



# Capital Intelectual

**Administração do conhecimento  
como recurso estratégico para  
profissionais e empresas**

**Ricardo de Almeida Prado Xavier**



Editora STS



MANAGER  
Assessoria em  
Recursos Humanos

# Capital Intelectual

*Administração do conhecimento como  
recurso estratégico para profissionais  
e organizações.*

**Ricardo de Almeida Prado Xavier**

Editora STS Publicações e Serviços Ltda.  
São Paulo – SP.  
Agosto de 1998

**Autor:** Ricardo de Almeida Prado Xavier  
**Editor:** José Antônio Rosa  
**Coordenação:** José Carlos da Silva Fernandes  
**Capa:** Gregor Osipoff  
**Assistente de Arte:** Wanderley “Perna”  
**Composição e Diagramação:** Multi Training  
**Revisão:** Marly Rubio Lotti

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Xavier, Ricardo de Almeida Prado  
Capital Intelectual : administração do  
conhecimento como recurso estratégico para  
profissionais e organizações / Ricardo de Almeida  
Prado Xavier. — São Paulo : Editora STS, 1998.

1. Comportamento organizacional 2. Conhecimento  
3. Eficácia organizacional 4. Mudança Organizacional  
I. Título.

98-3699

CDD-658.4094

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Capital intelectual : Administração  
executiva : Empresas 658.4094  
2. Conhecimento : Administração  
executiva : Empresas 658.4094

**Editora STS Publicações e Serviços Ltda.**  
www.editorasts.com.br  
info@editorasts.com.br

# Sumário

II.-	O que é Capital Intelectual.....	07
III.-	Tornando-se capaz .....	19
IV.-	Conhecimento, uma visão prática.....	39
V.-	A administração do capital intelectual no âmbito da carreira .....	53
VI.-	Criando a empresa inteligente.....	81
VII.-	<i>Anexo</i> : Teste – Capital Intelectual.....	113



# AGRADECIMENTOS

*A toda a equipe de profissionais  
colaboradores da Manager.*

*Nosso trabalho em equipe resultou na  
maior consultoria em recursos humanos  
do Brasil, possuidora do mais valioso  
bem: uma organização com  
destacado capital intelectual.*

*Muito obrigado.*

**Ricardo de Almeida Prado Xavier**



# O que é capital intelectual

Hoje em dia fala-se muito que vivemos na Era do Conhecimento e da Informação, que o conhecimento é fundamental para a empregabilidade, que ele é que cria as grandes diferenças entre graus de prosperidade e realização. Tudo isso é verdade. Porém, atente para o trecho abaixo:

*Bem-aventurado o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento.*

*Porque é melhor a sua mercadoria do que artigos de prata, e maior o seu lucro que o ouro mais fino.*



*Mais preciosa é do que os rubis, e tudo  
o que mais possas desejar não se pode  
comparar a ela.*

*Vida longa de dias está na mão direita;  
e na esquerda, riquezas e honra.*

*Os seus caminhos são caminhos de  
delícias, e todas as suas veredas de paz.*

*É árvore da vida para os que dela  
tomam, e são bem-aventurados todo  
os que a retêm.*

Provérbios de Salomão, 13-18

Sim, o trecho acima, extraído do Velho Testamento, bem poderia constar em qualquer livro moderno sobre carreira ou mesmo sobre gestão de empresas. Isto é: o conhecimento sempre foi e sempre será o mais poderoso instrumento ao alcance da pessoa e da sociedade para resolver seus problemas e atingir seus objetivos, incluindo os econômicos.

Ele é a base da civilização e é o elemento-chave que distingue o homem dos animais, que distingue um homem de outro, uma nação de outra.

## **Gera riqueza**

Nos últimos tempos percebeu-se, a partir do trabalho de economistas e sociólogos, que o conhecimento e a informação são privilegiados geradores de riqueza. Equivalem a ativos como máquinas, dinheiro,

prédios, terra, estoques. Mais que isso, é um *ativo* privilegiado, numa era em que tudo muda rápida e intensamente e os grandes aparatos econômicos de ontem hoje passam a não oferecer nenhum valor estratégico. É na verdade o único ativo que se mantém capaz quando todo o mais entra em crise.

**“Conhecimento  
é poder.”**

Hobbes

Nos últimos tempos, foram criadas grandes fortunas pessoais e empresariais em tempo jamais imaginado. Com base em quê? Conhecimento.

Empresas de garagem, na área da informática, tornaram-se gigantes mundiais em poucos anos, por possibilitar soluções baseadas em conhecimento que resultaram em significativos aumentos de produtividade nas empresas e nos governos, e até na vida pessoal de cada um de nós.

Tudo isso popularizou o conceito já antigo de capital intelectual.

Ele nada mais é que ...

*O conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição e colocado ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos.*

# Na solução dos problemas do dia-a-dia

Com que conta uma pessoa para encontrar para si um lugar ao sol no mercado, obter ganhos, satisfazer suas necessidades de sobrevivência, conforto e desenvolvimento? Com algumas coisas:

- ☞ *com seu potencial de trabalho;*
- ☞ *com o dinheiro que eventualmente tenha acumulado;*
- ☞ *com bens que eventualmente tenha amalhado ao longo do tempo;*
- ☞ *com o conhecimento e a experiência que traz dentro de si.*

Digamos, então, que a pessoa tenha uma capacidade de trabalho, que vai empregar através do capital financeiro e econômico e do capital intelectual. Poderíamos até especular sobre qual dos tipos de capital é melhor ou mais eficiente em garantir a realização pessoal.

A meu modo de ver, e em função da experiência que acumulei ao longo dos anos na orientação de carreiras na Manager, o capital intelectual é muitíssimo mais valioso e eficiente. Porque:

- É menos vulnerável às crises econômicas, ressaltando-se até mesmo o seu valor quando elas chegam.
- Seu uso econômico se dá sem maiores riscos e com maior grau de certeza.
- Ele acompanha o indivíduo aonde quer que ele vá e se viabiliza a partir de qualquer situação.
- É o único tipo de capital que pode dar início ao processo de geração de riqueza independente de outros ativos.

### **Rendimento de ativos x conhecimento**

Um técnico de alta qualificação ou um dirigente de empresa facilmente ganham um salário de R\$10.000,00 mensais. Esse rendimento equivale ao de um patrimônio de R\$2.000.000,00 em imóveis alugados ou em aplicações financeiras (descontados os períodos de picos, quando os investimentos financeiros rendem valores temporariamente elevados). Por aí se vê o valor do conhecimento.

- Os outros ativos são vulneráveis ao ataque de todos os tipos de “predadores” – concorrência, crime, disputas legais etc.
- É o único que, além do valor econômico, traz agregado um valor social significativo – ajuda o indivíduo a ser mais aceito, a viver melhor, a fruir efetivamente a vida.

- É o único capaz de gerar outras riquezas.
- É o único que não cria maiores preocupações e obrigações, que às vezes afetam a qualidade de vida.

## **Estratégia de carreira errada devido à desatenção quanto ao valor do conhecimento**

*Ele foi demitido da empresa na qual trabalhava e resolveu tentar a vida por conta própria. Após uma série de conversas, buscas, análises de negócios, decidiu-se por uma padaria. Quando a decisão já estava quase tomada, veio participar de um curso sobre continuidade de carreira, patrocinado pela antiga empresa, na Manager.*

*Fizemos-lhe algumas perguntas básicas e obtivemos as respostas:*

***Qual é a sua formação?***

*Ele obteve o PhD em uma área relacionada com informática (ramo de sua antiga empresa) no exterior.*

***Qual a sua experiência anterior?***

*Informática e sistemas. Era um técnico de alto nível.*

***Por que padaria?***

*Um colega havia lhe dito que esse ramo dá muito dinheiro.*

*Para concluir: esse profissional estava abrindo mão de anos e anos de formação técnica qualificada, valiosa e pesada; um conhecimento de alto valor no mercado, aplicável a uma das áreas que mais cresce no mundo. Isso equivale a queimar dinheiro. Por que não usar adequadamente os conhecimentos que já tem? Por que não usar adequadamente o seu capital intelectual?*

*Aconselhamos veementemente esse profissional a desistir da padaria e a investir em algo onde seu conhecimento traria uma resposta muito mais segura, lucrativa e imediata.*

Temos percebido que muita gente não leva a sério o valor que traz dentro de si. Ilude-se pensando que vai gerar mais renda em um negócio no qual quando muito atuará como investidor e como gerente.

**Negligenciou pontos importantes:**

- *Não aproveitou seu conhecimento*
- *Não aproveitou seus relacionamentos (capital social)*
- *Desconsiderou a diferença de linguagem e lógica entre uma ocupação e outra*
- *Desconsiderou as diferenças na dinâmica do trabalho.*

Despreza a capacidade de geração de renda que advém do seu próprio capital intelectual. Este sim pode ser a base de uma empresa mais sólida e viável.

## Custo da ignorância para a empresa

### Trocando tudo

A empresa tinha pressa, pois o mercado queria o novo serviço e a concorrência já estava adiantada. Altamente baseado em pesados investimentos de informática, o projeto foi analisado às pressas, sem o devido aprofundamento e a consulta a especialistas de maior peso. Um ano e meio depois da implantação, a necessidade de trocar tudo – *softwares* e *hardwares*. A conta, só no início, foi de US\$1,5 milhão.

A empresa investe pesadamente em informatização ... mas optou pelo *softwares* ou *hardwares* inadequados. Qual é o custo? Facilmente ele chega a alguns milhares ou até milhões de reais.

A empresa lança um produto promissor no mercado, mas o pessoal da área de pesquisa e desenvolvimento não teve condições de finalizar determinados procedimentos, devido à pressão de marketing, e o produto sai com defeito. Custo: milhares ou milhões de reais.

As empresas ainda não perceberam completamente o fato de que o seu recurso mais fundamental é o conhecimento. Agora, em todos os cantos do mundo, começam a percebê-lo e a tomar providências para gerar conhecimento de modo mais eficiente e usar o conhecimento de modo mais sistemático e amplo.

## **É preciso administrar**

A negligência com relação ao conhecimento, seja no âmbito do indivíduo, seja no âmbito da empresa, não se justifica. É necessário administrar bem esse recurso que já se tem. Para isso é necessário tratá-lo com a devida atenção e zelo e criar estratégias para um uso potencializado.

As pessoas procuram investir bem o dinheiro para que não fique parado na conta, alugar um imóvel que esteja desocupado, fazer a manutenção do carro para que não se desvalorize. Mas, tão importante quanto tudo isso, é preservar, ampliar e usar bem o conhecimento.

As empresas, por sua vez, às vezes levam muito a sério o controle dos ativos fixos. Itens de valor ridículo são catalogados, controlados,

### **Gerente de conhecimento**

Algumas empresas, na vanguarda, já criaram o cargo de gerente de conhecimento, para cuidar bem de seus ativos intelectuais.



administrados com seriedade e zelo. De outro lado, criam um clima em que ninguém se sente estimulado a trazer uma boa idéia, que poderia render milhares de vezes mais que o controle burocrático de itens irrelevantes do ativo.

**“Sempre que levei em conta a opinião de um diretor da companhia, na hora de investir perdi parte do meu dinheiro. E, quando fui atrás do conselho do superintendente, perdi meu dinheiro todo.”**

Colby Chandler

Igualmente não se preocupam com a formulação informada de uma estratégia. Investir em pesquisa? Para quê? Depois que o produto foi lançado e que o mercado o rejeita nos supermercados é que se vai ver o valor da informação não obtida.

O propósito deste livro é trocar idéias com

você sobre como você pode usar adequadamente o capital intelectual na sua carreira e na empresa. Ao longo dessas páginas você vai encontrar dicas e sugestões sobre as quais talvez não tenha pensado ainda para um uso inteligente do melhor recurso que o ser humano já produziu.

Queremos ressaltar, para finalizar esse primeiro capítulo, que ser competente ou capaz é algo maior

que o possuir conhecimento. Há pessoas ou empresas que têm conhecimento, mas são incompetentes emocionais e acabam por perder boa parte de seu valor.

Há outros que, mesmo tendo conhecimento, não sabem usá-lo bem ou não levam a sério essa tarefa ... e então desperdiçam-no. O segundo capítulo do livro, então, vai focalizar primeiro a questão da competência, para após isso falarmos do capital intelectual, que juntamente com ela atinge o máximo de seu potencial.



# Tornando-se capaz

*Muita gente hoje em dia acredita em marketing pessoal, mas tem um conceito errado disso.*

*Imagina-se que com uma série de truques, com persuasão, com a formação de uma boa “**imagem**” se consegue tornar alguém mais promovível, elegível, empregável. Ora, isso é*

## **O verdadeiro marketing**

O verdadeiro marketing, conforme observou Philip Kotler, procura estabelecer uma relação qualitativa, adequada e verdadeira entre uma empresa e o mercado

*fantasia. O verdadeiro marketing nada tem a ver com isso. Ninguém consegue gerar sucesso para um produto ruim. Igualmente ninguém consegue dar sucesso a qualquer profissional apenas na base da esperteza e de manobras. Antes de despende esforço e talento na política ou estratégia de autopromoção, é melhor o profissional tratar de cuidar daquilo que realmente interessa: sua competência.*

Qual é seu grau de qualificação hoje? Até que ponto você está preparado para dar conta das demandas atuais e futuras do seu cargo? E para evoluir, aceitar novos desafios, você está preparado? E se a empresa tiver de fazer um enxugamento, você se colocará com facilidade no mercado?

Eis algumas perguntas das mais essenciais para o profissional que pretende ter o verdadeiro sucesso, ser produtivo e realizado ao longo de sua vida profissional. Perguntas fundamentais, que na maioria das vezes procuramos evitar. Quem é que consegue defrontar-se com sua própria imagem no espelho e perceber suas reais fraquezas? Isso não é fácil.

Mas, há aquele momento em que as pessoas “acordam” para a realidade. Vejamos:

*Ela acabou de ser demitida em um plano de enxugamento da organização a que pertencia. E disse: “Minha qualificação é muito baixa! O trabalho que eu fazia ali nos últimos anos*

*não continha nenhum desafio. Poderia muito bem ser feito em apenas duas horas por dia. Eu sustentava o emprego porque a organização era paternalista e eu tinha padrinhos fortes. Não sei o que posso fazer agora!”*

É difícil admitir essa dura realidade ... aos 55 anos! Bem, mas é melhor que iludir-se pelo resto da vida e viver na frustração de ter expectativas superiores à capacidade de realização. A melhor defesa de um profissional é cuidar do contínuo desenvolvimento de sua competência.

O profissional efetivamente capaz consegue:

- ☞ *tornar-se mais requerido e desejado;*
- ☞ *manter o emprego ou trabalho;*
- ☞ *atingir objetivos pessoais com maior facilidade;*
- ☞ *manter sua independência e liberdade de escolha;*
- ☞ *gozar de maior segurança e tranqüilidade, o que lhe dá melhor qualidade de vida.*

O verdadeiro marketing pessoal é investir seriamente na busca da qualificação. Fora disso, qualquer mecanismo de sustentação de emprego,

cargo, profissão é falso e mais cedo ou mais tarde vai deixar a pessoa na mão.

## O que é competência

Antes de mais nada, devemos refletir sobre o que é realmente competência. Assim podemos buscar essa qualidade com melhor direcionamento.

Para efeito prático, vamos definir competência como...

- qualificação intelectual, emocional e física para a realização da tarefa, dentro dos requisitos e expectativas;
- adoção de processos de trabalho adequados;
- obtenção de resultados adequados;
- aperfeiçoamento e melhoria constantes.

**“Tente ser uma  
pessoa de valor,  
não de sucesso.”**

Albert Einstein

### Qualificação

A qualificação, antes de mais nada, inclui o conhecimento à altura das demandas do cargo. Se estamos falando de um trabalho de faxina, esse

conhecimento é mais rudimentar; se estamos falando de uma função gerencial, o nível de exigência é bem outro.

O que importa é saber que ...

- todo cargo tem uma demanda de conhecimento, maior ou menor;
- as demandas de conhecimento têm a ver com a tarefa em si e com aspectos do relacionamento desta com outras atividades;
- o conhecimento evolui constantemente e o indivíduo precisa manter-se atualizado, sob pena de perder espaço.

**“Tire o máximo de você mesmo, pois isso é tudo que é seu”.**

R. W. Emerson

Nos últimos tempos, temos constatado que as grandes empresas aumentaram a exigência de formação por parte dos cargos menos qualificados na hierarquia, o que já havia acontecido com os do topo.

Para funções como a de ajudante geral e faxineiro se exige, cada vez mais, o segundo grau completo, pois mesmo um profissional nessa função tem atividades que exigem conhecimentos mais amplos. Ele deverá manusear equipamentos mais sofisticados, preencher



formulários eletrônicos ou em papel, relacionar-se com outras pessoas.

O essencial então é:

☞ *Adquira mais conhecimento. Identifique as demandas de formação atuais e futuras de seu cargo ou profissão e busque-as. Não há como fugir disso, no mundo moderno.*

**“A maior descoberta da minha geração é que seres humanos, mudando atitudes mentais, podem mudar a sua vida. Da maneira que pensarmos, assim seremos.”**

William James

☞ A competência demanda também qualificação emocional. Controlar as próprias emoções, ligar-se mais aos outros, dispor-se e habilitar-se para integrar-se à equipe ... tudo isso é fundamental. Portanto, não se deve distrair do controle e desenvolvimento de um perfil emocional adequado às demandas do trabalho que se propõe realizar.

Você pode, por exemplo:

☞ *Usar os outros como espelhos; pergunte-lhes sobre suas próprias emoções, comportamentos e atitudes e aprenda com a avaliação que façam.*

## Processos

Há profissionais que têm os conhecimentos, as habilidades e experiências requeridas pelo trabalho, mas, por ignorância, desleixo ou preguiça, adotam processos inadequados. Isso prejudica não só a qualidade imediata do trabalho, mas também o potencial da carreira a médio e longo prazo.

Nos processos de trabalho ...

- prefira o conhecimento à superstição;
- prefira a informação ao “achômetro”;
- prefira o método e o planejamento ao improvisado;
- equilibre raciocínio, análise, intelecto e intuição;
- use a emoção, envolva-a no processo de trabalho, mas o comando deve ser da mente racional;
- prefira a participação ao individualismo;

**“Somos o que  
repetidamente  
fazemos. A excelência,  
portanto, não é um  
feito, mas um hábito.”**

Aristóteles

*Aprimorar-se constantemente é  
buscar sempre os processos  
mais adequados e executá-los  
com zelo e atenção.*

- prefira o trabalho levado a sério, a “*lição de casa*” bem feita à superficialidade e à crença na sorte;
- prefira a reflexão ao comportamento impulsivo, precipitado;
- prefira o profissionalismo, a busca da técnica correta, do profissional qualificado, do instrumento mais adequado, ao amadorismo;
- prefira a qualidade à tolerância;
- prefira fazer a coisa certa e de modo certo a buscar o “*jeitinho*”;
- prefira soluções adequadas e permanentes em vez de “*quebra-galhos*” de todos os tipos.

## **Resultados**

Quando se está na função certa, com a qualificação certa e se adota o processo certo, a tendência é atingir bons resultados.

O que acontece se cronicamente se obtêm resultados ruins? Algo está errado e deve-se buscar o que é. Os resultados, qualitativos e quantitativos, são um referencial para a conduta profissional.

## **Portanto,**

- acompanhe os resultados de seu trabalho constantemente;
- avalie tais resultados em comparação a objetivos e expectativas;
- peça opinião de outros sobre eles;
- se os resultados estão pobres, procure descobrir as causas e tome as devidas providências.

## **Encontrando sua missão**

*Ele é um advogado estudioso, conceituado. Começou a trabalhar em seu escritório, os clientes foram chegando, e ele logo ficou bem posicionado na profissão. Por força de lidar com vários clientes empresários – e ver seus ganhos elevados – um belo dia resolveu aventurar-se também na atividade empresarial. Seu escritório, que tinha uma estrutura administrativa enxuta e barata, logo encheu-se de funcionários que vieram ajudá-lo com inúmeras tarefas em sua nova empresa de serviços. E vieram os investimentos em propaganda e marketing, destinados a gerar receita para pagar tudo aquilo. Foram cinco anos de intensa atividade, trabalho, luta ...*

*e muita tensão e angústia. Até que, no auge de uma nova crise decorrente da queda de vendas, ele tomou consciência de que sua vocação não era a de empresário. Em poucos dias desmontou a estrutura, livrou-se dos custos elevados, voltou à velha missão. A clientela foi voltando aos poucos e , em pouco tempo, ele lá estava tranqüilo, feliz e com boas perspectivas financeiras.*

Ineficiente como empresário, eficiente como advogado. O que fazer? As pessoas frequentemente fazem escolhas erradas na carreira – e pagam caro por isso – por não refletir devidamente sobre a essência de sua vocação.

Muitas dessas escolhas são baseadas na inveja da

**“Vocação é diferente de talento. Pode-se ter vocação e não ter talento, isto é, pode-se ser chamado e não saber como ir.”**

Clarice Lispector

*Quando se tenta fazer algo que se quer mas não se pode, o sofrimento vem.*

prosperidade e do prestígio dos outros, muitas são baseadas em idéias falsas sobre o próprio potencial de realização. Por razões não justificáveis, as pessoas abandonam o que são e tentam ser o que não querem ou não podem ser, por lhes faltar a motivação real ou a qualificação.

Quanto antes descobrirem o desvio, como o advogado da história verídica acima, melhor. Às vezes são anos a fio perdidos!

Para atingir a competência é necessário, em primeiro lugar, fazer aquilo que dá a máxima satisfação pessoal e a máxima realização, tanto na perspectiva do mercado quanto na perspectiva dos ganhos individuais.

Devemos então perguntar:

- O que realmente faço bem? Quais são meus talentos e habilitações mais destacados?
- O que efetivamente gosto de fazer? Em que trabalho minha motivação vai ser integral – tornando-me mais capaz?
- Em que minhas escolhas têm sido baseadas: na minha qualificação e vocação ou em estímulos externos que nada têm a ver comigo?
- O que posso fazer com maior maestria para o mercado?
- Estou tentando ser algo que não tenho condição de ser?

# Contribuição e mercado

O mercado não é necessariamente justo. Ele premia com demanda e lucros serviços de valor eventualmente duvidoso e deixa de premiar atividades altamente meritórias. Pode ser, então, que não me pague quanto desejo naquilo que desejo fazer e sou habilitado a fazer.

Um cientista anônimo de uma determinada área às vezes está fazendo um grande bem à Humanidade, mas tem um salário de sobrevivência. Por outro lado, uma celebridade com contribuição realmente injustificável às vezes tem toda a honra e o dinheiro do mundo.

A observação desses fatos às vezes abala a motivação de muitos profissionais e coloca questões críticas sobre capacitação. Por exemplo:

☞ *Devemos buscar a real capacitação na profissão de que gostamos e para a qual temos vocação, se o mercado a remunera mal?*

☞ *Vale a pena investir em melhoria da qualificação se sabemos que muita gente sem qualificação tem sucesso?*

Ninguém pode responder a essas perguntas para o profissional, a não ser ele mesmo. Porém, temos visto que as pessoas que se mantêm fiéis à sua

vocação e seu talento, a longo prazo, costumam ter uma vida mais realizada e feliz. Acreditamos que uma boa orientação seria:

- Você provavelmente não será bom na atividade para a qual não tem real motivação. Quando for fazer “*apenas pelo dinheiro*”, provavelmente vai usar uma parte muito pequena de seu potencial. É melhor aceitar a consequência econômica de ser aquilo que realmente se é.
- Se encontrar a atividade para a qual realmente tem motivação e talento, seu desempenho será otimizado – e resultados melhores tenderão a vir.
- Descubra sua real missão e capacite-se adequadamente para realizá-la, sem condicionar o exercício à realização econômica máxima.
- Abra mão de valores motivados pela ambição e pela inveja – ganhar muito dinheiro, por exemplo – pois sua realização é bastante incerta e, caso ocorra, pode não mostrar-se à altura das

**“Com seis anos de idade eu queria ser cozinheiro. Aos sete queria ser Napo-leão. E minha ambição vem crescendo vertiginosamente desde então”.**

Salvador Dali



expectativas. *Deseje* enriquecer-se, mas não *precise* disso para ser feliz.

Feita sua escolha profissional em área em que o mercado é restrito, use agora todos os recursos de marketing possíveis para consolidar-se profissionalmente.

Enfim, o profissional tem de buscar um equilíbrio entre o atendimento das demandas do mercado e o das suas próprias. Se fizer uma escolha dentro daquilo que o mercado valoriza pouco, aceite as conseqüências econômicas, mas faça um esforço consciente para que sejam as mais próximas possível do desejável.

Posso não aceitar o mercado, achar que é injusto em algumas de suas leis, mas não posso negá-lo. Para efeito de capacitação profissional, tenho de perceber que o mercado...

☞ *define o que é útil e valoroso;*

☞ *estabelece preços;*

*estabelece requisitos de qualidade;*

☞ *diz o que é eficiente ou ineficiente em sua perspectiva;*

☞ *aceita e estimula a concorrência;*

☞ *aceita e estimula a negociação entre partes, com cada um querendo maximizar sua vantagem.*

Em alguma medida temos de ser eficientes sob a perspectiva do mercado, a não ser que queiramos viver isolados em uma ilha. Então, ainda que eu escolha uma profissão de baixa demanda e valorização mercadológica, pelo menos em certa medida terei de satisfazer os quesitos do mercado. Assim, é fundamental não negar sua existência ou fingir que não existe, a partir daí buscamos um equacionamento entre nossas necessidades e as dele.

## **Capacitação do indivíduo na organização**

*Ele era muito capaz. Entrou para a empresa e logo percebeu muitos erros primários de administração e tratou logo de levá-los ao conhecimento de seus superiores. Em princípio suas idéias foram bem ouvidas, mas não necessariamente acatadas. Com o passar do tempo, mais e mais idéias ele apresentava, e quanto mais idéias trazia, mais causava mal-estar e tensão na empresa. Até que acabou sendo demitido.*

Nos dias de hoje, todos trabalhamos vinculados a organizações. Nesse ambiente, é vital perceber que a capacidade do indivíduo só se concretiza se

sustentada pela organização. Acontece que as organizações passam por estágios de desenvolvimento. Assim, um método ou processo mais eficiente e moderno pode não ser adequado para o estágio em que a organização se encontra. Nesse caso, sua modernidade não se traduz em maior eficácia.

Muitos profissionais não conseguem ver o ambiente que os circunda. Por isso, não obtêm uma integração adequada – e deixam de utilizar todo o seu potencial.

Eficiência e eficácia na organização pressupõem, entre outros pontos:

- respeito à estrutura e à cultura local e esforço permanente para mudá-las para melhor, sem rebeldia ou agressão;
- aceitação da equipe e da necessidade de seu desenvolvimento;
- compatibilização de objetivos da função com os de outras funções e eventual sacrifício dos objetivos pessoais em prol de outros momentaneamente mais relevantes;

**“Não há limites para o que você pode fazer, se você não se importa com quem fica com o crédito.”**

Ronald Reagan

- processos de trabalho transparentes, administráveis, previsíveis;
- prática de uma política de mérito e não de lealdades pessoais.

## **Formando uma rede de apoio**

### ***Caso 1***

*Estavam com um problema sério de distribuição a resolver e o presidente decidiu falar com ele, que então ocupava um cargo técnico no terceiro escalão e era considerado experiente no assunto. Ouviu o presidente, foi para a sua sala e fez dois telefonemas para amigos situados em empresas de igual porte e com problemas similares. Obteve, então, em 15 minutos, uma resposta para o problema, economizando dezenas de milhares de reais para a empresa, sem nenhuma dificuldade.*

### ***Caso 2***

*Ele era consultor e um dia recebeu o telefonema de uma conhecida, que havia sido recepcionista em uma empresa na qual trabalhara no passado como gerente. “Olá, tudo bem? Você é recepcionista aí? – perguntou contente. “Não ... o tempo passa:*

*eu sou gerente!” – ele retrucou. “Parabéns! Fico feliz por você!” – ele disse, realmente mostrando contentamento com a evolução da colega. Bem, ela, que não o via há mais de 5 anos, estava telefonando para convidá-lo para prestar serviços na empresa a que estava ligada. Nasceu aí uma parceria entre ele e esta empresa, que foi das mais proveitosas e também decisiva em sua carreira.*

Os dois casos acima, verídicos, mostram a importância que bons relacionamentos têm para a eficiência e o sucesso de um profissional. Um aliado pode ...

☞ *dar uma informação estratégica;*

☞ *dar uma indicação apropriada;*

**“Na medida em que amamos, servimos; na medida em que somos amados por outros, chegaria a dizer que somos indispensáveis; e homem nenhum é inútil enquanto tiver um amigo.”**

Robert Louis Stevenson

☞ *ajudar com seu prestígio a realização de uma missão qualquer;*

☞ *ajudar a resolver um problema;*

☞ *dar um estímulo emocional numa hora difícil.*

Enfim, são inúmeras as maneiras por meio das quais alguém pode dar suporte a outro no trabalho. Assim, ter uma rede social de apoio é um trunfo dos mais relevantes para o sucesso.

Hoje em dia, porém, muita gente entende erroneamente esse conceito. Muitos pensam que essa rede se obtém com “*técnicas*” ou com um esforço esperto de registrar relações e “*usar*” essas pessoas. Ledo engano. Pessoas não são objetos e reagem de modo muito bravo quando as tratamos assim.

Para formar uma verdadeira rede de apoio, a pessoa precisa dar muito de si para os outros. Então:

- Colabore sempre que possível para que os outros atinjam seus objetivos.
- Trate todos com absoluto respeito.
- Mantenha relações cordiais, bem-humoradas e positivas com as pessoas com quem convive.
- Seja solidário e sensível às dificuldades dos outros.
- Seja comedido em pedir favores e retribua quando o fizer.
- Não cultive o hábito de falar mal de terceiros ou de reclamar.

Parabenize os amigos pelas vitórias e controle sua inveja.

Procure criar relações para a vida.

# Conhecimento, uma visão prática

O que é conhecimento? Como você pode dizer que conhece alguma coisa? Até que ponto você – ao pensar que conhece – não estará sendo vítima de uma ilusão? Eis aí algumas questões bastante complicadas sobre esse tema tão interessante, o conhecimento.

É uma questão filosófica, antes de mais nada. Ao longo dos séculos, filósofos de diferentes visões debruçaram-se sobre o tema, tentando encontrar respostas válidas. Esse aprofundamento é muito válido na filosofia e

*O conhecimento é uma relação entre um sujeito observador pensante e um objeto que ele quer compreender.*



também entre técnicos das novas áreas da informática (*como os criadores de inteligência artificial*). Quem quiser aprofundar-se vai encontrar um enorme manancial – já que *todos* os grandes

**“Os deuses plantam o raciocínio na humanidade, de todos os dons preciosos, o mais elevado.”**

Sófocles

filósofos trataram da questão. Para nós, neste livro, entretanto, esse aprofundamento não é necessário, nem vantajoso, para não nos desviarmos do assunto.

Do ponto de vista prático, o leitor sabe a que nos referimos quando falamos

sobre conhecimento. Ele inclui idéias, explicações racionais, hipóteses inteligentes, análises sistemáticas etc. Precisamos discutir um pouco mais sobre o que é o conhecimento, mas com essa visão da prática.

A partir desse maior conhecimento sobre o próprio conhecimento é que teremos condições de adotar estratégias para ampliá-lo e usá-lo melhor, seja em nossa profissão, seja na empresa.

## **Para que serve o conhecimento**

A primeira pergunta que o leitor pode fazer é: para que serve o conhecimento e por que devemos preocupar-nos com o seu gerenciamento? O

conhecimento é a própria identidade humana, o instrumento maior que a inteligência criou.

Mas vamos apontar algumas utilidades práticas dele, para uma percepção do uso.

O conhecimento:

- ☞ *Dá satisfação por si só.*  
O ser humano nasceu curioso e sua curiosidade o ajudou a erigir a civilização. Conhecer é prazeroso.

**“Oh, como é bom saber uma ou duas coisinhas!”**

Molière

- ☞ *Ajuda as pessoas a compreenderem o mundo que as cerca e a si mesmas.* Por que é que o João ficou bravo? Como é que funciona o movimento da maré? O tempo todo o sujeito tenta compreender, para orientar-se adequadamente no mundo.
- ☞ *Ajuda as pessoas a identificarem ameaças e oportunidades.* Quem conhece pode perceber o que o mundo nos traz de hostil e o que nos traz de bom. Pode antecipar acontecimentos negativos ou positivos, e preparar-se para eles.
- ☞ *Ajuda as pessoas a resolverem problemas.* Está com um problema de saúde? Procure um médico. Quer construir uma casa? Consulte um

engenheiro. Está com um problema no trato com o

**“O aumento da sabedoria pode ser medido com exatidão pela diminuição do mau humor.”**

Nietzsche

filho? Consulte um terapeuta. Nos problemas complexos, nos simples, em todos os problemas da vida podemos – e devemos – usar o conhecimento.

☞ *Ajuda as pessoas a tomarem decisões. As decisões envolvem*

risco e esse é limitado pelo conhecimento que temos dos fenômenos e processos.

☞ *Ajuda as pessoas a realizarem o trabalho.*

Todos os trabalhos, por mais simples que sejam, usam o conhecimento. Através do trabalho o indivíduo e a sociedade modificam o mundo, buscando não só a sobrevivência, mas também a satisfação de desejos e necessidades crescentes.

☞ *Ajuda as pessoas a ganharem a vida. Bem,*

o conhecimento está na base de todas as profissões – e também na base de todas as decisões de carreira.

*Quanto mais se sabe (e se usa adequadamente), mais habilitado o indivíduo está a solucionar seus problemas de ganho.*

## O que o conhecimento inclui

O conhecimento não é o mundo, naturalmente, mas uma abstração que busca explicá-lo. É por isso que se diz que é uma relação entre um *sujeito* que observa e pensa e um *objeto*, uma coisa, um fenômeno, uma situação que ele quer explicar.

Isso inclui diferentes aparatos de compreensão, como observou José Antônio Rosa, em *Produção e Utilização da Inteligência na Empresa (Tese de Mestrado, PUC/SP)*. Eis uma lista sucinta:

- *Dado* – É aquilo que o mundo nos dá, que oferece à nossa percepção. Não quer dizer nada, em princípio, até que o sujeito o encaixe em um quadro maior.
- *Informação* – É o dado com um significado. O dado de observação se torna sentido nas mãos de um sujeito inteligente e que tem outras informações que o tornem explicativo de algo.
- *Questões, problemas* – É uma *pergunta* e uma conseqüente dúvida a respeito de algo. Essa pergunta ou dúvida é o início da compreensão: se eu

**“Para encontrar a resposta certa, é preciso primeiro fazer a pergunta certa.”**

S. Tobin Webster

não tiver dúvida não penso sobre o tema nem acho alguma resposta.

- *Modelos* – São abstrações e descritivas de coisas (*incluindo sistemas*) ou fenômenos. Todos nós operamos com modelos mentais, ainda que não nos demos conta. Modelos são idéias descritivas de coisas ou processos. Como *é* um relógio, quais suas partes? Como *funciona* um carro? Como reage o ser humano sob pressão?
- *Hipóteses* – É uma antecipação de um resultado ou uma explicação.  
Eu não sei se algo é assim ou se vai acontecer X, Y ou Z, mas dou um “*chute*” a partir das informações que tenho ou do que já conheço. É uma hipótese. “O cliente vai reagir assim ou assado se eu aumentar o preço” – é uma hipótese.
- *Repertório de alternativas* – São conjuntos de idéias que tenho para resolver um problema ou outro. Estou com um problema qualquer e o meu cérebro gera uma série de modos de solucioná-lo.

**“A tentação de formar teorias prematuras sobre dados insuficientes é o veneno da nossa profissão.”**

Sherlock Holmes

## Repertório

Por exemplo: Abriu uma vaga na empresa. Tenho de admitir um novo funcionário rapidamente.

As idéias surgem:

- *verificar a possibilidade de aproveitamento interno;*
- *pedir a indicação de parentes de funcionários;*
- *procurar uma consultoria;*
- *colocar anúncio no jornal.*

- *Teorias* – Conjunto de explicações sobre um dado fenômeno ou processo. Inclui informações, questões, modelos, repertórios de alternativas,

**“Há pessoas que não levam em conta a realidade, mas em compensação a realidade também não as leva em conta.”**

Karl Marx

permite a extração de hipóteses, antecipações de resultados etc. Antigamente existia a teoria de que a Terra era o centro do Universo. Hoje podemos, por exemplo, ter a teoria de que a motivação do funcionário decorre de

clima, remuneração e integração com a tarefa.

- *Paradigma* – É todo um conjunto de saber, que cria uma espécie de racionalidade social. É a forma básica de ver o mundo de uma sociedade, e os indivíduos dificilmente se livram dele. Quando

um paradigma sofre uma mudança radical, diz-se, em filosofia da ciência, que houve uma *ruptura epistemológica*.

## Tipos de conhecimento

Existem diferentes tipos de conhecimento. Há o conhecimento da criança que aprendeu que não se pode enfiar o dedo na tomada, pois isso traz uma consequência não muito agradável, o choque. Há o conhecimento do cientista que através de uma formulação matemática chega a uma conclusão que explica o comportamento de corpos celestes já extintos. Há o conhecimento do índio que toma o chá de uma planta para curar-se. Há o conhecimento daquele que evita trabalhar na sexta-feira 13.

Esses conhecimentos se hierarquizam em níveis de validade. Essa validade é definida pela comprovação. Quando alguém faz uma afirmação sobre um fenômeno, oferece sua conclusão ao teste e à prova, submetendo-a a rigorosa avaliação de outros, o nível de validade é maior que um chute sobre algo que não se pode comprovar, naturalmente.

**“Toda a nossa ciência, comparada com a realidade, é primitiva e infantil – e, no entanto, é a coisa mais preciosa que temos.”**

Albert Einstein

O conhecimento mais válido é, naturalmente, aquele que tem a chancela da ciência. Esta nada mais é que um protocolo de observação sistemática do mundo e dos fenômenos, a análise racional e sistemática, a discussão inteligente e baseada em informações

**“A pseudociência é mais fácil de ser inventada que a ciência, porque os confrontos perturbadores com a realidade – quando não podemos evitar o resultado da comparação – são evitados mais facilmente.**

Carl Sagan

adequadas, a submissão das afirmações à verificação de outros.

A ciência pode estar errada, naturalmente. Além disso, todo conhecimento, mesmo o científico, é limitado, parcial e imperfeito. Por fim, muitas vezes se põe a chancela da

ciência em coisas que nada têm a ver com ela e são mais preconceitos, percepções enviesadas, desinformação intencional etc.

Apesar de tudo isso, a ciência é a forma privilegiada de conhecimento do ser humano, *porque ela funciona*, demonstra, apresenta resultados práticos, usa a inteligência como mecanismo e permite repetição de resultados.



O bom protocolo da ciência obriga o cientista a ser objetivo, disciplinado, humilde quanto à sua ignorância, minucioso, cético, desconfiado até da sua própria percepção, zeloso contra seus preconceitos e respeitoso quanto à necessidade de atender às exigências de explicação da inteligência dos outros. Isso a distancia significativamente da superstição, do mito, do conhecimento do senso comum, aquele mais superficial e primitivo.

## Conseqüência prática de entender o próprio conhecimento

O leitor pode perguntar-se: por que devemos interessar-nos por aprender mais sobre o conhecimento? Qual é a conseqüência prática disto?

É simples. Como usamos o conhecimento o tempo todo, o aprendizado sobre ele permite um uso mais eficiente e resultados mais eficazes desse uso.

As descrições que fizemos acima sobre o conhecimento podem parecer *teóricas*, mas não são.

### **Podemos estar enganados**

*Somos levados ao engano por nós mesmos e pelos outros. Nossos sentidos nos enganam, tanto quanto nossas crenças e preconceitos e a argumentação falaciosa de outros. Saber mais sobre o conhecimento e o processo de adquiri-lo nos ajuda a evitar a ilusão e o engano.*

Elas poderão ajudar-nos a compreender aspectos relevantes da busca do capital intelectual.

Eis algumas lições práticas que podemos extrair em função do que já discutimos:

## 1

### *Os dados não têm valor por si sós*

Muita gente fica ansiosa com as percebidas exigências de conhecimento dos dias de hoje e sai desesperada à busca de dados. Porém, os dados, nas mãos de um indivíduo ignorante, são mais uma fonte de confusão e angústia que de aprendizado.

É só o detentor de conhecimento que vê sentido em dados aparentemente desconexos – transforma-os em informação.

A Internet está à disposição de todos que possuam um computador, um modem e um provedor – e traz milhões de páginas sobre tudo o que se queira saber ... mas para a pessoa ignorante isso ajuda muito pouco.

## 2

### *Informações precisam encaixar-se*

Informações são dados significativos, mas precisam encaixar-se em modelos e teorias para que sejam efetivamente úteis. Como o volume de informações é sempre superior à capacidade de observação ou manipulação inteligente por parte do sujeito, é fundamental dirigir a busca. O conhecimento é sempre uma simplificação da realidade – parcial e imperfeito, mas isso em nada impede que seja eficaz. É fundamental saber que volume de informação não cria necessariamente bom conhecimento. Conhecimento de teorias, modelos, questões relevantes e estruturas cognitivas enfim, nas quais elas se encaixem, é que farão a diferença entre o saber real e a mera retenção de informações inúteis.

## 3

### *Ter boas questões é o começo*

Antes de ter boas respostas, é fundamental ter boas questões. Responder certo à pergunta errada não nos leva a saber mais. Precisamos desenvolver não só a curiosidade intelectual, mas também o “*desconfiômetro*”, o espírito indagador para fazer muitas e boas perguntas. É aí que o indivíduo

realmente começa a aprender. Por quê? – eis aí o começo de tudo.

## 4

### *Repertório amplo, capacidade de solução*

Quanto maior o repertório de alternativas do sujeito, maior sua capacidade de solução criativa de problemas e de tomada de decisões inteligentes. Usualmente, tendemos a repetir as alternativas aprendidas e resolvemos os problemas futuros com alternativas passadas. A liberação dos preconceitos, a aceitação de que o mundo muda e o conhecimento avança, a predisposição para aprender nos tornam mais propensos a ampliar nossa capacidade de inovar.

## 5

### *Modelos e teorias são apenas o que são*

É fundamental não perder de vista que o conhecimento é sempre imperfeito e parcial e que ele não é a realidade, mas uma representação desta. Modelos e teorias (*mesmo aquelas “comprovadas”*) são limitados. Precisamos desenvolver o ceticismo e a dúvida sistemática.

## 6

### *O paradigma é uma grande prisão*

O paradigma captura nossa mente e não conseguimos ver as alternativas, os fenômenos, as explicações e as idéias que se acham fora dele. Ele nos orienta, nos ajuda a compreender o mundo, mas ao mesmo tempo limita a nossa compreensão. Sabendo que ele nos torna vulneráveis à inovação, ao novo saber, temos de travar uma permanente batalha para evitar que danifique exageradamente nossa forma de pensar. “*As idéias dele ficaram ultrapassadas*” – é triste ouvir isso sobre um profissional, mas a culpa é dele, que não quis abandonar as idéias que perderam o bonde.

# A administração do capital intelectual no âmbito da carreira

## Caso 1

*Tempos atrás orientei um cliente em processo de transição profissional. Ele tinha 52 anos e trabalhara por 20 anos em uma empresa familiar do ramo químico, tendo começado como office-boy e terminado como presidente, por adquirir a confiança da família. Acontece que inesperadamente a família resolveu vender o negócio para investidores estrangeiros. E começaram as dificuldades de meu cliente, que culminaram com sua demissão. O primeiro problema era a língua,*

*que ele não dominava, obrigando a ser assessorado por um intérprete; problemas, mas havia outros relacionados com sua desatualização. Ele ficou magoado com a demissão, mas com jeito fui obrigado a dizer-lhe que a culpa era dele: manteve-se na dependência do emprego e não se desenvolveu. Após ele ter compreendido, aproveitamos o que ele tinha de bom e elaboramos uma estratégia visando ao futuro, pois não adianta lastimar o tempo perdido.*

## **Caso 2**

*Há cerca de um ano, fomos contratados para buscar no mercado um especialista em vídeo para uma empresa. Tivemos a indicação de um profissional com a qualificação desejada; fizemos contato com ele, que nos enviou seu curriculum. **Idade: 64 anos!** Enviamos o curriculum para a empresa solicitante, juntamente com mais dois outros. Esse profissional foi o escolhido, por sua qualificação e experiência. Oferecemos-lhe a vaga, mas em princípio ele não queria aceitar, pois não via razões para mudar. A empresa interessada ofereceu-lhe um salário 70% maior que o que ele recebia e condições de trabalho bastante atraentes. Acabou aceitando o emprego, depois de certa relutância. Aos 64 anos de idade, numa*

*atividade que exige espírito jovem e inovador!  
Esse é mais um entre tantos outros exemplos  
que indicam que as empresas buscam  
qualificação e experiência ... e isso não tem  
idade.*

As duas histórias, verídicas, ilustram a importância do conhecimento atualizado na condução estratégica da carreira. Observamos algumas coisas, na prática de consultores de recursos humanos:

- Há pessoas que não param de aprender à medida que envelhecem. Costumam manter a sua competitividade, apesar do declínio do vigor físico, e em geral superam as barreiras de preconceitos de empresas contra a idade.
- As pessoas que se acomodam, que param de estudar, tendem a se tornar conservadoras e resistentes e isso, talvez até mais que a idade, gera restrições para a sua contratação em um novo emprego.
- Ninguém, nem o jovem recém-saído da universidade, pode se dar ao luxo de considerar seu aperfeiçoamento pronto e acabado nos dias de hoje. Não ter predisposição para o aprendizado e o autodesenvolvimento é uma tremenda desvantagem competitiva hoje.



- Antigamente a prática, a experiência contavam muito. Hoje, já que as coisas tiveram mudanças radicais, conta mais a predisposição de aprender que os anos e anos de experiência em uma tarefa.

Isto é, não há como negar a utilidade do conselho abaixo:

**“Numa sociedade  
com base no  
conhecimento, por  
definição é necessário  
que você seja  
estudante a vida  
toda.”**

Tom Peters

## **Administrando o seu capital intelectual**

Ora, o conhecimento – sua ampliação, manutenção, uso – tem de ser levado a sério pelo profissional que quer fazer mais por sua carreira, em qualquer que seja a profissão ou posto. Para isso, precisa ser administrado como um patrimônio que é. Pensemos assim:

- ☞ ***A aquisição do conhecimento tem um custo.***  
Esse custo tem um aspecto *financeiro*, o que o indivíduo deixa de ganhar quando está estudando, mais o que desembolsa para estudar; um aspecto *social*, representado, por exemplo, pelas horas que o indivíduo se furta ao convívio com a família para estudar; um lado *físico*, é trabalho, cansativo e estressante; até um lado *emocional e psicológico*, definido pelo compromisso e o estresse psicológico do estudante.
  
- ☞ ***Esse custo espera-se que gere um resultado***, um benefício maior. O indivíduo tem de ter um retorno sobre seu investimento. Esse retorno pode e deve vir na área financeira, mas também nas demais: social, emocional, física.
  
- ☞ ***Como esforço dirigido a fim, portanto, econômico, o investimento pode e deve ser administrado racionalmente.*** Embora muitos sejam negligentes com esse precioso ativo, a sua gestão cuidadosa é não só desejável, mas também necessária, nesses tempos em que todo conhecimento tem vida curta.

Tudo isso é óbvio, mas o curioso é que na maioria das vezes o profissional não consegue identificar os maus resultados obtidos em sua carreira como sendo consequência de uma má gestão do conhecimento. Surgem reclamações contra a empresa em que se

acomodaram, por exemplo, contra os preconceitos dos possíveis contratantes, contra um chefe opressor. É evidente que tudo isso pode ter uma dose de participação, mas a culpa maior é do indivíduo.

*O autodesenvolvimento é, por definição, uma responsabilidade do indivíduo. Ninguém pode fazer isso por ele. Como nos lembra o publicitário Alex Periscinoto:*

**“Mais vale aquilo que aprendemos, que aquilo que nos ensinam.”**

Algumas perguntas são da maior importância:

- Que é uma boa gestão do conhecimento?
- Como podemos praticá-la?
- O que alguém tem de fazer para tirar o melhor uso possível do seu saber e dos seus esforços de aprendizagem?

## **Consciência é o começo**

O primeiro passo para uma administração inteligente do seu capital intelectual é tomar consciência da importância que ele tem. Olhe para os lados e veja:

em tudo se aplica o conhecimento. A produção baseada em máquinas, prédios, terra ... tudo isso perde terreno, no âmbito da economia, para a economia baseada em informação, tecnologia, pesquisa. As grandes fortunas vêm daí, na maioria. Aí se encontram os maiores salários, os maiores ganhos empresariais, as maiores oportunidades.

A *nova classe média* que veio com o desenvolvimento do capitalismo sempre viveu do conhecimento. Nela se encontram o médico, o gerente, o advogado, o engenheiro e outros profissionais do saber.

O que é que esses profissionais vendem? Eles vendem três coisas:

- ☞ **Trabalho** – Emprego do tempo, esforço e envolvimento emocional com enfoque no cliente.
- ☞ **Competência** – O conhecimento especializado e a habilidade para aplicá-lo.
- ☞ **Credenciais** – Isto é, a legitimação para a realização de determinadas tarefas. Por exemplo, só um advogado pode entrar com uma ação nos tribunais.

Queremos que o médico, o advogado, o engenheiro, o administrador efetivamente nos dêem atenção. Queremos que sejam qualificados devidamente, que

tenham a competência requerida pela profissão. E também queremos que sejam legítimos, tenham o diploma e as autorizações que comprovem efetivamente que estão habilitados, até porque não sabemos avaliar isso.

### **Ser e parecer**

*A opinião das pessoas – do mercado – conta. Se o mercado acha que um profissional é competente, ele tende a atrair cliente, tornar-se promovível e elegível. Porém, se ele tem só imagem, é provável que mais cedo ou mais tarde o mercado se dê conta disso. O oposto é um problema também: se o profissional tem competência mas não parece competente, tende a atrair menos clientes, a tornar-se menos elegível e promovível. Nesse sentido é fundamental zelar também para que a competência real se traduza em uma imagem de competência.*

Ora, esses profissionais vivem do conhecimento e da imagem. É fundamental que mantenham essas duas coisas em condições de adequação na perspectiva do mercado.

O profissional que não adquire a consciência do que efetivamente está vendendo e não se preocupa com a qualidade daquilo que vende logo será substituído por outros

mais qualificados. Sua carreira tende a estagnar-se, a não ser que seja favorecido pela sorte.

Para o profissional que almeja administrar bem o seu capital intelectual, desenvolver-se na carreira, crescer, realizar suas metas, é imperativo:

- Jamais negligenciar no trabalho, no atendimento do cliente e no envolvimento com suas necessidades e objetivos. O cliente sabe ou intui que o conhecimento e as credenciais, por si sós, não são a solução: conhecimento aplicado com negligência ou não aplicado não tem nenhum valor.

**“É impossível haver progresso sem mudança, e quem não consegue mudar a si mesmo não muda coisa alguma.”**

George Bernard Shaw

- Jamais acomodar-se com o que aprendeu na faculdade e parar de estudar. Em cada campo do conhecimento a evolução hoje é rápida e intensa – e acompanhá-la não é tarefa das mais fáceis. Quando um profissional se concentra em trabalhar, premido pelas necessidades de ganho mais imediato, sua carreira vai sofrer com certeza. A escolha é sua: pode deixar que seu conhecimento se deteriore?
- Buscar credenciais mais elevadas, de acordo com as demandas do mercado. Por exemplo: houve um tempo no Brasil em que alguém com o segundo grau completo facilmente chegava à gerência em uma multinacional; depois, tornou-se necessário o terceiro grau; hoje exige-se pós-graduação.

**“O importante é não parar de questionar. A curiosidade tem a sua própria justificativa racional para existir ... Não perca nunca essa sacrossanta curiosidade.”**

Albert Einstein

Buscar o conhecimento e credenciais em áreas paralelas, de oportunidades de novos desenvolvimentos, ou de sustentação mínima para o exercício profissional. Por exemplo, conhecer inglês bem, na Era da Internet em que o mundo se abre à pesquisa fácil, é uma

arma e tanto nas mãos de um médico; para um gerente de multinacional, por seu lado, é exigência mínima de sustentação do emprego.

Concluindo: ou o profissional se conscientiza de que o conhecimento é uma necessidade de sua carreira, e aí torna-se capaz de administrá-lo bem, ou não se conscientiza e abre mão da evolução na carreira.

É bom lembrar aqui que isto vale também para o empreendedor. Por definição, o empreendedor toma o risco de um negócio, tem a iniciativa – mas não necessariamente o conduz nos seus aspectos técnicos. Ocorre que o próprio trabalho de empreender é cada vez mais exigente de conhecimento também.

## Atitude humilde e cautelosa

Um segundo requisito para uma boa administração do capital intelectual é uma atitude humilde e cautelosa da pessoa, com relação ao que ela sabe. Se ela é muito segura do que sabe – o que por si só já é uma postura anticientífica – condena-se a rejeitar qualquer informação contrária a seus pontos de vista e ... pára de aprender.

### Uma Lei de Murphy

**“Um homem que tem um relógio sabe que horas são; um homem que tem dois relógios nunca sabe.”**

*Naturalmente o homem que tem dois relógios está mais próximo da verdade que o outro. Ele pelo menos tem a dúvida, e esta é o começo do conhecimento.*

É fundamental, para uma boa administração do próprio capital intelectual:

- Duvidar do que se sabe, do que se percebe. Nossos julgamentos são vulneráveis e as certezas são sempre um grande risco.
- Ter a mente aberta a novas informações, idéias, hipóteses, teorias.



- Deixar de lado o preconceito e considerar mesmo as idéias contrárias, mesmo a idéia dos menos qualificados, mesmo a hipótese aparentemente mais inviável.

**“Só sei que nada sei”.**

Sócrates

- Interrogar-se de tempos a tempos sobre suas convicções mais sólidas para verificar se não são mais que ignorância muito bem sedimentada.
- Tomar cuidado com a acomodação e a familiaridade com eventos, fatos, informações. Essa familiaridade excessiva nos cega.
- Dispor-se a acabar com o sonho de estudar na primeira etapa da vida e trabalhar na segunda. Agora o estudo é para a vida toda, como lembrou Tom Peters.
- Estar atento às mudanças de paradigmas.

## **Direção do esforço**

Como já dissemos, a aquisição do conhecimento, do capital intelectual, tem um custo. Podemos lembrar também que nossos recursos para buscá-lo – tempo, energia, talento – é limitado. Assim, para maior aproveitamento desses recursos escassos, temos de

direcionar adequadamente nossos esforços de busca do conhecimento. Fazer mais, com o menor custo, eis a questão.

Eis algumas dicas que podem ajudar alguém a dirigir seus esforços de administração do capital intelectual:

- Defina as *áreas de trabalho* para onde pretende ir.

Analise com cuidado a área em que se encontra e veja se realmente gosta dela e tem vocação para esse tipo de trabalho. Analise aquelas áreas para as quais sonha ir, mas busque informação antes.

### **Ter experiência**

*Antigamente as empresas prezavam muito o tempo de experiência estável – anos a fio em uma função. Hoje apreciam mais a experiência dinâmica, como a de ter passado por diferentes posições em diferentes áreas. Isso é reflexo da necessidade de flexibilidade e visão de conjunto de nossos dias.*

Pergunte a pessoas do ramo quais são as reais características desse tipo de trabalho. Saiba que uma coisa é a idealização, a outra é o mundo real. O que parece atraente para você pode não o ser, na prática.

- Defina as *competências básicas* que você tem de desenvolver para atuar nessas áreas.

## Conversar é aprender

*Conversar com gente que tem real contribuição a dar é uma das melhores maneiras de aprender. Use a conversa como mecanismo de aprendizagem.*

Mais uma vez, converse com gente experiente e descubra quais são as qualificações mais requeridas para a atuação na área pretendida. Isso pode envolver

conhecimento e habilidades (*por exemplo, habilidades interpessoais*). Será que você está disposto a estudar o que é requerido e a desenvolver as habilidades requeridas – efetivamente?

- Defina suas *forças e fraquezas* de conhecimento em relação a essas competências básicas.

O que você já tem de boas qualidades para a nova área? O que precisa desenvolver? Busque, numa visão realista, fazer um perfil real daquilo que você é e do **gap**, da lacuna, que há entre o que é e o que quer atingir.

- Defina **onde** se encontra o conhecimento requerido e **como** acessá-lo.

O conhecimento se encontra em escolas, cursos livres, livros, jornais, revistas, associações etc. Veja o que tem de ser feito para que ele venha para as suas mãos.

- Faça um *plano* de qualificação progressiva.

Muitas pessoas sofrem de grande ansiedade. Eu preciso ler ... eu preciso estudar ... eu preciso ...! – dizem elas, em tom de compulsão. Isso não ajuda muito. Você vai precisar de tranquilidade e calma para aprender de modo organizado e mais profundo. Priorize as coisas, defina o que é factível, faça um plano sensato e exequível ... e esqueça aquilo que deveria fazer e não pode.

- Comece a qualificar-se e controle seus esforços nesse sentido.

Mãos à obra. Devagar e sempre, como se diz – essa é a melhor maneira de atingir a qualificação. Controle o nível de esforço que está despendendo e os resultados que vem obtendo. Não volte atrás.

## **O processo de ampliação do conhecimento**

Ninguém sabe direito ainda como é que funciona a mente humana, quais as operações que faz e como faz para aprender. Porém, podemos observar os comportamentos das pessoas em processo de aprendizagem e tentar executar esse processo de modo mais eficiente.

Quatro etapas básicas podemos distinguir na ampliação do conhecimento:

- *Captação*
- *Processamento*
- *Armazenamento*
- *Uso*

Essas etapas na verdade não são estanques. Cada uma liga-se e leva às demais ... e a ordem cartesiana em que estão colocadas só vale para efeito didático. Por exemplo, ao buscar uma informação, o indivíduo a armazena automaticamente; ao armazenar, por outro lado, ele processa um novo conceito.

## **Captação**

É o processo de coleta de informações, conceitos, idéias, hipóteses. Dá início ao processo de ampliação do conhecimento. Usualmente a captação se faz por duas formas privilegiadas: leitura e participação em aulas, mas há inúmeras outras maneiras de receber conhecimento, naturalmente: a experimentação, a análise direta daquilo que se pretende conhecer.

O problema crucial da captação nos dias de hoje é a dispersão a que somos levados pelas enormes Massas de informações a nosso dispor. Busque um assunto qualquer na Internet e se encontram ali, para acesso imediato, milhares ou até milhões de páginas.

O que fazer? No meio dessa confusão, procure captar o conhecimento de modo...

- ☞ *qualitativo*
- ☞ *organizado*
- ☞ *sistemático*
- ☞ *definitivo*
- ☞ *dirigido a seus objetivos*

Alguns cuidados ajudam na racionalização e melhoria do processo de captação:

- ***Defina com clareza as áreas de interesse e procure concentrar-se nelas.*** É impossível aprender tudo sobre tudo; dirija a busca, portanto. Para isso, conscientize-se das lacunas existentes entre o seu conhecimento e aquele que é fundamental para a aquisição das competências básicas da área em que almeja atuar.
- ***Procure concentrar-se naqueles conhecimentos de real valor.*** Nos dias de hoje há todo um esforço para dizer-nos que devemos ficar “***por dentro***”. Todos somos obrigados a ler o romance da moda no momento, o livro de auto-ajuda mais citado, precisamos saber de todos os fatos ... ficar “***ligados no mundo***”. Será que tudo isso é necessário mesmo? Com certeza, não; atenha-se ao que ***você*** decidiu que tem valor, em função de uma análise mais aprofundada.

- ***Estude privilegiadamente o que é mais necessário e não o que é mais fácil.*** Não há como fugir ao fato de que adquirir conhecimento é um processo às vezes árduo e o bom conhecimento às vezes requer um esforço. Por outro lado, às vezes é prazeroso buscar certos conhecimentos, mas não útil ou prioritário para o momento – se você puder fazê-lo como lazer, nada obsta, mas se o tempo está curto, faça suas opções.
- ***Evite as atitudes negativas, como a de dizer que “não sou bom em inglês, não consigo aprender matemática, não tenho jeito para computador”.*** Em geral são posturas meramente emocionais e não têm nenhum fundamento – só servem para afastar a pessoa da aprendizagem.

### **Ganhando tempo**

Andar com um livro ou revista na pasta costuma ser ótimo mecanismo para ganhar tempo em salas de espera, filas, ônibus, aeroporto.

- ***Torne-se disciplinado e eficiente na captação, para ganhar tempo.*** O ideal seria ler um livro ou um artigo uma vez só e ao final ter as informações cruciais que ele trouxe. Isso nem sempre é possível, mas no caso daqueles textos mais fáceis de assimilar pode-se muito bem fazê-lo. Para isso é necessário ler com atenção, no ritmo certo, e já ir registrando o que for crucial, seja através de marca, de cópia ou outro processo.

- *Estabeleça uma rotina de leitura e force para adquirir o hábito.* Depois que estamos habituados a algo, isso se torna fácil e natural, mas não antes. É necessário um esforço para aprender a ler, pois ainda não foram inventados métodos melhores que a leitura e a aula para aquisição de conhecimento.
  - *Evite fazer leitura confirmatória.* Se você percebe que o texto traz aquilo que já é de seu amplo conhecimento, evite lê-lo só pelo prazer de saber que alguém (o autor) pensa igual. Use o tempo para leituras que efetivamente acrescentem.
- Livros iguais**

*Há centenas de livros iguais – ou até milhares – nos dias de hoje para cada assunto. Evite ficar repetindo leitura. Conteúdo-se com um só livro, bom, do assunto, se possível.*
- *Adote critérios para selecionar pela qualidade autores e fontes de informação.* Indague, avalie, peça opiniões e referências de quem já leu, já viu, já fez um curso.
  - *Peça ajuda para organizar seu programa de aprendizagem.* Há sempre alguém que efetivamente sabe mais e dispõe-se a colaborar, há sempre um colega interessado, enfim, você achará pessoas que podem ser de apoio relevante.



- *Invista na aquisição de conhecimento. Muita gente fica esperando pela empresa, pelo governo ... pelo mundo! Se você não investir em si mesmo, em seu autodesenvolvimento, quem terá interesse em fazê-lo?*

## **Processamento**

O conhecimento se torna válido se devidamente preparado para o uso. Para isso é fundamental ser disciplinado no seu manuseio. Após a captação – ou durante esta – é fundamental que ele vá sendo:

- ☞ *Avaliado quanto à adequação, qualidade, uso potencial*
- ☞ *Interpretado, entendido*
- ☞ *Dividido em partes para diferentes usos*
- ☞ *Associado a outros conjuntos de informações*
- ☞ *Resumido ou ampliado para distribuição ou armazenamento*

Na verdade, é como lidar com um quebra-cabeças, que vai sendo montado aos poucos, dando ao jogador novas alternativas e idéias. Na captação, algumas dicas podem ser de utilidade:

- Adote um sistema de marcação de texto que faça sentido para você e marque aquilo que for relevante durante a leitura do livro, do artigo, do relatório.

- Ao final da leitura, repasse as partes marcadas e decida o destino a dar ao material; se for muito relevante, passe para o arquivo de modo organizado; se for irrelevante, retire só o que interessa e livre-se do resto.
- Veja como as informações captadas podem ser usadas, associadas a outras que você já tem.
- Durante o processo, busque outras fontes para comparar, complementar, associar.
- Tome nota dos pontos relevantes de modo completo e claro.
- Atente para detalhes de nomes, números, dados relevantes, frases de destaque e anote, se necessário.
- Se você tem o costume de fazer fichas, faça-o com qualidade, durante o processo.

## **Armazenagem**

Nos dias de hoje, a Internet torna quase sem utilidade qualquer forma de arquivo de material intelectual. Porém, não resolve todas as finalidades. O profissional interessado em ampliar seu capital intelectual precisa adotar formas e processos para armazenar suas informações de modo que se tornem

...

- ☞ *facilmente localizáveis;*
- ☞ *facilmente disponíveis;*
- ☞ *facilmente utilizáveis.*

Para isso é indispensável:

- Manter uma biblioteca básica, com as obras de maior uso e maior importância. É fundamental que essa não vire um repositório de livros sem interesse, que só canalizam a atenção desnecessariamente, tomam espaço e impedem um uso melhor daquilo que realmente conta.
- Manter uma hemeroteca (*arquivo de recortes de jornais e revistas*) básica, com artigos catalogados por assunto, em ordem alfabética, com acesso e manuseio fáceis.

**Com boa organização  
você ganha tempo e  
produtividade.  
Organize seu material.**

- Ter uma conexão à Internet. Isso só é dispensável para quem exerce profissões muito rudimentares, operacionais.

Integrantes da classe que vende conhecimento não podem ficar ausentes.

- Aprender a operar eficientemente pela Internet, para busca, avaliação e captação de conteúdos.
- Manter um arquivo eletrônico bem organizado e atualizado.

## Uso

A maioria das pessoas faz um mau uso do conhecimento que tem. Frequentemente vemos, nos processos de recolocação de profissionais, que são muitos aqueles que não percebem que sabem coisas de valor. Eu tenho conversado bastante com os candidatos, a fim de tirar deles informações valiosas sobre eles mesmos, seu potencial para recolocação.

Para o uso adequado do capital intelectual é necessário:

☞ *Ter consciência daquilo que se sabe.*

☞ *Ter consciência do valor daquilo que se sabe.*

☞ *Apresentar aquilo que se sabe à clientela profissional, de modo adequado.*

☞ *Aplicar efetivamente o que se sabe na solução dos problemas e na tomada de decisões.*

**O valor do conhecimento decorre do uso.**

Algumas recomendações para ajudá-lo a usar melhor o conhecimento:

- Conscientize-se do que sabe.

- ✓ *Faça um inventário completo daquilo que você sabe. Você pode fazê-lo de modo informal. Tome um papel e rabisque uma lista daquilo que sabe. Não se preocupe com o valor do que é conhecido; simplesmente relacione. Então, se você sabe tocar violão, ponha lá.*
- ✓ *Em seguida dê notas ao conhecimento que tem. Quanto você conhece de cada área mencionada. Dê nota de um a cinco. Se você sabe muito, nota cinco; se sabe pouco, um.*
- ✓ *Agora avalie os conhecimentos que tem e dê nota de um a cinco para cada área conhecida quanto ao seu valor para o mercado. Informática tem alto valor, vai nota cinco; cultura de curioso sobre pirâmides e faraós provavelmente tem baixo valor, vai nota um.*
- ✓ *Agora ponha mais uma nota na frente: de um a cinco avalie o grau em que você tem feito uso desse conhecimento que tem.*
- ✓ *Repita a operação de tempos a tempos e tire conclusões.*
- ✓ *Reflita sobre seu capital intelectual, consulte amigos, analise sua atuação passada em outros cargos e funções, procure descobrir quanto e o que você conhece.*

- Apresente seus conhecimentos de modo adequado. A pessoa que vive dizendo o que sabe é arrogante e antipática, naturalmente. Não estamos aconselhando que você faça isso. Porém, é necessário externar o seu conhecimento, no trabalho, nas entrevistas, nas interações funcionais e sociais, para que as pessoas saibam em que você pode ajudá-las e também para troca de idéias. Há modos não arrogantes ou pedantes de fazê-lo.
  
- ✓ *Nos diálogos profissionais, com atitude humilde e desarmada, procure mostrar em que conhecimentos você está se amparando para fazer algo: diga o que você está fazendo e porquê, em que conhecimentos você se baseia.*
  
- ✓ *Ao escrever um relatório, faça a lição de casa bem feita, citando teorias, conceitos e eventualmente autores em que se baseou para tirar uma conclusão ou fazer uma análise.*
  
- ✓ *Use um vocabulário técnico adequado e procure explicar ao interlocutor o que um termo quer dizer, caso você tenha certeza de que ele o desconhece.*
  
- ✓ *Apresente suas comunicações de modo organizado e bem estruturado: uma apresentação aos funcionários, um relatório*

*para o chefe, uma demonstração ao cliente. Use recursos visuais, recorra a livros, faça referências numéricas esclarecedoras.*

- ✓ *Ofereça ajuda, sempre que vir que seus conhecimentos são relevantes e que um problema precisa ser resolvido. Por exemplo, se você domina o inglês e sabe que a empresa terá dificuldade em recepcionar um visitante que fale essa língua, prontifique-se a dar uma mão.*
- ✓ *Não se furte a dar uma opinião sempre que solicitado ou sempre que sinta um clima adequado para isso. Respeite sua própria opinião, externando-a com cuidado e profissionalismo.*

**Pelas perguntas que uma pessoa faz se percebe que ela sabe. Faça perguntas que contribuam para uma análise adequada do tema.**

- ✓ *Valorize o conhecimento dos outros e peça-lhes para externá-lo sempre que uma decisão ou análise relevante sejam necessárias.*
- ✓ *Procure oportunidades para fazer apresentações públicas, facilitando a vida da empresa e dando*

*sua contribuição para o crescimento dos outros. Por exemplo: apresente um seminário*

*ou parte dele, dê umas aulas, faça uma apresentação de vendas.*

- ✓ *Procure escrever e procure fazê-lo de modo eficiente, que dê uma dimensão positiva daquilo que você conhece.*
- Use bem o conhecimento que tem. O conhecimento não usado vai perdendo valor. É preciso colocá-lo para ajudar na solução dos problemas para vermos se tem real valor ou não – e até para aprimorá-lo. Para usar seu conhecimento:
  - ✓ *Encaixe conceitos, teorias, informações de boa qualidade nas análises e decisões do dia-a-dia, não se esquecendo de apresentar somente seu lado prático, para que você não fique com a imagem de “**teórico**” (o teórico, na visão das pessoas, é aquele que gosta de apresentar e lidar com conhecimento muito abstrato, sem valor prático).*
  - ✓ *Comece a “**tocar por música**”, abordar os problemas com o recurso de conceitos e informações estruturados.*
  - ✓ *Diante da necessidade de solução de problemas e tomada de decisões, evite fazê-lo na base do “**achômetro**”; pesquise e recorra ao conhecimento disponível.*



## Aprendendo a “vender” competência e profissionalismo

Em que pese uma distorção aqui e ali, e deixadas de lado as grandes exceções, o mundo moderno é meritocrático e tecnocrático: tende a governar-se pelo mérito e pela capacidade tecnológica, em todas as áreas. Nesse tipo de ambiente precisamos mostrar que estamos qualificados para aquilo que efetivamente estamos. Precisamos igualmente aprender a “*vender*” bem nossas propostas, idéias, alternativas, projetos.

Muitas vezes as pessoas que mais sabem têm uma atitude exageradamente tímida e *low profile* (*baixo nível de exposição pública*), esperando que as outras descubram sozinhas que elas estão preparadas para certos desafios. Num ambiente competitivo em que todos são cobrados, pessoas e organizações, quem se posiciona assim está não só perdendo oportunidades de crescimento profissional mas também furtando-se a colaborar. É preciso apresentar a disposição em colaborar e fazê-lo de tal modo que fiquem patentes suas credenciais para isso.

# Criando a empresa inteligente

## Caso 1

*A empresa devia fazer um corte de funcionários. Duzentas pessoas seriam demitidas em função da terceirização de uma área. Era necessário administrar o processo, uma situação não-rotineira, de alto risco e alta complexidade. Um gerente aventou a possibilidade de se buscar apoio apropriado, pois havia lido que há consultorias especializadas nessa atividade. Lá na empresa esse gerente é visto como “poeta”, como pessoa não muito prática. “Acho que as melhores pessoas para resolverem nossos problemas somos nós mesmos”, disse o advogado da empresa. “Consultores ... esses*

*caras são espertos e estão mais é a fim de tirar o dinheiro da gente”, observou o gerente de marketing, que havia lido uma matéria negativa sobre consultores numa revista de negócios. O pessoal do topo reuniu-se então e decidiu como fazer o comunicado ao pessoal – nem mesmo se pensou em pedir o apoio de um profissional de comunicação.*

*A decisão foi comunicar a cada funcionário de surpresa, na entrada da fábrica em uma segunda-feira, no momento da marcação do cartão. Houve muita tristeza, muita revolta, muita decepção com a direção ... as pessoas se sentiram traídas e os resultados foram muito ruins, até mesmo em termos de ações trabalhistas. Naquele momento havia-se quebrado a magia da aliança entre empresa e funcionário.*

## **Caso 2**

*A empresa importou um programa de envolvimento e motivação de funcionários de uma organização estrangeira. Um técnico foi para o exterior para habilitar-se na aplicação, gastou muitos meses de estudo, planejamento da implantação, viagens, discussões na diretoria. Custo: U\$\$2 milhões. Resultados: confusão, criação de expectativas falsas entre os funcionários, conflitos ... e abandono do programa dois anos e muito sofrimento depois.*

Os dois casos acima ilustram o valor e a importância do conhecimento na empresa. No primeiro caso, um misto de conservadorismo, resistência a opiniões e orientação de fora, preconceito contra o colega levou o pessoal a menosprezar o conhecimento e a tomar uma decisão paroquial e primária.

No segundo, a intenção foi boa e também a filosofia que orientou a decisão, mas algo saiu errado na escolha do programa: partiu-se de uma visão ingênua sobre a natureza humana e a motivação dos funcionários.

## Conhecimento e decisão

Ora, as empresas tomam decisões. Toda decisão é orientada por algum tipo de informação: ou é conhecimento de boa qualidade ou é impressão falsa, mito, idéias arraigadas e ultrapassadas. Diferentes tipos de conhecimento são manuseados pelas empresas no momento de decidir:

- *Conhecimento técnico* – alimenta decisões técnicas e gerenciais, como, por exemplo, aquelas relacionadas com o desenvolvimento de produtos, o fechamento contábil do balanço, a implantação de um sistema de computação.

### **Qualidade da decisão**

*A qualidade da decisão depende dos conhecimentos em que se baseia.*

- *Conhecimento filosófico*, conceitualizações mais gerais – Têm importância na fixação de diretrizes, normas e regras de conduta, na direção

**“Capital intelectual é material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser colocado em uso para criar riqueza.”**

Thomas A. Stewart

do pessoal, no estabelecimento de padrões de conduta para com o mercado, os funcionários, fornecedores etc.

- *Inteligência, informação estratégica* – Trata-se daquele conjunto de informações que se aplicam às

decisões estratégicas e competitivas: descrição do mercado, avaliação da concorrência, identificação de oportunidades e ameaças etc.

Vendo por um outro ângulo, podemos lembrar que a organização recorre a conhecimentos de várias áreas diferentes para a análise de problemas e formulação de decisões: da Psicologia, do Direito, da Administração, da Engenharia.

Além disso, as empresas precisam inovar em produtos e serviços que oferecem ao mercado – e

isso requer a geração de conhecimento. Todas as empresas de maior porte são obrigadas a inventar coisas. Há aquelas cujos produtos são resultado de intensas pesquisas científicas, que chegam mesmo a contribuir significativamente para o desenvolvimento da ciência.

Por aí vemos que o conhecimento sempre foi e sempre será importantíssimo na vida de qualquer organização.

Quando Taylor realizou suas primeiras pesquisas dentro das empresas, ainda no século passado, logo ficou claro para ele o que deveria fazer: olhar os melhores trabalhadores, descobrir quais eram os melhores jeitos de fazer cada uma das tarefas, criar um conhecimento adequado sobre cada uma, e impor esse conhecimento a todos os funcionários.

Isso gerou enormes ganhos de produtividade.

**O conceito de *melhor prática*, ou o melhor jeito de realizar uma tarefa, vem de Taylor. Apesar de muitas vezes ser visto com reservas e de trazer pontos controvertidos em seu trabalho, Taylor deu inegável contribuição à administração.**

# Uma nova visão do conhecimento nas organizações

Nos últimos anos, o conhecimento foi sendo cada vez mais visto como o grande gerador de riqueza no pós-capitalismo. Ao se analisar o PIB das nações mais desenvolvidas, percebe-se que as maiores parcelas de contribuição migraram da agricultura para a indústria, dessas para os serviços e mais recentemente para tudo aquilo que agrega conhecimento de ponta.

Paralelamente, a competição cada vez mais acirrada foi levando as empresas a ampliarem seu grau de

**O livro *A Quinta Disciplina*, de Peter Senge, publicado em 1990, divulgou uma visão já presente numa grande comunidade de estudiosos de organizações, popularizou o conceito de organização que aprende, e ampliou a preocupação com o uso inteligente do conhecimento nas empresas.**

profissionalização – e isso quer dizer tornar-se organizações mais inteligentes.

Inúmeros livros e estudos surgiram concomitantemente, e, sobre o valor do conhecimento na organização e a necessidade de ela aproveitar

devidamente este para ter maior competitividade.

Termos como empresa inteligente, trabalhador de conhecimento, Era do Conhecimento, organização que aprende, aprendizagem organizacional, inteligência organizacional, capital intelectual passaram a fazer parte do vocabulário da gerência. Veja as afirmações abaixo:

***“Logo as empresas se igualarão em tecnologia e eficiência. A vantagem competitiva virá de novos conceitos. As empresas terão de pensar mais inteligentemente se quiserem sair-se bem ou sobreviver. Nós devemos tratar o design, a geração e a produção de conceitos em série como tratamos pesquisa e desenvolvimento tecnológico agora.”***

***Edward de Bono  
(1986)***

***“Os impérios do futuro são impérios da mente.”***

***Winston Churchill***

Passou-se a ver a organização como um sistema gerador e utilizador de conhecimento. Foi de certa forma uma mudança de paradigma, no modelo de



organização. No exterior surgiram inúmeros especialistas sobre o assunto, empresas de consultoria passaram a dedicar-se a ele e algumas empresas criaram cargos internos de gerência de conhecimento, entre outras iniciativas.

## **Sistema cognitivo organizacional**

As empresas já são sistemas cognitivos. Já que elas incorporam qualidades das pessoas que as compõem, passam a operar mais ou menos como essas na criação, captação, processamento, armazenamento, distribuição e uso de informações ... operando então como sistemas de conhecimento.

Vejamos:

*A empresa especializa funções – marketing, finanças, recursos humanos, produção e aloca pessoas com conhecimentos especializados em cada uma delas.*

☞ *A empresa agrega e organiza informações em cada uma dessas áreas e promove uma circulação interna desse conhecimento.*

☞ *A empresa põe as pessoas em situação de cooperação, para analisar problemas e tomar decisões, operando aí como uma mente humana.*

Em síntese, a empresa é um sistema inteligente.

## **Ampliando a inteligência interna**

O sistema existe, mas o problema é que usualmente não funciona tão bem quanto deveria. Eis alguns indicadores disso, facilmente perceptíveis na maioria das empresas:

- ☞ *Um grande número de boas idéias não é apresentado, pois as pessoas não são chamadas a colaborar.*
- ☞ *Às vezes boas idéias são apresentadas, mas não são levadas em conta.*

*As áreas competem entre si e cada uma fecha suas fronteiras, evitando que as informações circulem.*

**“Para que o compartilhamento de conhecimentos se torne uma realidade, é necessário criar um clima de confiança na organização.”**

Robert Buckman  
*Principal executivo da  
Buckman Laboratories*

☞ *O chefe sonega informação ao subordinado e este “esconde o leite”.*

☞ *Há um clima de desestímulo às análises e avaliações, pois cada um se atém à sua área.*

Para quem pretende administrar o capital intelectual da empresa adequadamente, a primeira coisa a fazer é pôr para funcionar eficientemente aquilo que já existe, esse sistema inteligente.

**“O conhecimento está corporificado nas pessoas. É impossível falar sobre conhecimento sem falar nos modos como as pessoas trabalham juntas, aprendem juntas e crescem em conhecimento individual e coletivamente. As empresas que levam o conhecimento a sério criam um ambiente e uma cultura que dão suporte ao aprendizado contínuo.”**

Verna Allee  
*12 Principles of Knowledge  
Management*

Somente após isso é que poderemos pensar em implantar idéias mais inovadoras de administração do capital intelectual.

Eis alguns exemplos de medidas a serem tomadas para que o conhecimento flua melhor dentro da empresa, independentemente da criação de outros aparatos:

- É fundamental promover uma melhora sensível nas comunicações internas. Isso

requer profissionalização da área, criação de um programa de comunicação e implantação de um mix de veículos.

- É fundamental realizar um esforço de treinamento motivacional e atitudinal, para combater a cultura de autoridade, de *status*, de distanciamento social e de medo que impera na maioria das organizações ainda hoje.
- Deve-se buscar a criação de um clima adequado e de uma cultura de competência, que estimule a participação, o envolvimento e a busca da excelência.
- Deve-se promover o treinamento e o intercâmbio interno de informações.
- É fundamental criar mecanismos organizacionais que possibilitem e estimulem a criatividade, a análise de problemas e as discussões, a tomada de decisão orientada pelo conhecimento. Aqui se

### **Aprender a conversar**

**“As pessoas precisam aprender como ter conversações com sentido, produtivas, efetivas e eficientes.”**

Stephen P. Kelner e  
Lois Slavin

*The company strategy of mutual learning*

encaixam workshops, grupos de projetos, comitês etc.

## **Um passo além: administrando o conhecimento**

Há aquela empresa que já está funcionando eficientemente como organização: as áreas trocam informações valiosas, há cooperação e aprendizado mútuo, as idéias são ouvidas etc. Agora, pode-se dar um passo além rumo à ampliação e ao aproveitamento do capital intelectual. Para isso, é necessário:

- ☞ *Adquirir uma visão correta da natureza e do valor do capital intelectual para a empresa.*
- ☞ *Criação de mecanismos mais avançados destinados à função de ampliar e preservar o capital intelectual.*
- ☞ *Treinamento das pessoas para uma nova forma de trabalhar, voltada para o conhecimento.*

## **A nova visão**

Será que os executivos efetivamente percebem sua função como sendo a de manusear conhecimento e tomar decisões com base nisso? Será que a direção

realmente entende que a qualidade do conhecimento vai afetar diretamente a qualidade da decisão? Será que se percebe que o saber é o maior patrimônio que uma organização pode acumular, numa época em que todos os outros ativos se tornam vulneráveis e inúteis sem o conhecimento?

Quando a direção começa a perceber o papel e a importância do conhecimento na organização, altera-se o paradigma de gestão, pois ...

- haverá maior interesse na geração e disseminação de conhecimento internamente;
- haverá maior interesse em preservar o conhecimento de boa qualidade que se formou internamente;
- haverá maior estímulo para a aplicação do conhecimento no processo decisório: de apenas intuitivas ou emocionais, as decisões passarão a ser mais informadas e cerebrais.

As conseqüências deverão ser o aumento do número de reuniões para discussão, as discussões mais aprofundadas, o maior investimento em treinamento, a valorização do funcionário com tendências intelectuais no tratamento da função, a busca de profissionais com maior formação, entre outros pontos relevantes para a melhoria da inteligência da empresa.

# Mecanismos mais avançados

Hoje em dia já se percebeu que uma série de mecanismos poderão ter uma função decisiva na melhoria do capital intelectual da empresa. Tais mecanismos situam-se no âmbito de funções organizacionais, equipamentos, sistemas. Vejamos alguns exemplos:

## Sistema de Inteligência

Inteligência é informação estratégica, aquela informação vital para orientação das decisões em

### **Domínio do mercado**

*Market share, termo sempre usado pelos estrategistas do marketing, significa parcela de mercado detida por uma empresa. Mind share, conforme propuseram Al Ries e Jack Trout, é o que realmente deveria ser visado pela empresa. Significa parcela da mente dos consumidores pertencente à empresa.*

situação de conflito e competição. As decisões de natureza estratégica são aquelas decisões maiores que dizem respeito ao futuro da organização, e têm a ver com incerteza de mercados, concorrência, disputa de posições no mercado (*market share*) ou na mente dos consumidores (*mind share*), marketing e negócios.

Precisam ser baseadas em inteligência de boa qualidade, até porque o nível de risco envolvido é muito grande. Muitas empresas, entretanto, são negligentes com essas informações.

É necessário criar um sistema para captar, processar, armazenar e distribuir internamente a inteligência, nos moldes daqueles que existem nas forças armadas, que também lidam com competição e conflito. Muitas organizações criaram sistemas de inteligência que operam como os das organizações militares.

Como funciona um sistema de inteligência:

### **Informações protegidas**

*A inteligência ou informação estratégica, por razões óbvias, é protegida pelas empresas. Sua captação é um cuidadoso e paciente trabalho de ir compondo um quadro no qual qualquer ação da concorrência, mesmo a simples colocação de um anúncio de recrutamento no jornal, passa a fazer sentido.*

- Nomeia-se um responsável pela função de captar, processar, armazenar e distribuir inteligência na empresa.
- A partir daí define-se um “cardápio”, uma lista daqueles tópicos que são considerados informação estratégica para a empresa.



## Cardápio de Informações Estratégicas

*Eis alguns tipos de informações estratégicas que entram nos cardápios definidos pelas empresas:*

### *Concorrência*

- *Produtos*
- *Capacidade instalada*
- *Planos*

### *Mercado*

- *Dimensões*
- *Comportamento*
- *Tendências*

### *Fornecedores Estratégicos*

- *Planos*
- *Tendências*
- *Produtos*

- Definem-se fontes (*pessoas*) e agências (*organizações*) internas e externas que sejam geradoras do tipo de informação do interesse da empresa: isso inclui, internamente, os departamentos, cargos, grupos de trabalho e, externamente, a mídia, consultores, institutos de pesquisa, sindicatos, órgãos do governo.
- O pessoal ligado ao sistema de inteligência, sabendo que informações procurar (*cardápio*)

e onde se encontram (*fontes e agências*), passará a captar informação de modo sistemático, contínuo e organizado. Fará isso por meio de leitura, participação em eventos, eventuais entrevistas, pesquisas.

- Após a captação, esse pessoal cuida de processar a informação, deixando-a adequada para uso, e cuida de seu armazenamento inteligente e distribuição para as pessoas certas nas horas certas.

## **Gerência de conhecimento**

Algumas empresas já criaram o cargo de gerente de conhecimento. Em geral ele identifica aquele profissional que comandará o processo de ampliação e preservação do capital intelectual da empresa.

Isso inclui algo mais abrangente que o serviço de inteligência, pois tem a ver com o treinamento e desenvolvimento, com o desenvolvimento organizacional, com a melhoria dos processos internos de gestão, enquanto o sistema de inteligência usualmente se preocupa somente com

### **Diferentes Nomes**

*O cargo de gerente de conhecimento toma diferentes nomes. Na Philip Morris é knowledge champion (promotor de conhecimento), a Monsanto tem um diretor de gerenciamento de conhecimento; a Dow Chemical tem um diretor de ativos intelectuais.*

## No Brasil

*A Manager não registrou ainda significativa demanda de empresas para recrutamento de profissional com o cargo de gerente de conhecimento ou similar. Com frequência se pede consultor interno com as funções definidas para a gerência de conhecimento.*

informações estratégicas, competitivas.

Um gerente de conhecimento pode, entre inúmeras outras atividades que promovem a criação e o uso do capital intelectual, ficar responsável por atividades como:

- Identificar conhecimentos estratégicos para a empresa.
- Desenvolver esse tipo de conhecimento.
- Criar uma cultura interna voltada para o conhecimento, através de encontros, workshops, cursos, publicações.
- Organizar atividades indutoras do aprendizado, como o *benchmarking*.
- Organizar os recursos internos para a partilha de conhecimento: intranets, softwares de gerenciamento de conhecimento compartilhado, Internet, bancos de dados etc.

## **Gerência de Conhecimento**

*O processo de criação, captação e uso de conhecimento que melhora o desempenho organizacional. A gerência de conhecimento é mais freqüentemente associada a dois tipos de atividades. Um é documentação e recuperação do conhecimento individual e sua disseminação por intermédio de mecanismos como os bancos de dados corporativos. Inclui também atividades que facilitam as trocas humanas usando-se instrumentos como softs de partilha d informações, e-mail e Internet.*

Definição da American Society for Training and Development (ASTD)

## **Práticas de benchmarking**

O benchmarking entrou recentemente no vocabulário da administração. Trata-se de um esforço sistemático de identificar organizações ou funções que apresentem reconhecida excelência no desempenho, para um posterior estudo dessas e imitação organizada dos procedimentos e processos que tenham levado à excelência.

Pode-se fazer um benchmarking interno. Por exemplo, empresas que tenham muitas unidades

operacionais (*digamos, lojas*), em diferentes locais, podem identificar aquelas de desempenho notável,

## **Exemplos de Destaque**

*Quando uma organização apresenta um desempenho excelente em uma ou outra área, diz-se que ela é benchmarking na área. No Brasil freqüentemente se aponta a TAM como benchmarking em serviços ao cliente.*

para estudá-las e buscar a disseminação de suas práticas eficientes entre as demais.

Já o benchmarking externo usualmente consiste na identificação de outras empresas que sejam notáveis em um tipo

de função, para identificar os ingredientes que levaram a essa excelência – e copiá-los.

A prática do benchmarking inclui os seguintes passos:

- ☞ *Identificação de organizações, unidades ou pessoas notáveis no desempenho de uma tarefa qualquer.*
- ☞ *Estudo detalhado dos processos, conceitos, práticas empregados por tais organizações, unidades ou pessoas.*
- ☞ *Transposição dos comportamentos observados para as unidades que se espera tenham melhora de desempenho.*

☞ *Acompanhamento do processo, com realização dos ajustes necessários.*

## **Emprego de grupos de aprendizagem, como as comunidades de práticas**

O conceito de *comunidades de práticas* foi desenvolvido por Susan Stucky, pesquisadora do Institute for Research on Learning (*Instituto de Pesquisa sobre Aprendizado*). Uma comunidade de prática é um grupo de pessoas, dentro de uma organização, que trabalham juntas regularmente, mas não necessariamente nas mesmas áreas ou projetos, e sistematicamente trocam conhecimentos e informações, aprendendo juntas.

Esse tipo de organização pode ser visto em diferentes estruturas organizacionais. Por exemplo, os círculos de qualidade ainda existentes em algumas organizações, os grupos de TQM-Total Quality Management (*Qualidade Total*), os grupos de projetos.

### **Volta às Bases**

*Freqüentemente um novo conceito propõe nada mais que uma volta às bases na administração. Sempre se propalou a necessidade de treinamento e desenvolvimento e o aprendizado em grupo, o que o conceito de gerência do conhecimento acentua hoje.*

O incentivo à reunião de diferentes profissionais,

de diferentes divisões, para troca de informações é efetivamente um poderoso instrumento de aprendizagem e partilha de informações. Usando os mecanismos que forem mais apropriados para o seu caso, a empresa poderá estimulá-los.

### **Criação de intranets e emprego da Internet**

Intranet – uma rede interna de computadores que se comunicam entre si e permitem a partilha de informações e conceitos entre as pessoas conectadas. Eis aí um veículo de enorme potencial de melhoria do capital intelectual da empresa – e que por isso vem sendo implantado em organizações de todo o mundo.

Uma intranet permite:

- ☞ *resposta imediata a um grande número de questões com que o profissional pode se defrontar no trabalho;*
- ☞ *transmissão barata e eficiente de conceitos, informações, diretrizes aos administradores e técnicos;*
- ☞ *captação de idéias, informações, conceitos e opiniões de pessoas espalhadas por diferentes áreas ou localidades, de modo rapidíssimo, muito eficiente e muito barato;*

- ☞ *desenvolvimento e disseminação de conteúdos de treinamento e desenvolvimento;*
- ☞ *acesso imediato a informações de bancos de dados os mais diversos.*

Enfim, estamos diante de tecnologias de informação efetivamente revolucionárias, que vão transformar o jeito de administrar e de trabalhar. E que têm enorme potencial para o desenvolvimento e o uso mais eficiente do capital intelectual da empresa.

Acresça-se agora a Internet. Além de permitir a

comunicação entre os computadores da empresa, ligando os gerentes entre si, as áreas, as pessoas, ela permite que todos se conectem imediatamente ao mundo e obtenham respostas prontas para suas dúvidas, conduzam pesquisas diversas, aprendam e transmitam conhecimento.

A gestão do capital intelectual requer do ponto de vista estratégico hoje um imediato aprendizado da empresa em lidar com esses dois instrumentos.

**A Internet e as intranets vão mudar o paradigma da gestão da empresa. Requerem um aprendizado adequado que a empresa deverá iniciar o quanto antes.**



Algumas recomendações que podem ser úteis:

- Implante uma intranet na empresa imediatamente.

### **Custos em Queda**

*Os custos da montagem e manutenção de intranets vêm caindo. E o custo de operação pela Internet é muito baixo. Isso tende a trazer melhora significativa no uso desses recursos.*

- Permita o acesso de todos os cargos-chaves à Internet.
- Desenvolva uma tecnologia de aprendizado grupal através da intranet e da Internet.
- Treine as pessoas para o uso tanto da intranet quanto da Internet.
- Produza e veicule conteúdo de informação de boa qualidade através desses veículos.
- Estimule todo o quadro diretivo e funcional para uma mudança cultural em prol de uma gestão baseada nesses instrumentos.

### **Outros mecanismos**

Citamos apenas alguns mecanismos de melhoria do capital intelectual da empresa, mas inúmeros outros poderiam ser apresentados. Por exemplo, a empresa poderia criar um banco de conhecimento, com artigos escritos por técnicos de seus quadros.

Poderia ainda criar uma biblioteca interna e um banco de materiais de desenvolvimento (*muitas já têm*), com vídeos, fitas de áudio, *CDs*, softwares educativos, além de livros, jornais e revistas. Igualmente a empresa poderia implantar um processo interno de teleconferências.

Além disso, ela pode e deve recorrer a mecanismos geradores de idéias: sessões de brainstorming, discussões em grupo, dinâmicas de diferentes tipos. Na mesma linha, poderia estimular a análise de seus problemas e a criação e geração de conhecimento sobre eles, através da publicação de uma newsletter, por exemplo.

A partir da concepção de um novo modelo da empresa, baseado na gestão do conhecimento, com criatividade muita coisa boa pode-se criar.

## **Uma nova forma de trabalhar**

Há várias maneiras de trabalhar. Podemos simplesmente repetir a experiência passada, orientando-nos pelo hábito ou pela tradição. Podemos igualmente basear-nos em impressões, “**intuição**”, superstição. Podemos ainda acatar obedientemente o que a fonte de autoridade sugere ou presumimos que sugira.

Podemos dizer que há formas de trabalhar inteligentes e formas não tão inteligentes. As formas

inteligentes são aquelas em que o sujeito age não como autômato, mas como ser pensante. Busca conhecimento de boa qualidade para a tarefa e disciplinadamente procura aplicá-lo. Além disso, procura avaliar a eficácia desse conhecimento aplicado para repetir a experiência ou corrigir sua teoria, na próxima oportunidade. Por fim, procura registrar o conhecimento, transmiti-lo a outros que compartilham tarefas, busca aprender, crescer com o trabalho.

A forma de trabalhar inteligente provavelmente não chega espontaneamente. Descrença no valor do conhecimento, preguiça, indisciplina, medo e conservadorismo tendem a levar as pessoas a um trabalho menos inteligente. É necessário um treinamento eficiente que ...

- ☞ *mostre o valor do conhecimento em cada trabalho;*
- ☞ *discuta as melhores práticas;*
- ☞ *estimule a criatividade e a análise inteligente;*
- ☞ *estimule as pessoas a se guiarem pelo conhecimento e não por outros meios menos eficazes.*

## **Controle dos ativos intelectuais**

Em muitas empresas observa-se uma séria negligência com seus ativos intelectuais. Conhecimento de boa qualidade, que teve elevados

custos de aquisição, são desperdiçados. Eis alguns pontos a serem levados em conta na administração desses ativos:

- ☞ *Deve haver um adequado zelo com registros de marcas e patentes da empresa no INPI-Instituto Nacional de Propriedade Industrial.*
- ☞ *Deve haver uma preocupação com o registro do conhecimento gerado na empresa – em relatórios, manuais, documentos de pesquisa, protótipos.*
- ☞ *Deve haver um processo de controle sobre as qualificações desenvolvidas internamente e seu uso.*
- ☞ *Deve haver uma política de sustentação do emprego daquelas pessoas geradoras de conhecimentos-chaves.*

## **Avaliando o capital intelectual da organização**

Duas questões fundamentais se colocam na avaliação do capital intelectual da empresa:

1. Qual é o montante de capital intelectual da empresa? Aqui a pergunta é quanto a empresa

sabe e o interesse é descobrir se sabe muito ou pouco em relação ao que deveria saber.

2. Quanto vale o capital intelectual da empresa?  
Isto é: que valor financeiro se poderia obter com o capital intelectual da empresa e o interesse é traduzir o intangível em valores demonstráveis financeiramente, para efeito de mercado.

Nenhuma das questões tem uma resposta fácil, naturalmente. Dado o caráter intangível do conhecimento, qualquer avaliação tem de ser cuidadosa. Em decorrência de sua perecibilidade e transitoriedade, por outro lado, não é fácil definir critérios de validade para uma massa de conhecimento pretensamente existente. Por fim, a melhor parte do conhecimento está com as pessoas, e estas não pertencem à empresa.

### **Quanto a empresa sabe?**

Podem ser criados inúmeros mecanismos imaginativos para se analisar e auditar os conhecimentos de uma empresa, para tentar chegar a uma conclusão sobre se ela é ou não inteligente. Citemos alguns:

- **Análise do quadro e sua percepção** – Qual o grau de qualificação existente nos quadros da empresa? A existência de um grande número de pessoas com qualificação igual ou excedente

às demandas do cargo já é um indício. Mas precisamos ver se esse conhecimento que se acha com as pessoas se mantém passivo ou é ativado pelos processos gerenciais. Para isso podemos recorrer à pesquisa entre os próprios funcionários: elas sentem que seus conhecimentos são efetivamente utilizados ou sentem-se frustrados quanto a isso?

- **Análise das decisões** – Qual tem sido o grau de acerto nas decisões, como elas foram tomadas, em que premissas se basearam e em que grau tais premissas se confirmaram. Não é fácil fazê-lo, mas uma avaliação da performance decisória da empresa pode dizer muito sobre sua qualificação em lidar com o conhecimento.
- **Teste de QIE** – Para isso propomos um mecanismo destinado a para avaliar a inteligência da empresa. Trata-se de se fazer seu teste de QIE – Quociente de Inteligência Empresarial. O procedimento é o seguinte: **a)** Elabora-se uma lista básica de conhecimentos considerados estratégicos e fundamentais para a empresa; **b)** Dessa lista extraem-se de 20 a 30 perguntas básicas; **c)** Um grupo de gerentes selecionados em uma amostragem válida é submetido a tais perguntas; **d)** A partir das respostas identifica-se a porcentagem de acerto que o quadro obteve e tiram-se conclusões.

- **Levantamento de necessidades e lacunas de conhecimento na organização.** Um levantamento de necessidade de treinamento bem feito traz as indicações de quanto a empresa está precisando saber, quais as suas deficiências de conhecimento. Conduzido adequadamente, ajuda a empresa a identificar quanto não sabe – e deveria saber.

### **Quanto vale o capital intelectual da empresa**

Para a avaliação do capital intelectual, pode-se recorrer a alguns mecanismos:

- Valor de mercado das patentes da empresa.
- Valor que a empresa consegue obter por notório “*know-how*” não patenteado – uma reconhecida habilidade ou qualificação em determinada área, que pode ser comercializada por franquia, licenciamento ou outro processo.
- Valor investido pela empresa em atividades de desenvolvimento de capital intelectual – pesquisa, qualificação de pessoal etc.
- Valores intangíveis calculados – compara o retorno sobre ativos da empresa com a média do retorno das empresas do ramo.

Uma avaliação financeira dos ativos intelectuais da empresa só pode ser feita sensatamente com uma

análise abrangente e aprofundada que leve em conta resultados gerais da empresa, conceito no mercado, processos gerenciais internos, qualidade dos conhecimentos gerados e muitos outros itens relevantes.

## **Questão de sobrevivência**

A inteligência permitiu ao homem que sobrevivesse com suas limitações físicas em um ambiente hostil e criasse a civilização. A inteligência permitirá às organizações a sobrevivência em ambientes competitivos, mutantes e exigentes pelos quais passaremos no processo de globalização.

Este é o momento de tornar a organização mais inteligente.





T E S T E

# Capital Intelectual

Sandra Moreira\*

**A** *nalise cada questão e escolha a alternativa que mais se aproxime do que você pensa ou do momento que sua organização está vivendo, pontuando no quadro apropriado:*

**N** *(nunca)*  
**R** *(raramente)*  
**AV** *(às vezes)*  
**F** *(freqüentemente)*  
**S** *(sempre)*

<b>Questões</b>	<b>N</b>	<b>R</b>	<b>AV</b>	<b>F</b>	<b>S</b>
<b>1)</b> O volume de despesas de sua empresa tem sido maior com a aquisição de maquinário e equipamentos do que com as áreas voltadas à pesquisa e desenvolvimento (P&D) e treinamentos dos funcionários?					
<b>2)</b> É incentivado na empresa o conhecimento profundo das preferências dos clientes, e mesmo aquelas que não sejam passíveis de utilização imediata são valorizadas e armazenadas?					
<b>3)</b> Percebe-se claramente que é estimulada a contratação de profissionais em sua empresa que sejam mais inteligentes que os futuros chefes?					
<b>4)</b> Conta mais pontos na avaliação de desempenho dos					

funcionários na empresa o domínio técnico que este possui dos processos e/ou equipamentos de trabalho do que habilidades como expressar sentimentos, saber se relacionar, criar e ter capacidade para entender o outro?					
<b>5)</b> Existe livre troca de informações sobre clientes e fornecedores entre todas as divisões e unidades de negócio da empresa?					
<b>6)</b> Existe maior proporção de trabalhos burocráticos e rotineiros do que de atividades que resultem em inovação na empresa?					
<b>7)</b> Os funcionários da empresa são estimulados a criar e inovar, por atitudes dos líderes?					

<p><b>8)</b> Os funcionários da empresa são estimulados a criar e inovar, por sistemas de remuneração?</p>					
<p><b>9)</b> Os erros passados acabam se repetindo no dia-a-dia?</p>					
<p><b>10)</b> Os funcionários da empresa mantêm atitude de compartilhar seus conhecimentos e experiências com os colegas e as chefias?</p>					
<p><b>11)</b> As chefias mantêm atitude de compartilhar informações e seus conhecimentos com os colaboradores?</p>					
<p><b>12)</b> Um dos objetivos da organização é inculcir o mesmo conhecimento no máximo de mentes possível, para não correr o risco da dependência de um único especialista?</p>					

<p><b>13)</b> Os “trabalhadores do conhecimento” na empresa não gostam de sistemas, criam atalhos, esquecem de avisar os chefes e ignoram o trabalho em equipe?</p>					
<p><b>14)</b> Sabe-se responder, na empresa, à pergunta: “Que informações impulsionam nossos negócios e quem as têm?”</p>					
<p><b>15)</b> Quando existem ganhos, é política da empresa beneficiar também os clientes?</p>					
<p><b>16)</b> É política da empresa conhecer o negócio do cliente e explicar o dela própria?</p>					
<p><b>17)</b> Existe entre os funcionários da empresa um elevado grau de satisfação com o próprio trabalho?</p>					

<p><b>18)</b> O tempo de atendimento ao cliente tem diminuído e a qualidade dos produtos/serviços se elevado de modo progressivo e constante?</p>					
<p><b>19)</b> As sugestões dos funcionários são estimuladas e implementadas quando possível? Nos casos de não aproveitamento, é dado o <i>feedback</i>?</p>					
<p><b>20)</b> Indivíduos inteligentes são sinônimos de empresas inteligentes?</p>					

### **Gabarito**

A caminho de uma posição mais competitiva, as empresas, antes de mais nada, precisam ter como base a inovação, que crie diferenciais de difícil acesso aos concorrentes, que consiga transformar rapidamente idéias e desenvolvimentos em produtos e serviços. Neste sentido, a soma dos conhecimentos de todos numa empresa (*Capital Intelectual*) é o que proporciona vantagem competitiva. Só que

Capital Intelectual é intangível, pois é difícil identificá-lo — e mais difícil ainda é distribuí-lo de forma eficaz.

Assim, temos como matérias-primas básicas a informação e o conhecimento advindos das notícias, meios científicos, opiniões, comunicação, redes de serviço, entre outros. O nosso estoque de Capital Intelectual torna-se imprescindível na época de revolução econômica que vivemos e que está criando a Era da Informação. Disponibilizar o máximo dos ativos fixos e valorizar os ativos intelectuais acaba transformando muitas vezes a integração vertical em uma organização virtual. Em suma, as empresas estão se desmaterializando e podemos ser testemunhas deste fato ou co-autores deste momento.

Este gabarito de cada questão baseia-se nos pressupostos acima, portanto os comentários às respostas sempre estarão voltados ao caminho da empresa de Capital Intelectual. Marque 3,1416 pontos para cada alternativa que você marcou e que está apontada ao lado de cada questão.

**QUESTÃO 1 (N), (R), (AV)**

Só se justificam maiores investimentos em maquinários e equipamentos quando a empresa se encontra na fase do “**ão**”:



expansão, implantação, fusão. A continuidade desta política leva a empresa a outro “**ão**”: a extinção.

### ***QUESTÕES 2 E 18 (F), (S)***

É o valor dos relacionamentos que os funcionários da empresa mantêm com os clientes que transforma o Capital Intelectual em dinheiro. Por vários exemplos em nossa sociedade, hoje, mostra-se como este capital é mal administrado, pois muitas vezes as empresas apresentam melhorias óbvias na qualidade de seus produtos e serviços, mas nem só por isso conseguem a satisfação de seus clientes. As conexões mais valiosas pertencem às pessoas que sabem o que acontece com os clientes, que os consideram como indivíduos.

### ***QUESTÃO 3 (S)***

A era do “**trabalhador do conhecimento**” altera a natureza também da gestão da chefia, pois os profissionais têm que ser avaliados não pelas tarefas que realizam, mas pelos resultados que alcançam. O “**trabalhador do conhecimento**” **leva consigo suas ferramentas de trabalho em “seu cérebro**”, e o talento dos chefes está em focalizar os talentos dos funcionários onde eles sejam necessários. Existem dois meios para isso: contratando ou ensinando

#### **QUESTÃO 4 (N)**

O conhecimento técnico que as pessoas conseguem estão disponíveis no mercado para todas as empresas. Contudo, habilidades e comportamentos individuais tais como perceber e dominar as próprias emoções, conhecer-se e conhecer o outro, saber se comunicar e relacionar-se são diferenciais deste funcionário e compõem o capital humano da organização.

#### **QUESTÃO 5 (F), (S)**

Organizações inteligentes investem e gastam o menos possível em trabalhos que os clientes não valorizam. Manter constante intercâmbio com clientes e fornecedores é ter em mãos o “**mapa do tesouro**” de uma importante e imprescindível fonte de informações, pois atualmente tanto clientes quanto fornecedores possuem e têm acesso a muito mais informação do que tinham antes. Ter acesso a essas fontes é vantagem competitiva.

#### **QUESTÃO 6 (N)**

Na era do conhecimento, caminha-se para a desmaterialização. Assim, a manutenção de burocracias e apenas rotinas são barreiras à inovação, e para liberar o capital humano é preciso minimizar o trabalho inútil. É preciso também usar mais o que as pessoas sabem, e não se pode dar ao luxo de usar talentos,

conhecimentos, idéias, opiniões advindos do capital humano de forma ineficiente.

### ***QUESTÃO 7 (F), (S)***

É papel do líder nas empresas de Capital Intelectual conter e acondicionar o conhecimento que advém do capital humano, para que assim ele se torne propriedade da empresa; e o produto da inteligência humana baseia-se em pessoas dispostas a compartilhar, o que sempre é voluntário. Assim, o estímulo para que as pessoas inovem, compartilhem suas idéias, contribuam, tem que partir do líder, que assume a responsabilidade pela gerência do conteúdo do conhecimento organizacional, bem como por sua tecnologia.

### ***QUESTÃO 8 (N)***

Conceder a “propriedade” do capital pessoal tem que ser atitude voluntária, e manter na empresa pessoas estimuladas a contribuir e colaborar depende das oportunidades reais de desenvolvimento pessoal e profissional que se dá a elas. A forma explícita de reconhecer a importância dos funcionários com sistemas de remuneração atraentes ajuda a empresa a proteger seus próprios ativos intelectuais, porém nunca deve ser usada para estimulá-los.

### **QUESTÃO 9 (S)**

Vivemos sob a ótica da “**personalização**” de nossos produtos e serviços voltados à necessidade de cada cliente; contudo, ao iniciarmos um projeto sob medida, isto não significa começar do zero. Imagine o custo e o prazo para atendermos o cliente a cada novo empreendimento! Uma das melhores formas de aumentar o capital estrutural (*o conhecimento que não vai para casa após o expediente*) é manter informações de projetos e atividades passadas, organizadas através de check-list, por exemplo, com ações positivas e as que fracassaram, propiciando assim maior aprendizagem e aproveitamento das informações consideradas úteis.

### **QUESTÕES 10 E 11 (S)**

Manter o canal aberto e consistente na troca de informações é preconizado há muitos anos, mas a melhor forma de que isto ocorra de modo espontâneo e voluntário é ter uma chefia que estimule e dê o exemplo, compartilhando informações e conhecimentos.

### **QUESTÕES 12 E 13 (N)**

Nivelar todos os colaboradores com os mesmos conhecimentos já se revelou um péssimo negócio desde a Idade da Pedra, pois as comunidades que sobreviviam eram as que

utilizavam os talentos individuais: uns sabiam pescar, outros caçar animais, outros plantar. Na empresa de Capital Intelectual é estimulado o trabalho em equipe e formas sociais de aprendizagem, pois assim os talentos, os conhecimentos e as informações são capitalizados e compartilhados. Este é um diferencial competitivo.

### ***QUESTÃO 14 (F), (S)***

Saber onde estão as informações, classificá-las, priorizá-las e saber quando e onde alocá-las é fundamental em empresas voltadas ao Capital Intelectual, pois tais atitudes possibilitam alterações de atividades físicas para intelectuais, quando conveniente.

### ***QUESTÃO 15 (F), (S)***

A parceria entre uma empresa e seu cliente pode ser bastante beneficiada quando existe a divisão de ganhos, contribuindo para a fidelização do cliente e um diferencial competitivo.

### ***QUESTÃO 16 (S)***

Quanto mais se sabe do negócio do cliente e vice-versa, melhor sua empresa pode servi-lo, e mais rica são as contribuições que o cliente pode trazer. As informações assim obtidas contribuem ainda mais para que sua empresa

forneça serviços vitais para o cliente, dificultando a escolha de outro fornecedor.

### ***QUESTÕES 17 E 19 (S)***

Faz parte do capital intelectual da empresa usar mais o que as pessoas sabem, e uma das formas de se liberar o capital humano é manter o grau de satisfação dos funcionários e estimulá-los a opinar, dar idéias, sugestões para inovações e melhorias. Isto requer atitudes positivas das lideranças e da própria empresa quanto ao reconhecimento pelas conquistas e pelos esforços das equipes e individualmente, a manutenção de ambientes de competição saudável, rodízio de funções, sistemas de informações entre setores, divisões e até mesmo transorganizacionais.

### ***QUESTÃO 20 (N), (R), (AV)***

O que determina a inteligência de uma empresa é a capacidade que esta possui de manter o intercâmbio entre os funcionários, sistemas *(que permitem que as informações e os conhecimentos sejam compartilhados e alavancados)* e os clientes. Empresas não se constituem do brilho isolado de uma ou outra estrela, porém são consideradas “**brilhantes**” quando se constitui em uma constelação.

## Contagem dos pontos

Some todos os pontos que você obteve, divida por 20, considere apenas o número inteiro, desprezando as vírgulas. Este é o número de  $\Pi$  que você possui. Este cálculo não é representativo no teste, pois Capital Intelectual é intangível; contudo, propiciamos a você um exercício de operação matemática, entre outros fatores.

*\* **Sandra Moreira**, Psicóloga formada pela Universidade de São Paulo (USP), é Gerente de Consultoria da Manager Assessoria em Recursos Humanos.*