir ou desfazer-se de ações.

Curiosidades

Peter Drucker afirma que a quantidade de trabalho, necessário para produzir uma unidade adicional de produção industrial, vem caindo 1% ao ano, desde 1.900, à medida que as máquinas realizam trabalhos antes executados pela força muscular. Após a 2.^a Guerra Mundial, a quantidade de matéria-prima necessária a cada aumento do PIB da indústria começou a cair quase na mesma proporção. Alguns anos mais tarde – por volta de 1.950 – a quantidade de energia necessária aos fabricantes começou a cair novamente 1% ao ano, para qualquer unidade de produção adicional. A inteligência tomou o lugar da matéria e da energia. Segundo Drucker, desde a virada do século o número de trabalhadores instruído nas folhas de pagamento das empresas aumentou na mesma proporção anual de 1%. Ainda nos referimos aos E.U.A, Japão e Europa Ocidental como “o mundo industrializado”, uma denominação incorreta. Os setores agrícolas, de construção, industrial e de mineração empregam menos de um em cada quatro norte-americanos e até essas pessoas trabalham principalmente com a cabeça e não com as costas e as mãos. São todos trabalhadores baseados no conhecimento, que trabalham as empresas voltadas para o conhecimento. Já se foi a época em que recursos naturais – terra, minerais, pescados – eram a fonte mais importante de riqueza nacional e o ativo mais importante das empresas. Depois disso foi o capital – dinheiro e bens de capital com máquinas e fábricas – que assumiam a supremacia.

Hoje isso tudo abre espaço para a capacidade mental, para o “Capital Intelectual”

Conclusão

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

A economia de hoje é fundamentalmente diversa da de ontem. Crescemos na Era Industrial. Ela se foi, suplantada pela Era da Informação. Estamos deixando para trás um mundo econômico cujas principais fontes de riqueza eram físicas. As organizações de negócio dessa era eram planejadas para atrair o capital financeiro a fim de desenvolver e gerenciar essas fontes de riqueza.

Nessa nova era, a riqueza é o produto do conhecimento. Hoje, os ativos capitais necessários à criação de riqueza são os ativos baseados no conhecimento.

Eruditos e consultores falam de uma nova economia e denominam a mudança de “mudança de paradigma”. As empresas que seguem essas tendências denominam-se “As empresas voltadas para o aprendizado”, um termo da moda que designa uma cultura empresarial que celebra a melhoria contínua.

As empresas estão aprendendo como gerenciar o conhecimento e alavancar o capital intelectual. Não são os ativos fixos que dão vantagem às empresas, e sim, a inteligência, devido à qual, por exemplo, as máquinas são utilizadas. Gerenciar o conhecimento significa coletar e interpretar dados financeiros e consolidar novas tecnologias. A gerência de ativos intelectuais se tornou a tarefa mais importante dos negócios, porque o conhecimento tornou-se o fator mais importante da produção.

Referências Bibliográficas

DANIELS, John L. & DANIELS, Dr. N. Caroline. *Visão Global - Criando novos modelos para as empresas do futuro*. Makron Books: São Paulo. 1996.

DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Ed.Pioneira., 4ª ed., 1996.

DRUCKER, Peter. *A nova era da administração*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976.

EDVINSSON, Leif, *Capital Intelectual*. São Paulo: Editora Makron Books, 2001.

KLEIN, David A. *A gestão estratégica do capital intelectual*. São Paulo: Quality Mark Editora, 2001.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas*. São Paulo: Editora Campos, 2002.

TOFFLER, Alvim. *Powershift: As mudanças do poder*. 5. ed., Rio de Janeiro: Record, 1998.

ULRICH, Dave. LOSEY, Michael R. LAKE, Gerry. *Tomorrow's human_resources management*. EUA: John Wiley & Sons, 1997.