

A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO DA R&B COMERCIAL

Deisiane Ribeiro do Carmo¹

Lídia Chagas de Santana²

Antonio Carrera Trigo³

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral identificar qual importância da valorização do capital humano nas organizações e o impacto dessa valorização para as empresas e para o indivíduo. A metodologia utilizada para a efetivação desse estudo foi através de uma abordagem bibliográfica, exploratória, qualitativa e descritiva. O ponto mais importante da pesquisa foi perceber que o capital humano está dentro do contexto do capital intelectual e que este faz parte da Economia do Conhecimento, novo fator de competitividade que busca incentivar melhores relações entre empresa e funcionário, com o intuito de gerar benefícios para as entidades e indivíduos mutuamente. O Artigo procurou apresentar conceitos sobre valorização do Capital Humano nas empresas, bem como sua contribuição para o êxito da organização e colaboradores.

Palavras-chave: Capital Humano; Capital Intelectual; Conhecimento; Valorização.

ABSTRACT

This study aims to identify which importance of development of human resources in organizations and the impact of the valuation for businesses and for the individual. The methodology used for the realization of this study was through a bibliographic approach, exploratory, qualitative and descriptive. The most important point of the research was to realize that human capital is within the context of the intellectual capital and that this is part of the knowledge economy, new competitiveness factor that seeks to encourage better relations between company and employee, in order to generate benefits for entities and individuals mutually. The Article sought to present concepts of appreciation of Human Capital in the companies as well as their contribution to the success of the organization and employees.

Keywords: Human Capital; Intellectual Capital; knowledge; appreciation

1 INTRODUÇÃO

A Revolução industrial foi um “divisor de águas” na história da economia mundial. Foi a transição de métodos de produção artesanais a manuais para produção através de máquinas. Segundo Stewart (1998) “A Revolução Industrial começou mais cedo na Grã-Bretanha e na França do que nos Estados Unidos, onde só decolou após a Guerra da Sucessão, que industrializou o norte do país e dizimou a agricultura no sul”.

¹ Graduanda em Administração com Ênfase em Gestão de Negócios pela Fundação Visconde de Cairu. E-mail: deyse_drc89@hotmail.com

² Professora Especialista em Literatura. Orientadora de Trabalho de Curso da Fundação Visconde de Cairu. E-mail: santanalidia@ig.com.br

³ Bacharel em Administração de Empresas pela UCSAL e Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social pela Fundação Visconde de Cairu. acarreratrigo@yahoo.com.br

Em 1869, após a Guerra da Sucessão, os produtos agrícolas constituíam quase 40% do PIB norte-americano; 50 anos depois, após a o final da Primeira Guerra Mundial, esse percentual havia caído para 14%. No final da década de 90, era apenas 1,4%. Com a passagem da economia agrícola para a economia industrial e com a migração do campo para a cidade, surgiram novos produtos e negócios baseados em recursos físicos.

Nas últimas décadas a economia da nossa sociedade vivenciou um novo período de transição, devido a globalização mundial. Essa mudança se deu de uma sociedade industrial, quando os recursos econômicos considerados como itens de vantagem competitiva, eram os recursos físicos (terra, capital e trabalho), e foi ultrapassada pela sociedade voltada para informação e conhecimento, fatores de diferencial competitivo entre as organizações, pois, recursos como máquinas e novas tecnologias qualquer organização pode possuir, entretanto necessitarão do capital humano que as utilize de forma que os processos aconteçam de modo racional, que sejam capazes de aperfeiçoar as técnicas de utilização e desenvolver novas técnicas e tecnologias.

Dessa forma, pode-se afirmar que a Era Industrial foi o marco da Era do conhecimento e Informação, formando a economia do intangível. O conhecimento deixou de interpretar o papel de coadjuvante para ser o protagonista nas organizações onde o lema é possuir pessoas inteligentes trabalhando de modo inteligente com o foco de alavancar melhores resultados para a entidade e para si próprio. O problema que gerou a pesquisa foi analisar qual a importância da valorização do capital humano nas organizações, tendo como objetivo geral analisar a cultura de valorização do capital intelectual nas organizações, bem como a sua importância para o êxito da organização e funcionários e os objetivos específicos, identificar os fatores que determinam a valorização do capital humano, benefícios para a organização com a valorização de seu capital humano e identificar o que leva a não valorização do capital humano na organização.

A ideia de desenvolver o presente estudo surgiu ao observar que em algumas organizações do setor privado, não existe a cultura de valorização do seu capital intelectual e, em alguns casos, é nutrida uma cultura retrógrada de supervalorização dos níveis hierárquicos que estão no nível estratégico e tático, em contrapartida, desvalorizam os que estão no nível operacional.

Mesmo com a notável importância do intelecto humano, algumas organizações permanecem supervalorizando a informática, os sistemas de informação, as novas tecnologias acreditando que apenas estes fatores são capazes de tornar a instituição produtiva e bem sucedida, porém todos eles são criações de pessoas que os idealizaram e se não houver alguém que saiba utilizá-los e extrair dos mesmos o máximo de eficiência, da nada adiantará possuí-los, pois estes por si só não são capazes de gerar resultados satisfatórios.

O desenvolvimento do presente estudo sobre a valorização do capital intelectual nas organizações decorre de uma pesquisa bibliográfica com base nos pressupostos teóricos de diversos autores. Fazendo uso de pesquisa exploratória e descritiva, através de informação documental, livros, sites e artigos científicos. Na concepção de Marconi e Lakatos (2006), a pesquisa bibliográfica é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos e dados em relação ou leis, em qualquer campo de conhecimento.

2 CONHECIMENTO

O conhecimento se desenvolveu de acordo com evolução humana, desde quando houve o domínio do fogo e desenhos nas rochas das cavernas, na época do *homo sapiens* (homem que pensa), mostravam o desenvolvimento de um raciocínio, que séculos mais tarde viria a ser o conhecimento.

O conhecimento e informação são as novas armas competitivas da nossa era, são os bens mais valiosos e poderosos do que os recursos materiais. Atualmente as organizações mais bem sucedidas são aquelas detentoras de conhecimento.

Thomas A. Stewart (1998) fortalece essa afirmação ao citar:

“Drucker cunhou, de fato, o termo ‘trabalhador do saber’, no final dos anos 50. Damo-nos conta de que o conceito já tem 40 anos e argumentou, consistentemente, ao longo do tempo, que as entidades não haviam aumentado a produtividade dos seus trabalhadores do conhecimento, apesar de terem feito disparar a produtividade do trabalho industrial. Eu então, pus-me a olhar para uma série de áreas da vida econômica relacionadas, e o que via era óbvio: o cada vez maior conteúdo em saber dos produtos correntes do dia-a-dia, a importância crescente do conhecimento na cadeia de valor, a viragem no investimento empresarial dos equipamentos fabris habituais para os baseados em informação e comunicação, a mudança no mercado de trabalho. A minha conclusão não se faz esperar: o conhecimento estava no que comprávamos e vendíamos, a era o mais importante processo nos negócios.

Os ativos que criavam e manipulavam o saber, ou seja, os próprios seres humanos, os sistemas e as estruturas, as relações com clientes e consumidores eram os mais importantes, apesar de raramente sugerem no balanço de contas das entidades.”

Daí pode-se perceber que a necessidade de enfoque para conhecimento como recurso crucial para a sociedade, é um recurso ilimitado e renovável, enquanto que os materiais esgotam-se, em muitos casos, são difíceis de ser substituídos.

O conhecimento tornou-se o principal fator de tudo que é ofertado ao mercado, mais importante que a matéria-prima e até mesmo que o dinheiro. Por esse motivo encontrar o capital intelectual, estimular, manter, vender e compartilhar, tornou-se atualmente a tarefa econômica mais importante para as empresas. Segundo dicionário Webster, (1993:647) o termo Conhecimento; *“são fatos, verdades ou princípios adquiridos a partir de estudo ou investigação. Aprendizado prático de uma arte ou habilidade; a soma do que já é conhecido com o que ainda pode ser aprendido”*.

Essa definição diz respeito aos conhecimentos obtidos por meio de análise sobre determinados assuntos, adicionados à realização dos mesmos na prática. É a procura pelo entendimento aprofundado do que se têm noção e conhecimento novos fatos.

A filosofia define conhecimento como: *“Ato mental, fundamentado na experiência sensível, pelo qual se formulam juízos verdadeiros e seguros a respeito de algum objeto ou realidade”* (Giles, 1993:23). Esta definição fundamenta-se em como o indivíduo enxerga o mundo, a partir de experiências vividas, suas crenças e valores, informações que ele aprendeu no decorrer de sua vida.

As definições se enquadram na distinção de Nonaka e Takeuchi (1997:7-63) sobre duas formas de conhecimento: o conhecimento tácito e o explícito. A definição do dicionário Webster (1993: 647) se adequa a definição de conhecimento explícito, enquanto Giles (1993:23) o conhecimento tácito.

2.1 CONHECIMENTO EXPLÍCITO

Conhecimento Explícito está contido nos livros e pode ser empregado como sinônimo de dados e informações. O conhecimento explícito pode ser

exposto de maneira formal, está contido na forma de manuais, nos livros e pode ser empregado como sinônimo de dados e informações. Em uma organização, as informações são dados trabalhados que dão suporte ao administrador nas tomadas de decisão.

2.2 CONHECIMENTO TÁCITO

Conhecimento tácito abrange habilidades desenvolvidas, “know-how”¹ adquiridos e somados às percepções, crenças e valores tidos como certos e que refletem na imagem como o ser percebe a realidade, lida com o mundo.

Já o conhecimento tácito é mais difícil de ser compartilhado, pelo fato de estar reunido em experiências pessoais, abrangem as habilidades desenvolvidas, conjunto de conhecimentos práticos adquirido somado às percepções, crenças e valores tidos como certos e que refletem na imagem como ser humano percebe a realidade, lida com o mundo.

Partindo desse pressuposto, pode-se afirmar que esse conhecimento é a forma como se comporta diante de situações que são impostas de acordo com percepção que se tem do mundo, adicionado conhecimento que adquire de maneira explícita através de pesquisas em livros, revistas e outros canais de informação.

O conhecimento como dito, só está sendo valorizado nos dias atuais, entretanto desde a era primitiva vem evoluindo e mostrando características dessa evolução para cada sociedade em períodos distintos da história.

2.3 CARACTERÍSTICAS DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

De acordo com fatos ocorridos no cenário mundial, desde o início da civilização até os dias atuais, buscando o enfoque nos subsistemas tecnológicos, econômicos, sociais e políticos, Crawford (1994:22), foi o autor que condensou as características da sociedade do conhecimento, apresentadas no quadro abaixo.

¹ Know-how: Termo inglês que significa “saber como”. É um conjunto de conhecimentos práticos, adquiridos por uma empresa ou profissional que traz para si vantagens competitivas.

Quadro1: Características-chave de quatro sociedades básicas.

| Sociedades: | Primitiva | Agrícola | Industrial | Conhecimento |
|-----------------------|--|---|---|--|
| Tecnologia | Energia: humana; Materiais: pele de animais e pedras; Ferramentas: para corte; Métodos de produção: nenhum; Transporte: a pé; Sistema de comunicação: a voz. | Energia: natural; Materiais: recursos renováveis; Ferramentas: força muscular ou natural; Métodos de produção: artesanato; Transporte: a cavalo, barco e carroça; Sistema de comunicação: manuscrito. | Energia: óleo e carvão; Materiais: recursos não renováveis; Ferramentas: máquinas; Métodos de produção: linha de montagem; Transporte: barco a vapor, ferrovia, de automóvel e avião; Sistema de comunicação: imprensa e televisão. | Energia: sol, vento e nuclear; Materiais: recursos renováveis (biotecnologia); Ferramentas: computadores; Métodos de produção: robôs; Transporte: espacial; Sistema de comunicação: individuais, ilimitados por meios eletrônicos. |
| Economia | Colheita, caça e pesca. | Local, Descentralizada e autossuficiente; Produção: para consumo. A terra é o recurso fundamental. | Economia de mercado nacional; Produção: de bens padronizados. O capital físico é o recurso fundamental | Economia global integrada; Produção: provisão de serviços baseados no conhecimento. O capital humano é recurso fundamental. |
| Sistema Social | Pequenos grupos ou tribos | Esquema familiar estratificado com definições bem claras das funções e virtude do sexo. Educação: | Família Nuclear com divisões de papéis entre os sexos e instituições que sustentam | O indivíduo é o centro com diversos tipos de família e fusão dos papéis sexuais. Os valores |

| | | | | |
|-------------------------|---|--|--|--|
| | | limitada a elite. | o sistema. Educação: em massa. | sociais enfatizam a diversidade, a igualdade e o individualismo. |
| Sistema político | Tribo: unidade política básica na qual os anciãos e chefe governam. | Feudalismo: leis, religião, classes sociais e políticas atreladas ao controle das terras com autoridade transmitida hereditariamente. | Capitalismo e Marxismo: leis, religião, classes sociais e políticas são modeladas de acordo com os interesses da propriedade e do controle de investimento de capital. Nacionalismo: governos centralizados e fortes tanto como forma de governo representativo, quanto na forma ditatorial. | Cooperação global: instituições são modeladas com base na propriedade e no controle do conhecimento. As principais unidades de governo e a democracia participativa definem as normas. |
| Paradigma | Mundo visto em termos naturais. | Base do conhecimento: matemática e astronomia. Ideias Centrais: humanidade vista como controlada pelas forças superiores (deuses), religiosidade, visão mística da vida e sistema de valores com | Base do conhecimento: física e química. Ideias centrais: homens colocam-se como controladores do destino num mundo competitivo com a crença | Base do conhecimento: eletrônica quântica, biologia molecular, ecologia. Ideias centrais: os homens são capazes de uma transformação contínua e de crescimento. |

| | | | | |
|--|--|------------------------------------|---|--|
| | | ênfase na harmonia com a natureza. | de que uma estrutura racional pode produzir harmonia num sistema de castigos e recompensas. | Sistema de valorização enfatiza um indivíduo autônomo numa sociedade descentralizada com valores femininos dominantes. |
|--|--|------------------------------------|---|--|

Fonte: Crawford (1994:18)

Percebe-se no quadro a evolução das sociedades, onde na era primitiva os indivíduos não tinham ao seu dispor grandes tecnologias, a energia que possuíam era a humana, não possuíam nenhum método de produção, nem transporte se comunicavam apenas pela voz. A economia era baseada na caça e na pesca, tudo girava em torno de um pequeno grupo (a tribo) e o mundo visto em termos naturais.

Começou-se a perceber o processo de evolução nitidamente na era agrícola, onde passaram a utilizar energia natural, como a solar, começaram a usar a força braçal para desenvolver o artesanato, utilizavam animais para auxiliá-los nas tarefas, enxergavam a terra como recurso fundamental e produziam apenas para o próprio consumo, o sexo definia as funções que cada um possuía perante a sociedade, que era voltada para o esquema familiar, o sistema político ligado à religião, leis e políticas reunidos ao controle das terras com autoridade transmitida hereditariamente, tinha como base para se comunicar a escrita, mas a educação era estrita a uma pequena parcela detentora de maior poder aquisitivo, começou-se a utilizar conhecimentos como a matemática e astronomia e percebiam a humanidade como controlada por deuses, surgindo assim, a religiosidade.

Na sociedade industrial, os indivíduos passaram a utilizar energia como óleo e carvão, recursos estes não renováveis, a produção passou a ser a linha de montagem, ou seja, produzia-se em grandes quantidades para estocagem e não apenas para consumo próprio, utilizavam vários meios de transporte como barco, ferrovias e avião, meios de comunicação mais acessível como a televisão e jornais. A economia era voltada para o mercado interno, a educação passou a ser em grandes grupos, o sistema político dessa sociedade era direcionado ao capitalismo e

marxismo², que são leis religião e classes sociais moldadas de acordo com os interesses da propriedade e controle de investimentos de capital. A base do conhecimento era a química e física, os homens puseram-se como controladores do destino em um mundo competitivo.

Já na era do conhecimento a energia utilizada é nuclear, vento e sol, a conscientização de utilização de materiais renováveis aumentou, os computadores são as ferramentas mais utilizadas por essa nova sociedade, sistemas de comunicação utilizados são os individuais e ilimitados. A economia está voltada para o cenário mundial, o capital humano tornou-se o recurso fundamental como diferencial competitivo, o indivíduo passou a ser visto como principal agente de mudanças, a globalização que integrou o mundo, diminuindo o tempo, a distância entre as nações e a produção baseada no conhecimento. O sistema político dessa sociedade é cooperação global, onde as principais unidades de governo e a democracia participativa definem as normas, a base do conhecimento é biologia molecular, ecologia e eletrônica quântica, o homem é capaz de se modificar e crescer continuamente outro fator de extrema relevância é os valores femininos que se tornam cada vez mais dominantes nessa sociedade.

Como observado no quadro das características-chave de quatro sociedades básicas conhecimento, os indivíduos, suas tecnologias, economia, modo de se relacionarem com as pessoas a sua volta e com o mundo evoluíram gradativamente ao longo da história. O conhecimento é um recurso que vem se aperfeiçoando desde a descoberta do fogo na era pré-histórica, entretanto apenas nessa nova sociedade, vem percebendo a sua importância e seu papel como propulsor do crescimento humano e organizacional e junto a ele vem o capital intelectual, que tem fundamental relevância para essa nova era, onde as pessoas ganharam autonomia, sendo capazes de se transformarem e evoluírem de forma ascendente.

3 CAPITAL INTELECTUAL

O termo capital intelectual é um assunto da era do conhecimento e um dos primeiros autores que abordou o conceito de capital intelectual foi Thomas A.

²Marxismo: Doutrina filosófica, política e econômica de Karl Max (1818-1883, economista e filósofo alemão), que analisa os processos históricos segundo métodos dialéticos e materialistas, à luz da luta de classes.

Stewart, que publicou na revista *Fortune*³ em um breve artigo divulgado em janeiro de 1991. Seu segundo artigo que abrangia os ativos em termos de conhecimento “Intellectual Capital” publicado em 1994.

A partir desse momento apercebe-se a importância do capital intelectual nas organizações como ativos fundamentais para o sucesso organizacional, tornaram-se essenciais para reconhecer as contribuições e benefícios que as entidades podem obter com esse recurso que na visão de muitas empresas era novidade, entretanto sempre esteve ao alcance de todos.

Hugh MacDonald (apud Stewart 1998:60) define capital intelectual como: “o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial”. Nessa definição pode-se identificar como as pessoas já eram consideradas um diferencial para a organização na visão de MacDonald e na atualidade tornou-se o grande “boom” nas organizações no que tange como diferencial competitivo empresarial.

Segundo Stewart (1998) o capital intelectual é encontrado em três lugares: capital humano, capital estrutural e capital do cliente. Eles são interligados e necessitam um do sucesso do outro para proporcionar à organização o sucesso e competitividade almejados.

3.1 CAPITAL HUMANO

Na atual conjuntura da sociedade não se deve ver o trabalho humano apenas na forma de esforço físico, é necessário fundamentar-se em trabalhadores do conhecimento que sejam hábeis, talentosos e inovadores. Antunes (1999) fortalece essa afirmação ao citar: “As organizações necessitam apoiar-se no Recurso Humano do Conhecimento e não no recurso humano da força braçal; a tecnologia; à medida que por um lado supre este fator, por outro lado demanda pelo potencial humano da inteligência”.

A partir daí pode-se afirmar que a organização busca trabalhadores inteligentes que utilizem seu tempo e seu talento em busca de soluções inovadoras para organização. O dinheiro tem grande poder na organização, entretanto não tem

³Fortune: É uma revista americana dedicada à economia mais antiga da América do Norte. Fundada por Henry Luce em 1930. Fortune é especialmente conhecida por seu ranking anual das empresas de acordo com sua renda.

a capacidade de pensar e se não houver alguém que saiba como investi-lo de nada adiantará possuí-lo. Da mesma forma que as máquinas atuam muitas vezes melhor que o ser humano, mas não podem inventar, pensar, inovar e não serão capazes de desempenhar nada além do foram programadas, enquanto as pessoas possuem a habilidade de se reinventar e desenvolver novas formas de desempenhar suas atividades. Stewart (1998) diz ainda que: “*o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização*”.

Daí entende-se que o trabalhador que não pensa, só desenvolve atividades mecanicistas são, tendenciosamente, substituídos ao se desligarem da empresa ou em casos de afastamento por problemas de saúde, esses trabalhadores aprendem pouco e conseqüentemente contribuem pouco, pois, possuem escassos conhecimentos para serem compartilhados. Contudo isso não significa que tais trabalhadores sejam carentes de habilidades ou talentos o que acontece é seus empregadores em muitos casos são incapazes de extrair deles habilidades e talentos ocultos.

Para Stewart (1998) “*capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultem em inovação*”. Desse modo nota-se que as pessoas não devem permanecer estáticas, faz-se necessário otimizar seu tempo e habilidades, em atividades que sejam capazes de gerar melhores resultados para organização e para si mesmas.

O capital humano passou a ser valorizado, devido a nova percepção dos empregadores e gestores de que os funcionários são a ligação entre a empresa e o mercado e principalmente com o cliente, pois este é detentor de informações que não estão disponíveis à empresa e em alguns casos, dependendo da relação que é mantida entre a organização e funcionário, este último pode utilizar essas informações em prol ou em detrimento da empresa.

Dessa forma cada vez mais as empresas buscam desenvolver e reter as pessoas, pois o capital humano representa uma porção importante do seu valor total, contudo muitas organizações têm dificuldades para mensurar o valor desse ativo que não se pode ver e nem sentir, e, correm o risco de perder esse fator

impulsionador tão importante, mas é nesse momento que o capital Estrutural “entra em cena” para capitalização do recurso humano na organização.

3.2 CAPITAL ESTRUTURAL

A principal função do capital estrutural é manter o capital o capital humano na organização, impedindo que estes se desliguem da mesma e tem como propósito também mantê-los e sempre atuantes impossibilitando que o conhecimento que eles detêm vá consigo para suas casas após o dia de trabalho, esse conhecimento precisa fazer parte da empresa. Stewart (1998:97) comprova essa afirmação ao citar: “*o objetivo principal do capital estrutural é a retenção do conhecimento humana organização a fim de que o mesmo se torne propriedade da entidade*”.

O capital humano é um dos ativos da empresa e é função da gerência desenvolvê-lo, por essa razão, o capital estrutural é tão importante quanto o humano, pois não suficiente apenas possuí-lo é necessário também guiá-los, pois por mais inteligentes que sejam as pessoas, estas necessitam de mecanismos capazes de moldar, acondicionar, organizar e distribuir os frutos do seu pensamento. De acordo com a afirmação Peter Drucker diz:

“somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho”.

A empresa deve administrar e distribuir o conhecimento de maneira correta, em virtude de que é produzido e desenvolvido pelo capital humano dentro da organização é de sua posse. O aumento do conhecimento coletivo, menores tempos de espera e profissionais mais produtivos necessitam ser gerenciados, pois ele é antes de qualquer coisa, um capital e deve ser visto como em termos de estoque e fluxos com o intuito de aprender a lidar com eles, por se tratar de algo novo e de haver muito que compreender, observando-o e moldando-o de modo a proporcionar a organização maior extensão de crescimento.

Outro fator de suma importância para a gestão do capital estrutural é que ele é detentor de informações, e pode tanto fornecê-las de modo a auxiliar a organização a realizar um trabalho esmero, quanto destruir informações triviais, pode transmitir informações e conhecimentos para concorrentes e, principalmente, para

os clientes, este último é o principal agente de mudanças de nossa economia, visto que estão cada vez mais exigentes e que não buscam apenas produtos e serviços e, sim, soluções customizados que se adequem às suas necessidades.

3.3 CAPITAL DO CLIENTE

O capital do cliente é o mais importante dos ativos intelectuais, uma vez que eles são a razão de tudo o que se propõe a criar, inovar, pois eles são o fator primordial para a idealização e são os consumidores finais dessas criações.

Atualmente as organizações estão ofertando cada vez mais produtos e serviços similares, faz-se necessário criar métodos que se transformem em diferencial competitivo e possam suprir as diferentes necessidades de seus clientes, fazendo com que eles mantenham uma relação de fidelidade com a organização.

Hubert Saint-Onge⁴ define capital do cliente como: *“O valor de suas franquias, seus relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para quais as vende. Entre as três grandes categorias de ativos intelectuais, os clientes são os mais valiosos. Eles pagam as contas”*.

Antes o fator determinante para a competitividade era o preço, entretanto esse cenário veio se modificando devido ao fato dos clientes não se importarem em pagar além do preço de mercado, desde que seus anseios fossem supridos e até mesmo superados.

O capital do cliente é muito mal administrado, dessa forma, se faz necessária uma boa gestão, pois muitas organizações nem mesmo sabem quem são o seu público consumidor, dessa forma impossibilita a realização de uma política de retenção e até mesmo captação de novos clientes.

Todavia não somente o capital do cliente é mal administrado, mas também o capital humano e o estrutural, que juntos compõem o capital intelectual, muitas organizações não imaginam como são de vital importância para a sobrevivência da empresa, daí não os valoriza, o que acarreta o fracasso da empresa.

⁴Hubert Saint-Onge: Citado por Stewart no livro, Capital Intelectual- Rio de Janeiro: Campos 1998.

4 O QUE LEVA UMA ORGANIZAÇÃO A NÃO INVESTIR EM SEU CAPITAL HUMANO?

Um dos fatores que levam uma organização a não investir em seu capital intelectual é a falta de conhecimento sobre esses fatores, pelo fato de não poderem ver os resultados que o cérebro é capaz de gerar, pelo fato de ser um recurso intangível, e também pelo fato de recursos materiais serem mais fáceis de contabilizar. Segundo Stewart (1998:53): *“A gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta do mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem como navegá-los”*.

Essa afirmação nos mostra que mesmo com os avanços de nossa época, em relação ao capital intelectual, muitas organizações ainda estão descobrindo esse novo ativo e conseqüentemente como geri-los com eficácia em prol da entidade.

Existe ainda uma face mais obscura dessa não valorização, o fato das pessoas ainda serem vistas como recursos materiais, que não possuem sentimentos, vida própria e expectativas pessoais a serem supridas. Outra questão que chama muito a atenção é o fato dos maus tratos aos funcionários o assédio moral que limita a capacidade de trabalhos. O interesse apenas no lucro é outro exemplo, pois afeta a relação de patrão-funcionário, uma vez que os colaboradores são submetidos a condições de trabalhos desumanos em prol do alcance dos lucros almejados.

Existe também a ideia de que investir em programas de treinamentos e desenvolvimento para aprendizagem de novas habilidades é apenas perda de tempo e dinheiro, entretanto não deveria ser visto dessa forma, pois, o conhecimento adquirido seria utilizado tanto em prol da organização, quanto a em favor do funcionário fazendo com ele cresça profissionalmente e em sua vida pessoal.

Apesar de se estar longe do necessário em relação à valorização das pessoas nas organizações, o que conforta é saber que aos poucos esse cenário vem sendo modificado, pois se percebeu que os trabalhadores também estão mudando, eles reconhecem seu papel, seu valor, o potencial de trabalho e não estão dispostos a passarem por situações que desvalorize a postura de profissional do conhecimento.

5 ESTUDO DE CASO

A R&B ComercialLtda, e a Móveis OrobóLtda, que trabalham interligadas, entretanto com razões sociais distintas, estão situadas na pequena cidade de Ruy Barbosa,na Chapada Diamantina no estado da Bahia, trata-se de uma empresa familiar, na qual o Sr. Antônio Ricardo Oliveira da Silva mantém sociedade com o seu irmão José Alberto Oliveira da Silva. Conta com um quadro de funcionário com 15 pessoas, entre as duas lojas, um gerente, vendedores e montadores de móveis. No ano 1991, começou sua trajetória de empreendedor com uma pequena mercearia denominada “Bom preço”, mas infelizmente em 1995 o mercadinho teve dificuldades para se estabelecer, conseqüentemente acarretando no fechamento do mesmo. Então no mesmo ano começou a comercializar peças de bicicletas, daí então surgiu a R&B comercial Ltda.

Com o tempo passou a vender eletrodoméstico por encomenda, os clientes solicitavam a mercadoria desejada, e ele compravae entregava. A partirde então a demanda começou a aumentar, os clientes solicitavam cada vez mais mercadorias. Nesse período de tempo começo parceria com uma empresa mineira de departamentos, a Martins, onde começou a comprar móveis em pequenas quantidades, também devido solicitação de clientes, coma falta de opções de mercadorias das empresas concorrentes,ele percebeu essa grande oportunidade de crescimento e que logo agradou aos “fregueses” devido a qualidade dos produtos. Os móveis passaram a ser montados e vendidos em uma pequena garagem, porém com o aumento da demanda pelos produtos, se fez necessário aumentar o espaço de comercialização dos mesmos.

Então em 08 de maio2003, foi inaugurada a Móveis Orobó, que comercializava apenas móveis para todos os ambientes da casa, desde a cozinha ao quarto do bebê. Vendendo no crediário para o público de classe média e baixa. Como as vendas eram feitas através de carnê e, por se tratar de uma cidade pequena, os próprios funcionários possuem o aval de efetuar ou não a venda a partir de conhecimentos em relação ao cliente, “se este é bom pagador ou não”.

Atualmente a loja possui uma filial que comercializa apenas produtos para bebês recém-nascidose crianças em geral. É a loja do segmento que mais vende em Ruy Barbosa, entretanto também comercializa seus produtos para muitos municípios

vizinhos como: Utinga, Macajuba, Itaberaba, Ibiquera e Baixa Grande, além de vender para Salvador e Feira de Santana. Anualmente promove a feira de colchões com três dias de festas para seus funcionários e clientes.

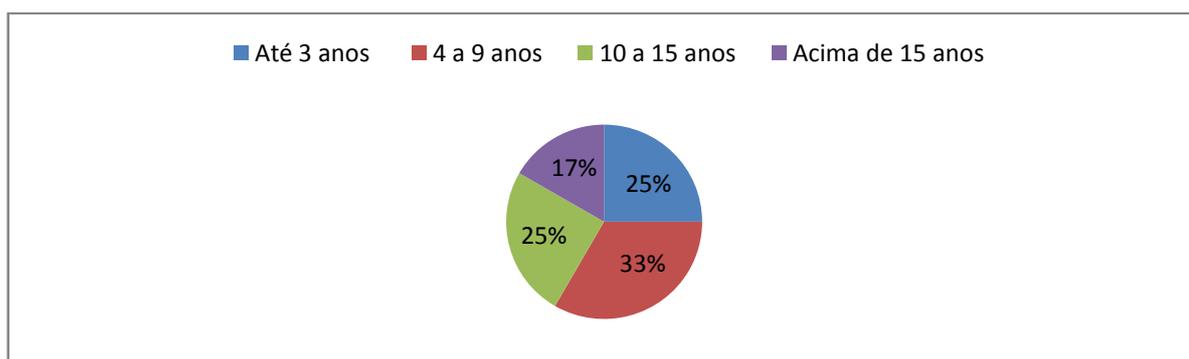
Tem como missão: Promover Conforto e satisfação para os seus clientes com preços justos e acessíveis.

Visão: Em dois anos efetuar o desdobramento parcial da empresa de móveis para comercialização de colchões.

Valores: A empresa preza pela valorização e satisfação do cliente; valorização e respeito às pessoas; comprometimento com os parceiros e busca constante em excelência de produtos e serviços.

A escolha pelas duas empresas para realizar o estudo de caso sobre valorização do capital humano, se deu pelo fato de perceber nas mesmas práticas que valorizam o funcionário como, servir cafezinho para os mesmos, comemoração de aniversário da loja para todos, confraternização de fim de ano custeados pela empresa, autonomia para vender produtos, lembrar data de aniversário dos funcionários, e até mesmo dos seus filhos, entre outras medidas. O Estudo de caso a buscou identificar o sentimento dos funcionários em relação à valorização da empresa com o trabalho que eles desempenham. Seguem gráficos e análise das respostas do questionário aplicado.

1. Há quanto tempo trabalha na empresa?

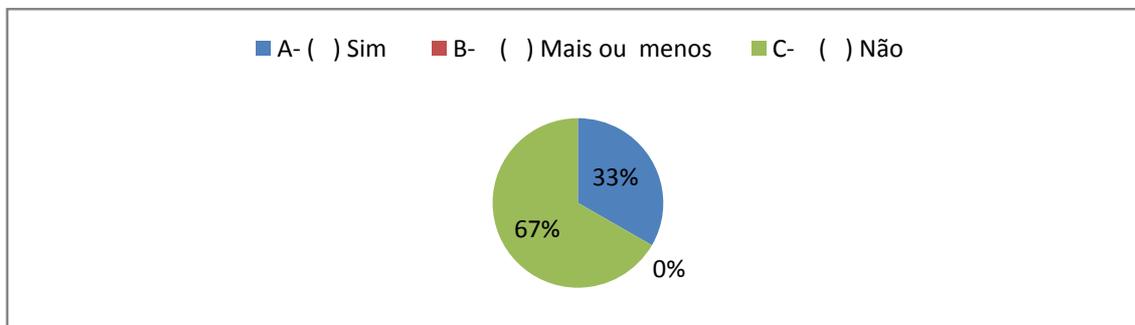


Elaborado pela própria autora

Percebe-se com esse gráfico que 25% de seus funcionários possuem até três anos de trabalho, 33% de quatro a nove anos, 25% de dez a 15 anos e 17% acima de 15 anos, pode-se considerar dessa forma, que na empresa, não existe uma

grande rotatividade de funcionários, visto que 75% desses funcionários possuem acima de quatro anos de trabalho.

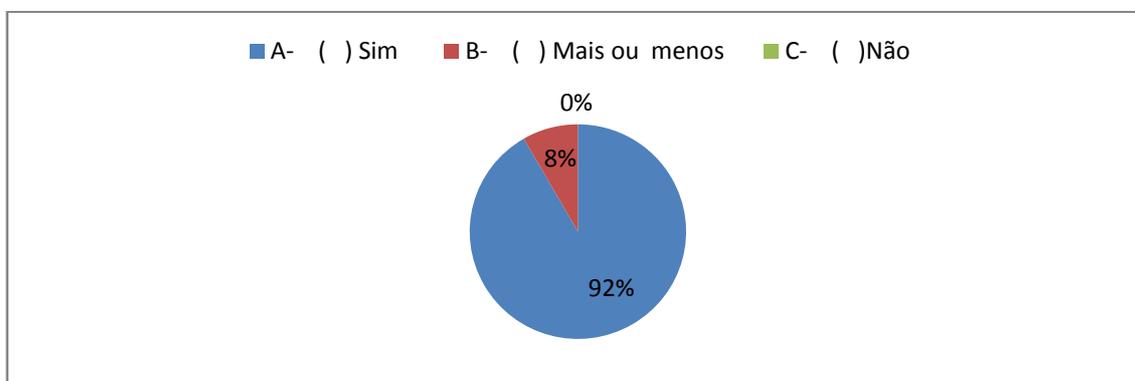
2. Na empresa, recursos materiais são mais valorizados que os funcionários?



Elaborado pela própria autora

Neste gráfico observou-se que 67% dos funcionários consideram que são mais valorizados que os recursos materiais, enquanto que 33% consideram que recursos materiais são mais valorizados que o capital humano.

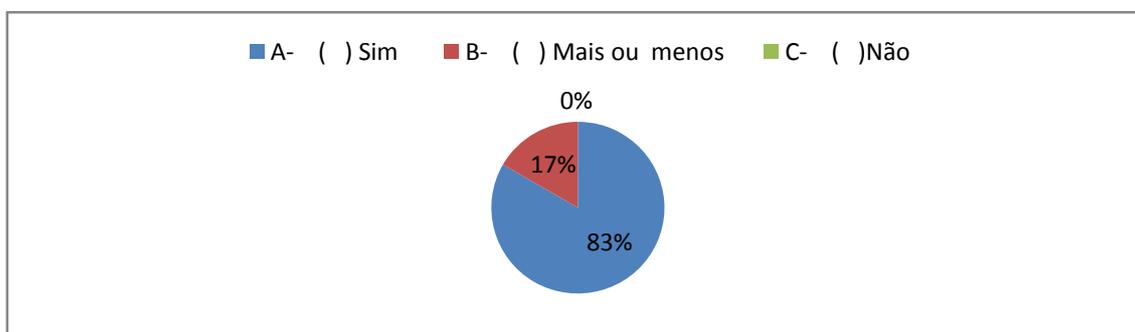
3. Considera seu trabalho reconhecido e valorizado pela empresa?



Elaborado pela própria autora

A partir deste gráfico pode-se observar que 92% dos funcionários consideram seu desempenho reconhecido e valorizado, e 8% consideram que são mais ou menos valorizados.

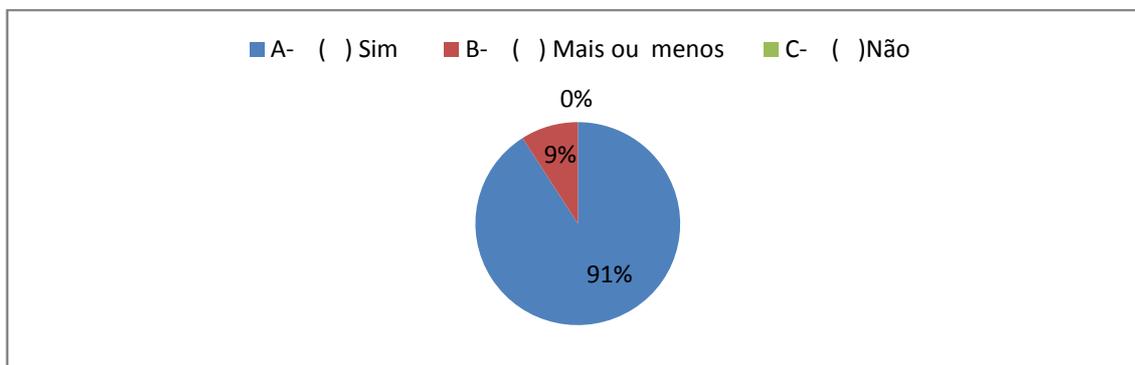
4. Tem liberdade para expressar suas ideias que agreguem resultados positivos para empresa?



Elaborado pela própria autora

Foi questionado também se possuem liberdade em relação a expressar suas ideias, onde 83 % responderam que tem liberdade na empresa e 17% consideram que mais ou menos.

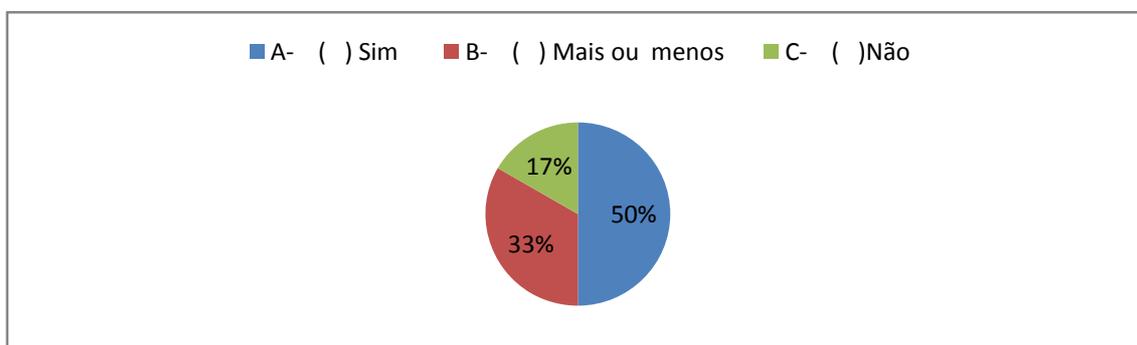
5. Atividades bem desempenhadas pelos meus colegas são reconhecidas?



Elaborado pela própria autora

O gráfico mostra que 91% consideram que atividades bem desempenhadas por colegas são reconhecidas, enquanto 9% consideram que são mais ou menos reconhecidas.

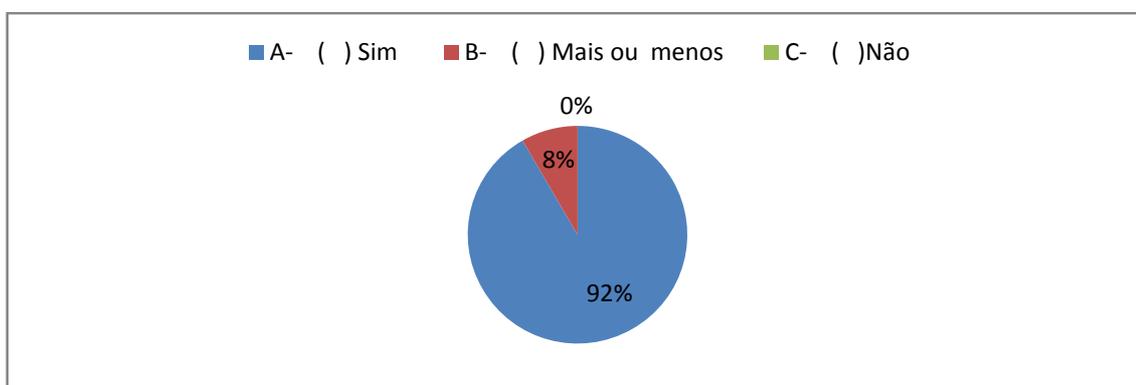
6. Seu desempenho na organização é um diferencial competitivo em relação às demais empresas?



Elaborado pela própria autora

Em relação ao questionamento acima, 50% se consideram diferencial competitivo, 33% mais ou menos e 17% não se consideram fator de diferencial competitivo.

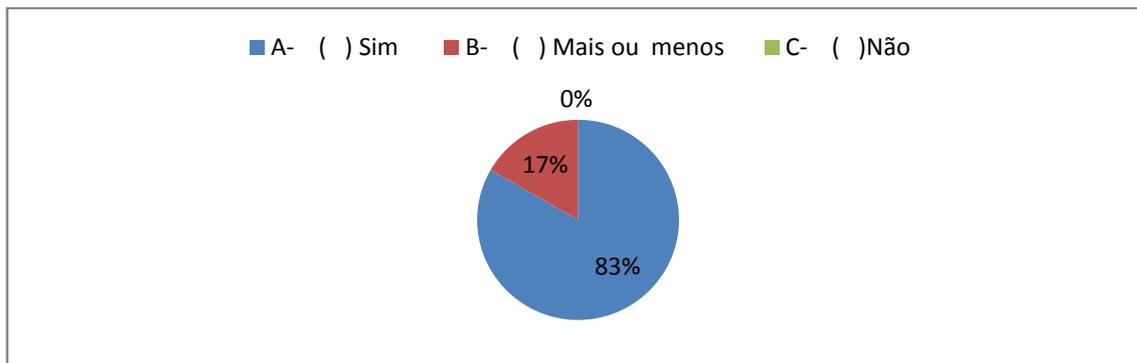
7. Se sente motivado em trabalhar nessa empresa?



Elaborado pela própria autora

Quanto a se sentirem motivados em trabalhar na empresa 92% se consideram motivados e 8% se consideram mais ou menos motivados.

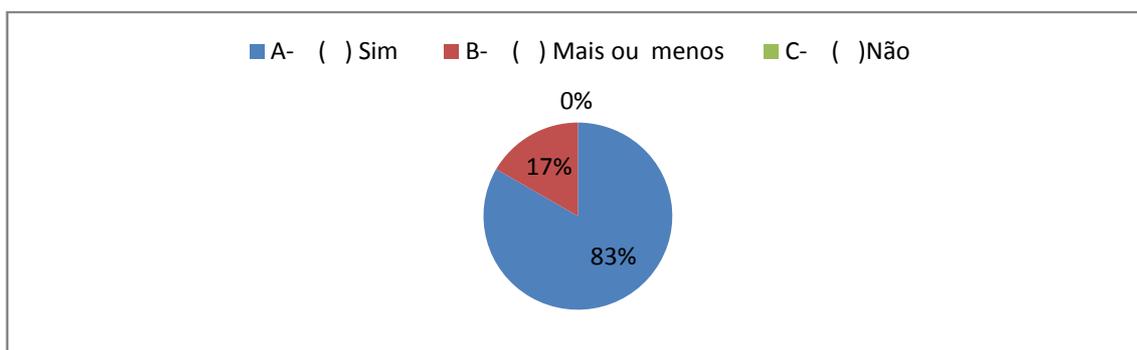
8. Sente orgulho de desempenhar sua função nessa empresa?



Elaborado pela própria autora

Quando o assunto é orgulho de suas funções 83% responderam que sentem orgulho das tarefas que desempenham e 17% se sentem mais ou menos orgulhosos.

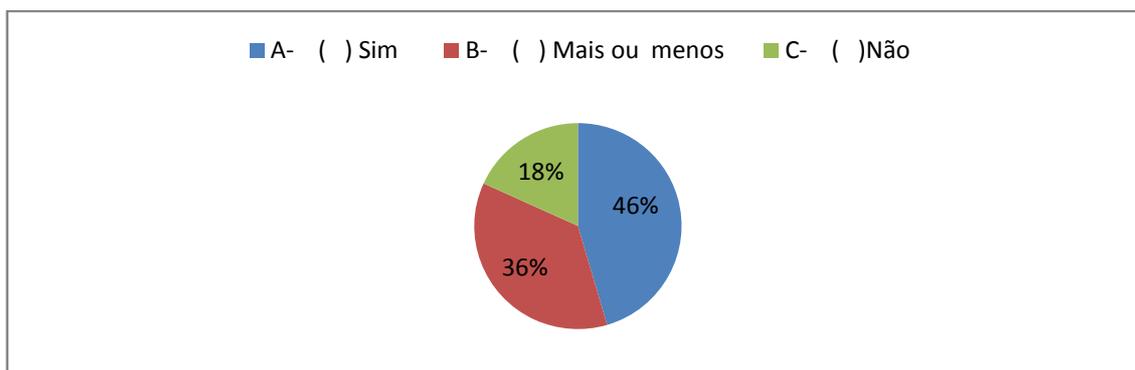
9. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?



Elaborado pela própria autora

O gráfico mostra que 83% enxergam a empresa como um bom lugar para trabalhar e 17% a caracterizam como mais ou menos.

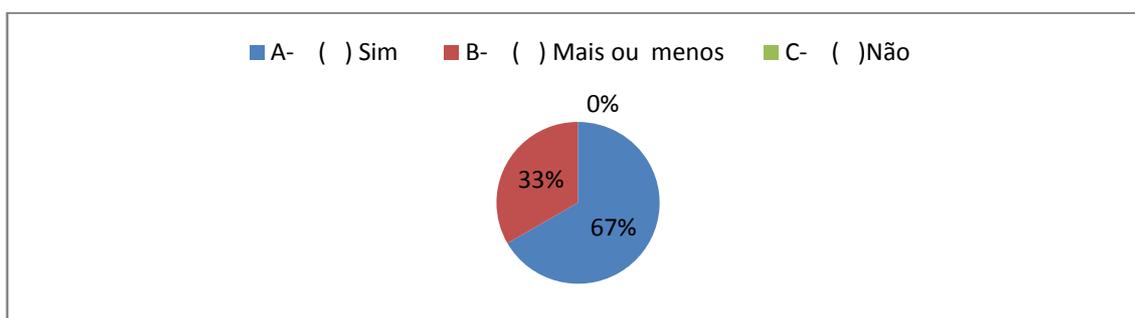
10. A empresa possui uma política de valorização de funcionários?



Elaborado pela própria autora

O gráfico apresenta 46% acreditam que a empresa possui uma política de valorização de funcionários, 36% acham que mais ou menos, enquanto que 18% acreditam que a empresa não possui política de valorização.

11. Você se considera um fator de crescimento para empresa?



Elaborado pela própria autora

O gráfico mostra que 67% dos entrevistados se consideram fator de crescimento para empresa enquanto que 33% se consideram como mais ou menos.

Estabeleceu uma relação entre o tema e o questionário, onde foi percebido que a empresa não possui um conhecimento explícito sobre o tema, valorização do capital humano, entretanto seus valores e suas crenças demonstram essa prática de préstimo em relação às pessoas, dando para eles liberdade para expressar suas ideias, vender os produtos a partir dos seus conhecimentos em relação ao mercado e por não serem tratados como meros funcionários, e sim como parceiros que tem como objetivo comum o sucesso da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes do advento da globalização as empresas se diferenciavam pelas máquinas e equipamentos, instalações e estrutura física. Atualmente o que as diferem é o conhecimento de seus colaboradores, seu capital intelectual e também o humanismo empregado nas organizações.

As organizações ainda estão muito longe do patamar desejado pela nova sociedade do conhecimento no que se refere à valorização do capital humano, um ativo de vital importância para as organizações que desejam se manterem atuantes no mercado.

Foi importante também perceber que não somente o capital humano é importante para as organizações, como também o capital estrutural que tem como função de reter o capital humano na empresa e o capital do cliente que o motivo principal da busca de melhoria contínua na organização.

São notórios os avanços do conhecimento na sociedade, entretanto, o capital humano, deve estar sempre em busca de melhorias que tragam crescimento tanto para as organizações em que atuamos quanto para nossas vidas pessoais. É necessário, também, estar consciente do nosso papel e do valor de cada um para que se possa cobrar das empresas práticas de valorização do capital intelectual. A pesquisa não se esgota aqui, pois trata-se de um tema que na atualidade precisa, ainda de muitos debates e aprofundamento.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

EMPREGO LIGADO. **Reflexões para o Dia do Trabalho**: Por que valorizar os funcionários é essencial. Disponível em: <http://recrutar.empregoligado.com.br/reflexoes-para-o-dia-do-trabalho-por-que-valorizar-os-funcionarios-e-essencial/#sthash.FQ4Fr4ZS.csFJFuww.dpbs> Acesso em 06 de maio 2015.

SANTOS, Letícia Oliveira. **Capital Intelectual**. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/capital-intelectual/43567/> Acesso em 23 de abr 2015.

SANTOS, Janice de Almeida. **O capital intelectual nas organizações**. 2007. 53 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em:
<https://www.uva.br/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia_o_capital_intelectual_organizacoes.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2015.

SCHMIDT, Paulo. **Avaliação de ativos intangíveis**/ Paulo Schmidt, José Luiz dos Santos. - 2. Ed- São Paulo: Atlas, 2009.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**- 6ª Ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste.- Rio de Janeiro: Campos 1998.

.