

# **Ambientes que geram inovações – O indivíduo e suas relações – Parte 1**

## **Relações dos indivíduos com as organizações e demais entidades - Gestão do Conhecimento, alguns conceitos**

Carlos Augusto Riscado Chaves

[cariscado@gmail.com](mailto:cariscado@gmail.com) – (21) 2715-1563, (21) 9617-4951

*Resumo: esta publicação se propõe a apresentar conceituações e ajudar no entendimento de determinados termos de uso corrente pela área de Gestão do Conhecimento. Ao mesmo tempo, pelas exposições, procura enfatizar a importância da necessidade de maior compreensão do comportamento individual, ao abordar o processo de relações do homem em seu cenário de vida, de modo a buscar reduzir os níveis de incertezas e desafios, tão comuns em nossos dias, vindo propiciar, por meio do entendimento desta conjuntura, melhor comunicação entre as pessoas e instituições. Na publicação seguinte, em “Ambientes que geram inovações - O indivíduo e suas relações – Parte 2”, pretende, também, mostrar de maneira sucinta algumas das várias modalidades de relações existentes entre os seres e as suas organizações, ao levar o foco para a geração de conhecimentos e inovações.*

### **1. Introdução**

Na publicação “O ambiente complexo de relacionamento e vida – Parte 1” analisei brevemente a evolução do homem em nossa sociedade, abordando os seus últimos 11.000 anos de existência, até atingir os dias atuais. Nesta caminhada cheguei, inclusive, aos ambientes onde os conhecimentos são matérias de uso corrente, sendo estes espaços compostos por indivíduos e empresas que utilizam as tecnologias da informação e comunicação, e que são no momento os maiores geradores de riquezas em nossa sociedade. E, como tal, este conjunto é merecedor de especial atenção, ao considerar a importância e os valores econômicos e sociais, no instante em curso, envolvendo o nosso contexto de vida.

A atual publicação se propõe apresentar conceituações e ajudar no entendimento de determinados termos de uso corrente pela área de gestão do conhecimento. Na publicação seguinte em “Ambientes que geram inovações - O indivíduo e suas relações – Parte 2”, pretende, também, mostrar de modo sucinto algumas das várias modalidades de relações existentes entre os seres e as suas organizações, ao levar a

atenção para a geração de conhecimentos e inovações. Finaliza, expondo as razões e a importância de se desenvolver um modelo de comportamento do indivíduo.

A pretensão desta abordagem, nesta publicação (Parte 1 e Parte 2), é bem caracterizar o ambiente e a conjuntura de vida e trabalho, onde os conhecimentos são matérias correntes de uso, alertando que não basta existir “bem preparadas” infra-estruturas tecnológicas, “ótimas” instalações físicas, “excelentes” ferramentas e metodologias de gerência se os indivíduos que lá atuam não se relacionam e se harmonizam devidamente, ou seja, não se entendem de modo harmônico e construtivo... Com isto, a intenção é mostrar as causas e as necessidades do aprofundamento no assunto, acerbado e tratado pela pesquisa que gerou estas publicações.

Assim, esta publicação foi organizada em 3 seções, a saber:

1. Relações entre os organismos “Ser Humano – Empresa” (Ambientes que geram inovações - O indivíduo e suas relações – Parte 1);
2. A busca pelo equilíbrio nas relações humanas (Ambientes que geram inovações - O indivíduo e suas relações – Parte 2);
3. Por que modelar o comportamento do indivíduo? (Ambientes que geram inovações - O indivíduo e suas relações – Parte 2).

A primeira seção expõe algumas representações, identificando as relações dos indivíduos com as organizações e demais entidades que fazem parte de sua vida e, também, alguns conceitos utilizados pela área de estudos voltada para a gestão de conhecimentos. Neste instante chama atenção para a importância do Capital Intelectual, diretamente ligado ao indivíduo, e que representa uma relevante parcela, relativa ao valor de mercado da empresa, e que deve ser reconhecido pela organização.

Por fim, identifica as regiões de atuação dos Capitais do Conhecimento, com o objetivo de bem delinear o espaço de ação do modelo que será desenvolvido.

Os principais tópicos tratados, na seção referida, são:

- Gestão do conhecimento - conceituando algumas competências;
- Relacionamento entre as entidades – visão geral;
- Mapeando os Capitais do Conhecimento.

A segunda seção (Ambientes que geram inovações - O indivíduo e suas relações – Parte 2) aborda e se aprofunda na representação do indivíduo em suas relações, que é para onde se dirige o referido modelo a ser estudado. Mostra a importância que as relações do indivíduo possui ao procurar a harmonia em sua participação, como produtor de inovações. Reforça a analogia do funcionamento das organizações com os seres vivos e, bem como, o uso da teoria de sistemas para melhor entender o comportamento do homem.

Os principais tópicos, aí tratados, são:

- Mundo interno;
- Valor humano consciente;
- Alguns fatores que podem levar ao desequilíbrio nas relações;
- O lazer criativo;
- Organizações que inovam.

A terceira e última seção (Ambientes que geram inovações - O indivíduo e suas relações – Parte 2) se propõe fazer um fechamento, do que foi exposto nas primeiras seções desta publicação, preparando para a estruturação e a necessidade do desenvolvimento do modelo visando à representação do comportamento do indivíduo, modelo este conceituado e descrito em outra publicação posterior.

Apresenta a necessidade de maior compreensão do comportamento individual, ao abordar o processo de relações do homem em seu cenário de vida, de modo a procurar reduzir os níveis de incertezas e desafios, comuns em nossos dias, vindo propiciar, por meio do entendimento desta conjuntura, melhor comunicação entre as pessoas.

## **2. Relações entre os organismos “Ser Humano – Empresa”**

*“Durante a maior parte do século 20 as empresas bem-sucedidas caracterizaram-se pelas progressivas capacidades de marketing de massa, controle gerencial e sofisticação financeira. Ao longo desse mesmo período a maior parte das organizações caracterizou-se por “habilidades humanas mínimas”. As organizações industriais viam as pessoas como mais um*

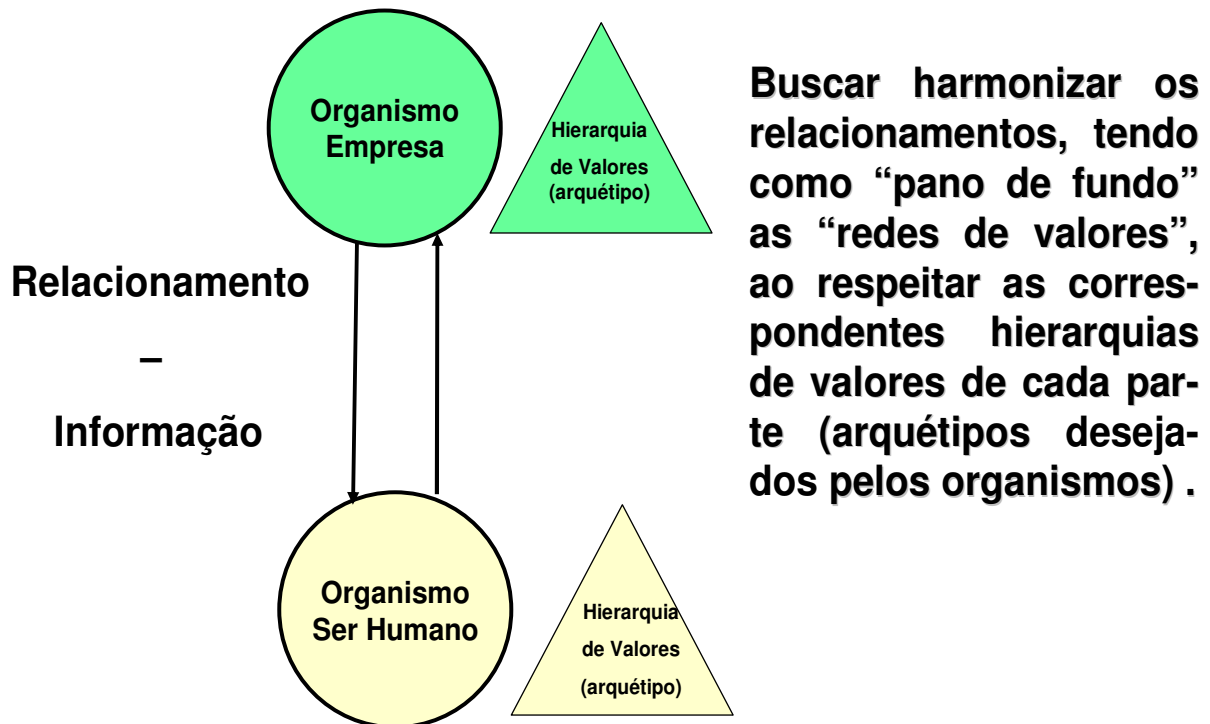
*“insumo” da produção, “recursos humanos”, para usar o termo em voga hoje ... o próprio termo “recurso” significa literalmente estar disponível para ser usado. É exatamente essa orientação – ver as pessoas como recursos a serem usados pela organização – que hoje funciona como obstáculo ao desenvolvimento de empresas de sucesso...” (SENGE, 2005).*

No texto anterior, SENGE (2005) chama atenção para uma das barreiras, comumente existente nas atuais organizações, que dificulta o processo de relacionamento indivíduo-empresa e que deve ser trabalhada e modificada.

Nesta seção irei seguir a orientação que CAPRA (2005) transmitiu quando, por exemplo, expôs: *“..., embora a compreensão da organização das redes biológicas possa nos ajudar a compreender as redes sociais, não devemos ter a intenção de transferir para o domínio social nossa compreensão da estrutura material das redes biológicas. ... Também a rede social é um padrão não-linear de organização, de maneira que os conceitos desenvolvidos pela teoria da complexidade, como os de realimentação (feedback) ou surgimento espontâneo (emergence), provavelmente encontrarão também aí a sua aplicação... Uma vez que os sistemas sociais envolvem não só seres humanos vivos como também a linguagem, a consciência e a cultura, é evidente que são sistemas cognitivos – parece estranho pensar que não sejam vivos... É muito provável que a concepção das organizações como sistemas vivos, ou seja, como redes não lineares complexas, nos dê novas ideias sobre a natureza da complexidade e nos ajude assim a lidar com as complicações do ambiente empresarial de hoje em dia...”. Mais adiante, em seu texto, CAPRA (2005) identifica uma destas “complicações” quando se refere: *“Atualmente, os grandes executivos vivem sob enorme tensão. Trabalham mais do que jamais trabalharam antes; muitos se queixam de não ter tempo para se dedicar aos relacionamentos pessoais e reclamam da pouca satisfação que têm na vida, apesar da crescente prosperidade material... há um sentimento profundo e difuso entre os gerentes e administradores de que, por mais que trabalhem, não conseguem ter controle sobre as coisas.”.**

Desenhei um diagrama apresentando as relações do indivíduo com a organização, usando a analogia de sistemas vivos, onde cada uma das “partes” busca a sua arquitetura ideal para continuarem existindo, ao respeitar o ambiente em que vivem, e

baseadas na hierarquia e no desenvolvimento de seus correspondentes valores, a saber:



**Figura 2: esquema de relações entre os organismos “Ser Humano – Empresa”**

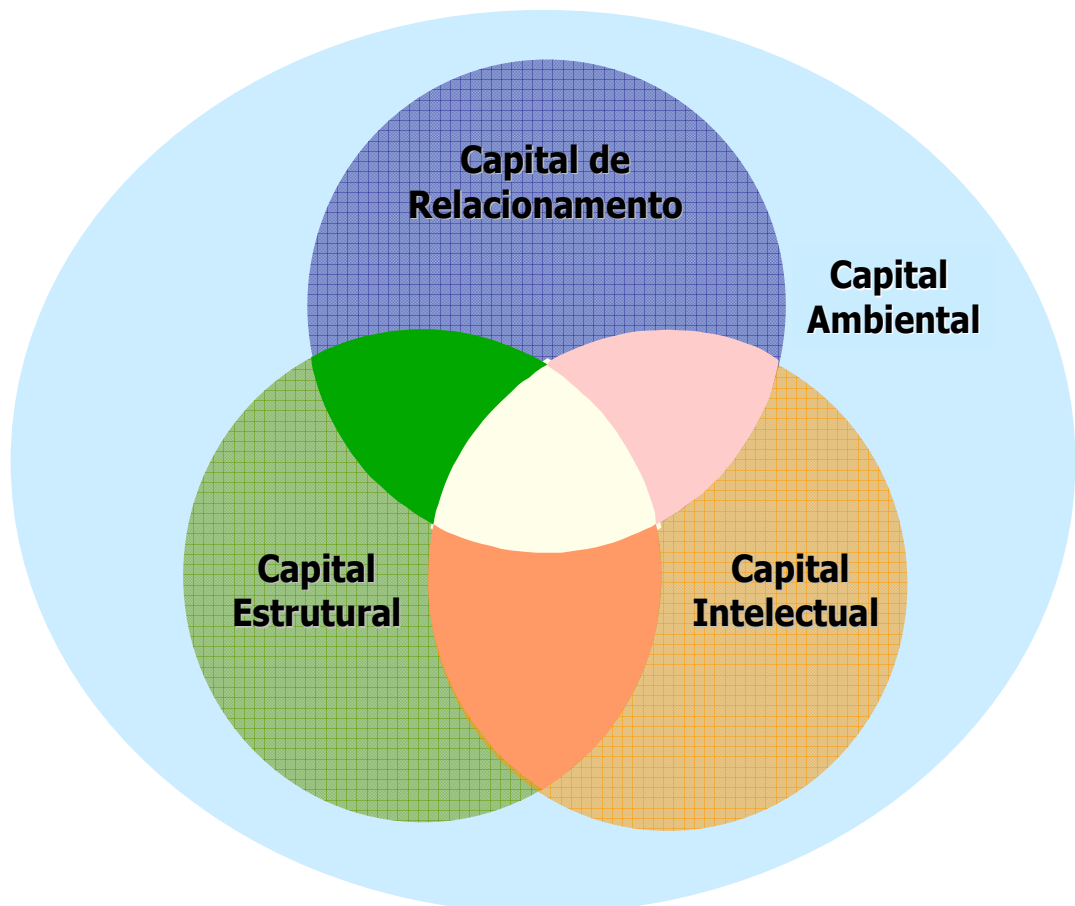
Neste desenho a intenção foi observar que, com o correr do tempo, os “organismos” (indivíduo e empresa) para continuarem a existir buscam e tendem a conviver em um “equilíbrio dinâmico” que é suportado pelas suas respectivas “hierarquias de valores”, as quais são definidas segundo os seus “arquétipos”, ou seja, o que pretendem ser, cada um, em sua evolução de vida.

Na seção 2 da próxima publicação (“Ambientes que geram inovações - O indivíduo e suas relações – Parte 2”), observando e analisando melhor as relações e o comportamento do indivíduo, eu irei apresentá-las de modo mais abrangentes. Porém, antes identificarei alguns conceitos utilizados pela área de gestão de conhecimentos, pois uma das preocupações presentes, ao longo deste trabalho, foi à atenção à “geração de riquezas”, ou seja, fontes necessárias de energias para alimentar os “seres” em sua vida, onde a identificação de suas origens são fatores importantes para este entendimento.

### 3. Gestão do conhecimento - conceituando algumas competências

*“Os aumentos de produtividade não vêm do trabalho, mas da capacidade de equipar o trabalho com novas habilidades baseadas num conhecimento novo. É por isso que a “administração do conhecimento”, o “capital intelectual” e o “aprendizado das organizações” tornaram-se conceitos importantes, e novos, da teoria da administração.” (CAPRA, 2005).*

Segundo CAVALCANTI, GOMES, PEREIRA (2001): *“O modelo dos capitais do conhecimento é composto por quatro capitais que devem ser devidamente monitorados e gerenciados para a efetiva gestão do conhecimento de uma organização. São eles: o capital ambiental, o capital estrutural, o capital intelectual e o capital de relacionamento.”.*



**Figura 3: Os quatro capitais do conhecimento**

Extraído de (CAVALCANTI, GOMES, PEREIRA, 2001).

Seguem os conceitos identificados no modelo da Figura 3 – obtidos de (CAVALCANTI, GOMES, PEREIRA, 2001) –, a saber:

- *Capital Ambiental: é o conjunto de fatores que descrevem o ambiente onde a organismo está inserido.*
- *Capital Estrutural: é o conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e programas de computador, ou seja, a infraestrutura necessária para fazer a empresa funcionar.*
- *Capital Intelectual: é um ativo intangível que pertence ao próprio ser humano, mas que pode ser utilizado pela empresa para gerar lucro ou aumentar seu prestígio e reconhecimento social.*
- *Capital de Relacionamento: é aquele que valoriza e incentiva que uma empresa estabeleça alianças estratégicas com os atores do ambiente de negócios (clientes, fornecedores, sindicatos, governo,...) para ampliar sua presença no mercado.*

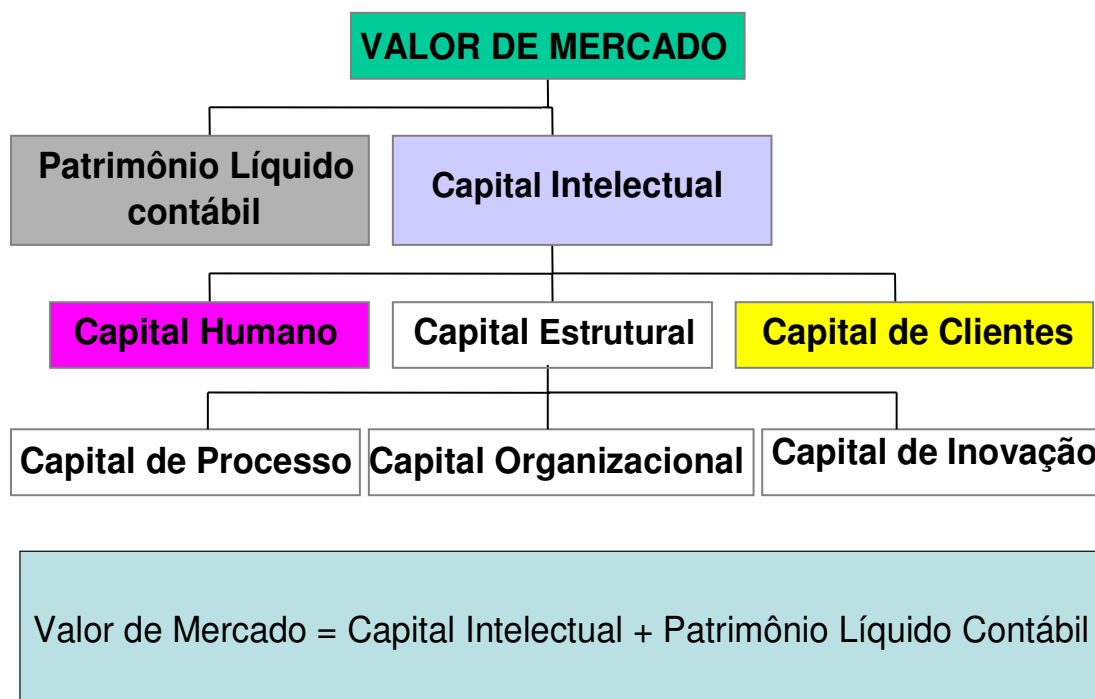
Apresentarei, em continuação, alguns outros conceitos extraídos de aulas do curso ministrado pelo professor DEUTSCHER (2004), ocasião quando foi exposto um outro modelo, um pouco diferente do desenvolvido pelo CRIE, a saber:

- *A norma internacional IAS 38 caracteriza ativo intangível como: “ativo não monetário, identificável sem substância física ...”.*

*Podem-se listar como intangíveis os seguintes elementos: marcas da empresa, marcas dos produtos, investimentos em P&D, direitos de autoria, patentes, licenças, royalties, segredos comerciais, alianças e parcerias, localização estratégica, contratos de franquia, softwares, carteira de clientes, contratos, base de dados, processos (produção, distribuição, gestão, inovação, informação, aprendizado), certificações, além das competências dos funcionários com conhecimento especializado.*

- *Em 1993 Leif Edvinsson publicou um suplemento no Relatório anual da Skandia, usando pela primeira vez a expressão capital intelectual no lugar do termo contábil Ativos Intangíveis.*

EDVINSSON, MALONE (1998) desenharam um modelo, baseado na Skandia Framework, e apresentaram em seu livro. Este modelo pode ser visto na figura 4, a seguir.



**Figura 4: Modelo de definição para o valor de mercado de uma Organização segundo Skandia Framework - Edvinsson & Malone**

Extraído de (DEUTSCHER, 2004)

*Capital Humano – É a capacidade, habilidade, conhecimento, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes transformados em produtos ou serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não a concorrência. O capital humano é que constrói o capital estrutural. Mas, quanto melhor for o capital estrutural, melhor as condições de desenvolvimento do capital humano.*

*Capital Estrutural – É o que pertence a empresa. É o caminho pelo qual, e ao longo do qual, o conhecimento trafega, ou seja, o arcabouço e a infra-estrutura que apóiam o capital humano. Este capital, segundo o modelo, foi sub-dividido em três tipos de capitais: o capital organizacional, o de inovação e de processos.*

*O capital organizacional abrange os investimentos da empresa em sistemas, filosofia operacional, canais de suprimento e distribuição. Trata-se da competência sistematizada, organizada e codificada da organização e dos sistemas que alavancam aquela competência.*

*O capital de inovação refere-se a patentes, propriedade intelectual, direitos autorais e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços.*

*O capital de processo é constituído por processos, técnicas (ISO 9000, por exemplo) e programas direcionados aos empregados, que aumentem e ampliem a eficiência da produção ou a prestação de serviços.*

*Capital de Cliente - Refere-se ao relacionamento de uma empresa com seus clientes e é fundamental para o valor da empresa. Medir a solidez e lealdade dos clientes é o desafio para este capital.*

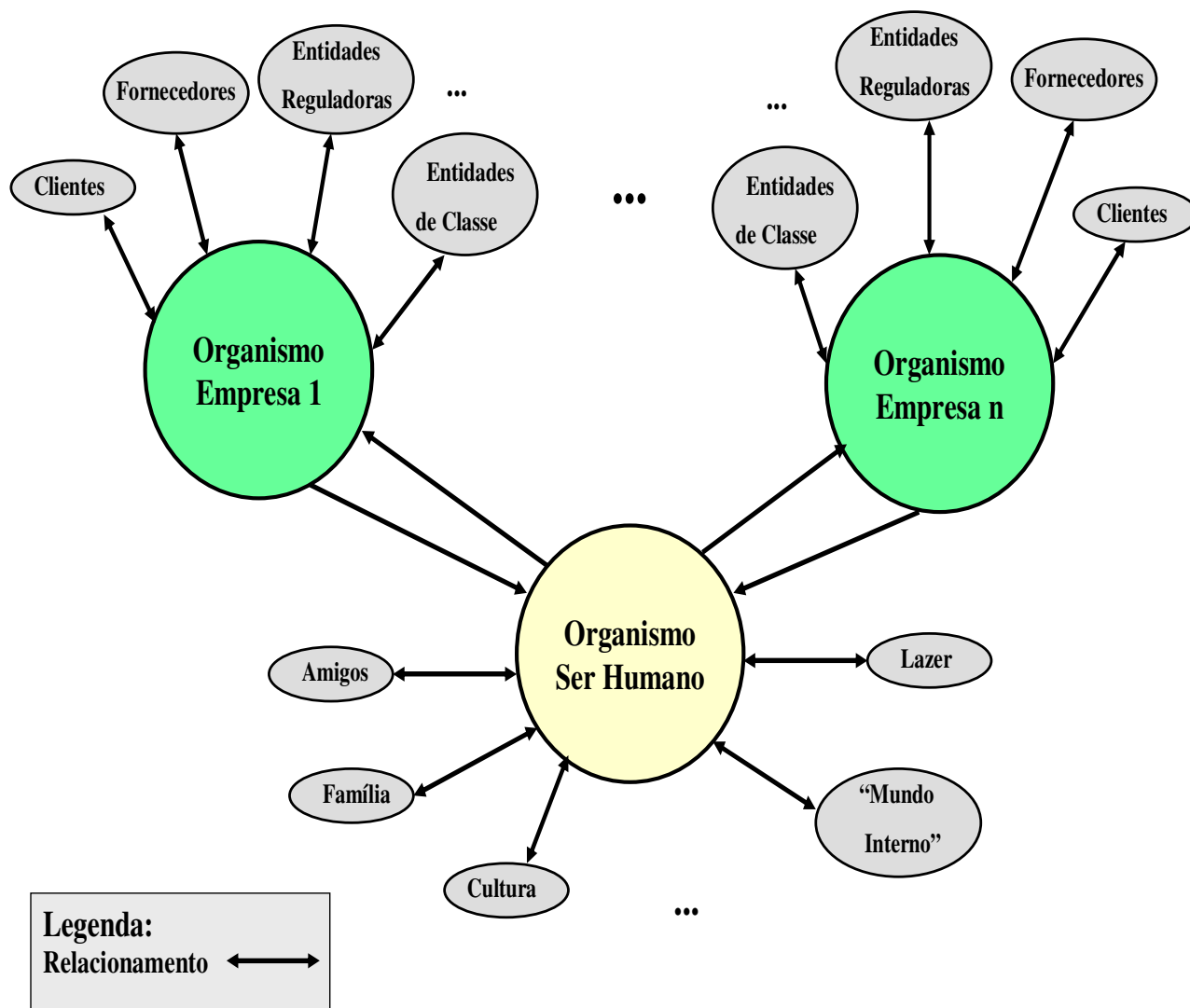
#### **4. Relacionamento entre as entidades – visão geral**

*“... os modos de desenvolvimento modelam toda a esfera de comportamento social, inclusive a comunicação simbólica. Como o informacionalismo baseia-se na tecnologia de conhecimentos e informação, há uma íntima ligação entre cultura e forças produtivas e entre espírito e matéria, no modo de desenvolvimento informacional. Portanto, devemos esperar o surgimento de novas formas históricas de interação, controle e transformação social.”*  
(CASTELLS, 2003).

Segundo CASTELLS (2003), na observação acima, é natural que com o desenvolvimento da sociedade vão surgindo novas formas de interação e transformação da comunidade. Com esta visão, desenhei uma arquitetura mais abrangente mapeando as relações do indivíduo com as organizações e a sociedade, onde amplio o desenho apresentado na Figura 2.

A minha intenção ao analisar os conceitos e classificações, presentes na gestão do conhecimento, e com o desenvolvimento destas representações, é preparar o entendimento visando um aprofundamento no desenho das relações do indivíduo com as organizações, a sociedade e com ele mesmo, objetivando, com isto, arquitetar um modelo que venha auxiliar em melhor compreensão deste complexo sistema formado pelo homem.

Assim segue um desenho, mais minucioso, focando o indivíduo (organismo ser humano) com as suas relações em seu ambiente de existência.



**Figura 5: Relacionamentos entre as entidades – visão geral**

O livro de CASTELLS (2003) foi prefaciado por Fernando Henrique Cardoso que ao se referir à análise realizada pela obra, e cujo comentário também se aplica ao nosso estudo, o faz do seguinte modo: *“os contornos de uma sociedade globalizada e centrada no uso e aplicação da informação e na qual a divisão do trabalho se efetua, não tanto segundo jurisdições territoriais (embora isso também continue a ocorrer), mas sobretudo segundo um padrão complexo de redes interligadas. É nessa sociedade que vivemos e ela é a que devemos conhecer se quisermos que nossa ação seja ao mesmo tempo relevante e responsável.”*

## 5. Mapeando os Capitais do Conhecimento

*“A fria realidade é a seguinte: atualmente não temos ideia de que empresas, grandes ou pequenas, novas ou antigas, possuem capacidade organizacional sustentável...”*

*A inteligência humana e os recursos intelectuais constituem presentemente os ativos mais valiosos de qualquer empresa...*

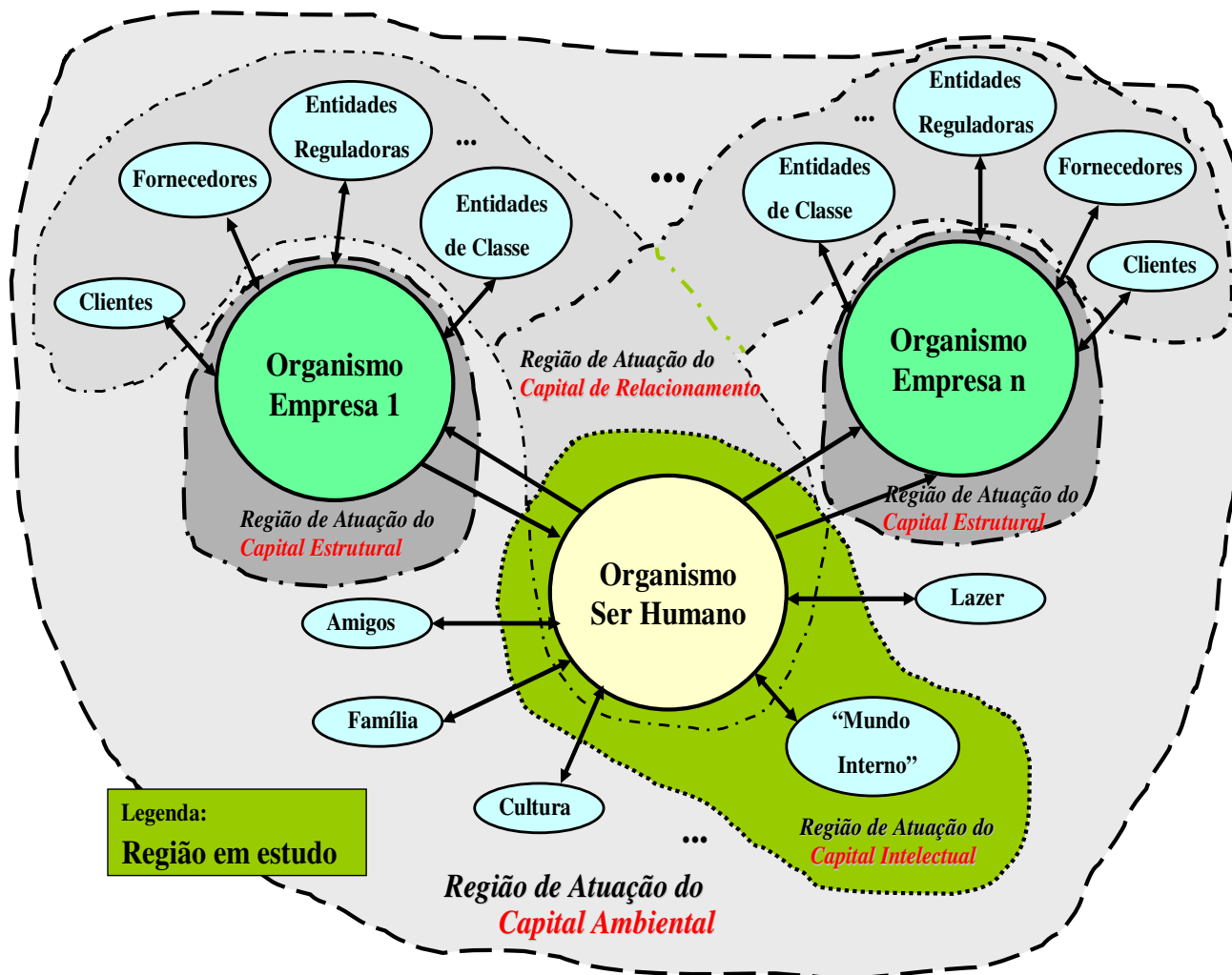
*Sempre existiram lacunas ocasionais e temporárias entre a percepção do mercado e a realidade contábil. Mas, atualmente, essa lacuna está se tornando um abismo. E isso, por sua vez, sugere que não estamos examinando uma aberração temporária, mas uma falha sistêmica na maneira como medimos o valor... Nas palavras de Walter Wriston em seu influente livro “O Crepúsculo da Soberania (Makron Books, 1994)”: “Realmente, a nova fonte de riqueza não é de natureza material, mas consiste de informação, de conhecimento aplicado ao trabalho para criar valor.”” (EDVINSSON, MALONE, 1998).*

EDVINSSON, MALONE (1998), em outro ponto de seu livro, ao se referir “As Raízes do Valor”, ou melhor, como o investidor pode mais bem analisar o valor de uma empresa, escrevem: *“Talvez a melhor maneira de compreender o papel do Capital Intelectual seja por meio da metáfora. Se considerarmos uma empresa como um organismo vivo, digamos uma árvore, então o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros trimestrais, brochuras explicativas e outros documentos constitui o tronco, os galhos e as folhas. O investidor inteligente examina essa árvore em busca de frutos maduros para colher. Presumir, porém, que é a árvore inteira, por representar tudo que seja imediatamente visível, é certamente um erro. Metade da massa, ou o maior conteúdo dessa árvore, encontra-se abaixo da superfície, no sistema de raízes. Embora o sabor da fruta e a cor das folhas forneça evidência de quão saudável aquela árvore é no momento, compreender o que acontece nas raízes é uma maneira muito mais eficaz para conhecer quão saudável a árvore em questão será nos anos vindouros... Isso é o que torna o Capital Intelectual tão valioso – o estudo das raízes do valor de uma empresa, a mensuração dos fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível formada por edifícios e produtos.”*

Aproveitando a metáfora da árvore, ao alertar para a importância do “invisível” na formação do capital intelectual, o mesmo acontece diretamente para com o indivíduo,

ao ser analisado o seu valor “profissional”, este valor que não deve ser avaliado “apenas” pela sua formação acadêmica, mas, dependendo da função que irá ocupar em uma organização, é muito importante levar em conta o seu perfil “oculto”, por exemplo, o modo como se relaciona visando a “geração” de novos conhecimentos.

Considerando as competências e os conceitos identificados nos temas anteriores, irei mapeá-los na arquitetura de relacionamentos, organizada conforme o tópico antecedente, usando a nomenclatura do CRIE, a saber:



**Figura 6: Região de Atuação dos Capitais do Conhecimento – segundo a nomenclatura do CRIE**

A presente pesquisa se propõe desenvolver um modelo que represente o funcionamento, da região assinalada para estudo (recortada em verde palha, na Figura 6), pela atuação do Capital Intelectual, visando melhor entender as relações do indivíduo com o seu ambiente de existência, objetivando o seu aumento de desempenho e, como consequência, acréscimo do seu valor.

# Referências Bibliográficas

CAPRA, F., 2005, *As Conexões Ocultas*. 4 ed. São Paulo, Editora Cultrix.

CASTELLS, M., 2003, *A Sociedade em Rede*. 7 ed. São Paulo, Editora Paz e Terra S/A.

CAVALCANTI, M., GOMES, E., PEREIRA, A., 2001, *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento*. 9 ed. Rio de Janeiro, Editora Campus.

CHAVES, C. A. R., 2009, *Trabalhando e Inovando em Ambientes Complexos*, Tese de D.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

DEUTSCHER, J. A., 2004, *Notas de Aula do Curso Avaliação de Ativos Intangíveis*. Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ.

EDVINSSON, L., MALONE, M., 1998, *Capital Intelectual*. 1 ed. São Paulo, Makron Books.

SENGE, P. M., 2005, *A Quinta Disciplina*. 20 ed. Rio de Janeiro, Editora Best Seller.