

O VALOR DAS COMPETÊNCIAS HUMANAS COMO RECURSOS NA ORIGEM DO CAPITAL E NA OBTENÇÃO DE RIQUEZAS

VALUE OF HUMAN SKILLS RESOURCES AS THE SOURCE OF CAPITAL AND PROCUREMENT OF RICHES

Lucas de Souza Cardoso¹

RESUMO

O trabalho é o principal formador de riquezas da história do capitalismo, e está diretamente relacionado à capacidade de quem o executa. A quem compete o trabalho é atribuído aquele que detém o capital braçal ou intelectual para desenvolvê-lo, na forma de suas competências. Na medida em que se organizarem modalidades mais tecnológicas de trabalho, este foi se modificando de uma orientação motricial para uma orientação informacional, caracterizando o capital intelectual nas organizações modernas. O reconhecimento das competências humanas está em função da preservação e do desenvolvimento do capital intelectual. A maioria das competências humanas, quando em função da atividade trabalhista do trabalhador realiza nele o prazer da satisfação.

PALAVRAS-CHAVE: Riquezas; Talento; Conhecimento; Capital; Habilidades; Competências.

ABSTRACT

The work is the main trainer of wealth in the history of capitalism, and is directly related to the ability of those who run it. Who is responsible for the work assigned is the one who holds the armband or intellectual capital to develop it, as their skills. Inasmuch as most methods are organized working technology, it has been changing from one orientation to an orientation informational motricial, characterized intellectual capital in modern organizations. The recognition of human skills is due to the preservation and development of intellectual capital. Most human skills, depending on when the work activity of the employee performs it the pleasure of satisfaction.

KEYWORDS: Wealth; Talent; Knowledge; Capital; Skills; Competencies.

1 – INTRODUÇÃO

Atualmente, vive-se na era da informação. “[...] estamos numa época em que a riqueza fixa (terras, equipamentos, imóveis, etc.) está sendo cada vez mais substituída por riqueza móvel (pessoas, informação, competências, *know-how*, conhecimento, etc.)”, explica Teixeira Filho (200-).

O talento, o conhecimento, as habilidades e atitudes das pessoas, inseridas na organização, tornaram-se a sua vantagem competitiva definitiva. Na

¹ Especialista em Gestão de Pessoas e Gerenciamento Empresarial, Bacharel em Administração e Bacharelado em Engenharia de Produção pelo Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Professor e Consultor Financeiro da mesma Instituição.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 04 Páginas 61-82
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

verdade, tanto no presente como no passado, há sumária importância das pessoas para uma empresa. A diferença, ao longo do tempo, está apenas na orientação do seu trabalho – qual recurso das pessoas a empresa se interessa em extrair.

Pode ser dito que desde antes da revolução industrial, a força humana, física ou intelectual, tem sido o coeficiente do lucro e da origem do capital. Mas para conhecer esse coeficiente, ter-se-á que compreender a razão da força humana, e para isso abordar a '*mais-valia*'; mas antes, para entendê-la dar-se-á iniciação à criação do Valor e do Dinheiro. A seguir, será discorrido resumidamente sobre como surgiu o capital e a natureza do lucro, porém, enfocando-se na presença humana, e das suas competências.

Fazendo-se uma superficial análise da origem do Capital, é possível apontar que esta se baseia na identificação e comercialização de uma mercadoria que possa ser vendida por um preço maior que o valor necessário para a sua obtenção. Uma mercadoria que detenha elasticidade. Desta forma, tem-se a produção de moeda e a essência do acúmulo de riquezas, do qual se originará o capital.

Uma mercadoria define-se como um capital, ou uma propriedade, que possui duas espécies de valor: o valor de uso e o valor de troca. Devido a essa natureza, as mercadorias instituem-se numa importância que se põe a render remuneração (juros, margem positiva).

As riquezas já eram produzidas muito antes de o dinheiro, ou a moeda, propriamente ditos serem criados. Antes disso, o processo de geração de riquezas era obtido por meio de *Escambo*. O *escambo* era uma forma de economia baseada na troca de mercadorias, as quais se faziam necessárias para a sobrevivência das partes envolvidas nesta relação.

Contudo, não se detinham conhecimentos ou uma base indexadora que garantisse um parâmetro de valor para as mercadorias. Assim, muitas vezes um determinado bem era trocado por outro que, nos dias atuais, seria considerado com valor altamente superior a ele. Tal como uma troca injusta.

Mas não se pode esquecer que naquele período, ainda não se tinha uma ideia de 'valor' para os bens, pois o dado momento precede a criação da moeda e que esta é originada justamente a partir da ideia de valor. A noção de valor, para os

bens, das pessoas se resumia à importância dos bens especificamente para a sua subsistência. Esta última é a ideia de valor de uso.

As pessoas trocavam, por exemplo, parte de um carneiro por alguns metros de tecido. Havia um empecilho quantitativo, afinal de contas; como medir o peso da carne em função do tamanho de um tecido? Então se buscava uma noção aproximada que desse um teor o mais justo possível à transação.

Havia também algumas situações onde um determinado proprietário detivesse uma quantidade muito superior de um bem a qual não necessitasse, esse excesso de bens poderia ser chamado de supérfluos. Caberia a este proprietário procurar por um interessado em seus supérfluos, isto é, alguém que tivesse muito pouco daquele objeto e que fosse de sua inteira utilidade.

Quanto mais uma mercadoria proporcionasse possibilidade de troca mais riquezas poderiam ser acumuladas por meio dela, sendo que desta se poderiam obter também alguns excessos. Algumas mercadorias que facilitassem um correspondente quantitativo e qualitativo eram priorizadas nas trocas, como por exemplo, os sais e os metais. Estes dois tipos de mercadorias eram fáceis de serem divididos em partes diversas sem que estas perdessem o seu valor específico, e então podendo ser transportadas com mais propialidade.

A partir de então os metais passaram a ser um primeiro tipo de moeda corrente. Os metais continham a vantagem de não perderem o seu valor ao longo do tempo, nem da divisão das medidas. O valor dos metais era obtido por uma minuciosa e precisa pesagem, com uma unidade de medida constante, para cada tipo de metal (metal mais ou menos nobre, prata, cobre, e outros). Esse procedimento de cunho dos pesos e medidas dos metais originou as primeiras moedas; e em algumas regiões elas recebiam a impressão do brasão do feudo de suas origens correspondentes, originando a moeda nacionalizada.

Na medida em que os acúmulos de riquezas, por parte de alguns grandes latifundiários, burgueses ou aristocratas, aumentavam surgiu a necessidade de criar títulos (papel-moeda e quase-moedas) que representassem o capital destes proprietários. Posteriormente surgiram as Casas da Moeda e os Bancos. Para Karl Marx (19_) “a moeda é, portanto, a mercadoria que, por hábito ou por sanção legal, monopolizou a função de equivalente geral.”

Quanto mais se desenvolvia uma forma adequada de medidas e valorização dos bens, por meio do dinheiro, mais impossível era a obtenção de lucros por meio de trocas desproporcionais. O acúmulo de riquezas necessitava de uma reorientação. Com o dinamismo do comércio não havia como obter lucro ou vantagens compensatórias facilmente com as trocas. Os bens passaram a ser avaliados pelo seu respectivo dispêndio de obtenção, ou seja, a somatória dos valores dos insumos necessários para a sua elaboração (matéria-prima + esforço humano).

Desde então, uma situação essencial se desdobrava naquela realidade, é que o valor de dispêndio para se obter um bem passava a ser balizador do seu valor de troca, ou de comercialização. Vender uma mercadoria mais caro do que ela realmente valia era o mesmo que roubar em peso, o que é proibido pela lei. O valor de uma mercadoria era o total de trabalho que representava.

Analisando-se que por trás da matéria-prima também havia a presença do esforço humano em sua elaboração (por exemplo, as abotoaduras utilizadas na fabricação de camisas, um dia foram metais extraídos, fundidos e trabalhados por mãos humanas) o trabalho humano foi tido como a substância do valor, sendo que a grandeza do valor é determinada pela grandeza do trabalho.

Adam Smith, também afirma o proposto acima, nessas citações:

O valor de qualquer mercadoria, para a pessoa que a possui, mas não tenciona usá-la ou consumi-la ela própria, senão trocá-la por outros bens, é igual à quantidade de trabalho que essa mercadoria lhe dá condições de comprar/comandar. [...]. O preço real de cada coisa – ou seja, o que ela custa à pessoa que deseja adquiri-la – é o trabalho e o incômodo que custa a sua aquisição. [...]. O que é comprado com dinheiro ou com bens, é adquirido pelo trabalho. [...]. Não foi por ouro ou por prata, mas pelo trabalho, que foi originalmente comprada toda a riqueza do mundo [...]. (SMITH c1996, p. 87)

Contudo, mesmo que o trabalho seja a medida real do valor de troca de todas as mercadorias, nem sempre ele é tomado como função de avaliação do valor dos bens. É mais usual se trocar as mercadorias por outras mercadorias/produtos - isto é, comprá-las - do que por trabalho; e assim, estimar o valor de troca das mercadorias pela quantidade de outra mercadoria, do que com base no trabalho que ela pode comprar. Adam Smith (c1996) complementa, “aliás, a maior parte das

peças tem mais facilidade em entender o que significa uma quantidade de uma mercadoria específica, do que o significado de uma quantidade de trabalho.”

Se o trabalho é a substância do valor, e ele está presente em todas as mercadorias, pode-se afirmar que a substância do valor é a mesma em todas as mercadorias, bastando-se igualar as suas grandezas para que as mercadorias tenham a mesmo *present value*, ou o mesmo valor expresso, assim podendo ser trocadas pela medida de suas igualdades/equivalências. A questão principal era determinar o valor do trabalho humano.

A condição inicial era determinar o trabalho médio, ou o trabalho social, isto é, o trabalho que pode ser executado por um homem de capacidade média em uma intensidade média. E não a consideração da capacidade individual de trabalhadores diversos. Em seguida, identificar o valor do seu trabalho.

Este foi inicialmente estruturado pela composição dos bens necessários à sobrevivência do trabalhador e de sua família (esposa e filhos) por um ano, e conseguinte pela fração de um dia (gastos médios de um ano ÷ 365 dias = gastos médios de um dia), surge assim a noção de valor do trabalho, ou posteriormente, o salário. Estes bens de subsistência seriam vestuários, alimentação, moradia e tudo que fosse necessário para o trabalhador manter a sua força de trabalho.

A partir daqui surge a essência do lucro, isto é, o nascimento do capital. Por exemplo, se um trabalhador necessita de 03 (três) francos para sobreviver com os seus por 24 horas e para isso ele precisa trabalhar por uma jornada de 12 horas o valor do seu trabalho diário, ou por 24 horas, seria 06 (seis) francos, porém ao final de sua jornada este leva pra casa apenas o correspondente ao seu trabalho realizado, ou seja, os 03 (três francos) pelas 12 (doze) horas. Mas na perspectiva do empregador (produtor) o valor de comercialização de seu bem produzido será a somatória dos custos com insumos + o valor diário do trabalhador, os 06 (seis) francos. Resumido, um trabalhador comum produz para o seu empregador diariamente 06 (francos), mas é remunerado apenas com 03 (francos) que corresponde à sua jornada de trabalho. Houve um lucro de 03 (três francos) para o empregador.

Sob esta nova ótica capitalista, o segredo para a acumulação de riquezas, ou o Lucro, estava na máxima obtenção de produtividade da mão-de-obra durante

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 04 Páginas 61-82
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

uma jornada comum de trabalho. “O salário de uma jornada de trabalho representa o necessário à subsistência do operário e de sua família durante vinte e quatro horas, mas não representa absolutamente o que o operário produz numa jornada de trabalho”, esclarece Karl Marx (19_)

Com a produção massificada de bens e o surgimento das linhas de produção fez-se a constituição da divisão de trabalho. A divisão de trabalho baseia-se, generalizadamente, na devida alocação de mão-de-obra para uma determinada etapa do processo fabril como um todo. É mais perceptível, nas empresas que possuem extensas linhas de produção, comportando graus distintos de competências atribuídas às tarefas específicas, distribuídas ao longo da linha manufatureira.

O objetivo principal da divisão de trabalho era a maximização dos resultados quantitativos da produção, por meio da combinação de destrezas entre operários distribuídos ao longo da linha de produção. Assim, um grupo de 10 (dez) operários numa linha de produção de pregos, onde cada um tem uma função específica é capaz de produzir mais pregos do que 01 (um) operário produziria se executasse todas as tarefas necessárias para a elaboração dos pregos.

Conclui-se que, com os benefícios da produtividade do trabalho humano distribuído em uma favorável jornada de trabalho e multiplicado pelo número de operários inseridos no chão-de-fábrica produzindo escala é o sistema matemático básico que resultou na Economia Capitalista que conhecemos nos dias atuais. Daí, a primeira medida adotada pelo capitalista para aumentar o seu capital é por meio do aumento da jornada de trabalho.

Observa-se que o espaço de tempo entre uma jornada e outra de trabalho é utilizado pelo operário para o lazer, o descanso, a alimentação, a satisfação de suas necessidades físicas e morais e não se constituem num limite excedente aos impostos pela natureza ou a sociedade, mas que permitem certa flexibilidade. Podemos verificar jornadas de 08 (oito), 12 (doze), 14 (quatorze) e até mais horas, e ainda podendo ser divididas em turnos, de forma a manter a unidade produtiva em constante atividade.

A variedade nas jornadas de trabalhos estava relacionada ao fato de que o operário não trabalhava apenas pela jornada absolutamente necessária que

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 04 Páginas 61-82
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

garantisse uma remuneração à sua sobrevivência. Este concordava em trabalhar por uma jornada que até mesmo dobrava à sua jornada necessária. Isto para manter a relação contratual de trabalho com o seu empregador. Se for necessário 03 (três) francos para um operário se manter num dia (24 horas) ele trabalhava por uma dupla jornada por apenas 03 (três) francos. Assim, ele trabalhava por doze horas para receber o necessário para se manter por vinte e quatro horas, quando ele precisava de apenas seis horas para alcançar esta meta. Desta forma vampírica o capital cresceu e chegou aos dias próximos.

A mão-de-obra era uma mercadoria da qual todo homem comum dispunha para trocar, e essa disponibilidade de oferta deu à mercadoria um teor especial, a possibilidade de gerar lucros abundantes para os empregadores capitalistas. A esse trabalho que não é pago dá-se o nome de *mais-valia*. O trabalhador goza dos direitos somente sobre o valor expresso de sua mão-de-obra, e assim se cumpre; no entanto o empregador recebe por todo o dia de trabalho do operário, sendo este maior do que as horas pelas quais foi pago.

A essência do ser capitalista está em obter lucro. A concorrência tornou-se cada vez mais comum quando a presença de atores neste cenário aumentou. Dada a grande concorrência, os capitalistas viram a necessidade de aumentarem o seu lucro, expandir as suas produções e acumularem mais capital, do contrário seriam absorvidos pelos concorrentes que o cumprissem.

Expandir a produção significava contratar mais mão-de-obra; e se a presença da concorrência significava a demanda comum por mais produção, e logo, por mais contingente de trabalhadores os capitalistas se viram na situação de disputarem entre si a mão-de-obra. Para cobrir essa demanda os salários aumentaram e as jornadas de trabalho diminuiriam e por consequência a '*mais-valia*' também. Os capitalistas enfrentaram a sua primeira crise no lucro. A pressão da concorrência e do aumento de salários faz sumirem os lucros.

Para combater a ameaça dos salários elevados os capitalistas apostaram na progressiva entrada da tecnologia no chão-de-fábrica e, claro, a substituição da força de trabalho pelas máquinas. O aumento salarial realmente regrediu, retornando à condição inicial de suficiência à subsistência. E daí, gerando uma crise com o

desemprego, surgindo a proliferação de um contingente extra de trabalhadores desempregados, em reserva. Um exército de desempregados.

Com a produção mecanizada os custos primários diminuíram proporcionalmente à diminuição das margens de lucro. O valor de comercialização das mercadorias decresceu. O capitalista se encontra novamente numa situação desconfortável. Para tornarem-se mais competitivos fez-se preciso redobrar os esforços para adquirir novas máquinas, diminuir o tempo e o custo de produção.

Havendo menos pessoas trabalhando, ou seja, produzindo renda, ocasiona-se também, via de regra, a diminuição do consumo. O número de pessoas empregadas, consumidoras, não era suficiente para demandar os volumes de bens produzidos. Dá-se tal crise capitalista, onde o mercado fica abarrotado de mercadorias a um preço baixíssimo e sem ter quem lhes consumam. Empresas pequenas são engolidas pelas maiores. Há falências múltiplas de empresas.

Na medida em que se veem amedrontados por um futuro sombrio os trabalhadores desempregados são forçados a aceitar salários até mesmo inferiores ao seu valor, com jornadas elevadas. A *mais-valia* retoma o seu lugar. Fecha-se novamente o círculo. Mais notavelmente percebemos que os eventos desdobrados tendem a se repetir.

Mais demanda por mão-de-obra, menos lucro, aumento de salários e diminuição das jornadas; máquinas substituindo homens que ficam desempregados, sem renda e, logo, baixo consumo; uma nova crise. É uma roda que insiste a girar. Todo momento de plenitude espregueia uma crise e a calma sempre ressurgue após a tormenta, e assim por diante. A *mais-valia* é como uma onda no oceano, em constante queda e ascensão. As leis do movimento de Marx.

Entretanto, o que contradiz toda essa condição é que o universo mercadológico possui desejos próprios. Este universo é composto por pessoas (empresários, comerciantes e instituições) que têm vontades, crenças, comportamentos, sentimentos e consciências próprias. E que com estas naturezas puderam influenciar nesta estrutura de causas e efeitos proposta. Se alguma coisa poderia manter o constante crescimento dos lucros seria o também constante crescimento da economia (mundial). Todos os seus segmentos e agentes teriam de ser abarcados por este crescimento global. Então se deu o empenho.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 04 Páginas 61-82
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Esta realidade evoluiu até os dias atuais. Alguns aspectos foram modificados, como por exemplo, os vínculos empregatícios. Porém a natureza da economia capitalista é a mesma e alguns fatores perpetuam-se até hoje. É como se a periferia tivesse alcançado uma nova dimensão, mas a essência permanecesse a mesma.

No Brasil, por exemplo, os salários, bem como, as relações contratuais de trabalho foram modificados. Alguns benefícios sociais foram incorporados a estes. Tal como FGTS, INSS, Férias, horas-extras, salários maiores que proporcionam uma renda mais abrangente. A nova situação é tal que novos elementos foram incorporados à formação dos preços de mercado dos bens, como a especulação, a elasticidade de demanda e oferta atuando nos preços, o crescente consumismo, novos costumes sociais, tipos de concorrências, pessoas voltadas para novos objetivos e realizações, um novo comportamento generalizado da sociedade, dentre outros.

Hoje não é permitido a um trabalhador fazer horas-extras sem ser remunerado por elas, porém na proporção em que estas são adequadamente consideradas absorvem aquelas porções de remuneração que seriam orientadas aos trabalhadores que ficam desempregados. É como se houvesse uma reorientação do capital sem que esse fosse igualmente expandido a todas as classes sociais, por meio de rendas ou assistências.

A *mais-valia*, embora raramente abordada, ainda sobrevive, mas de uma forma muito sutil, menos perceptível porque nos dias atuais os trabalhadores veem a possibilidade de produzirem muito mais renda que a necessária à sobrevivência. Os trabalhadores são consumidores efetivos, proporcionado por um cenário onde, os produtores visam minimizar custos, os vendedores maximizar lucros e os operários/funcionários redistribuir as suas rendas. Enfim, todos estão em busca de resultados, e é para eles que se dirigem as Competências.

O capitalismo, em sua essência, tende a desaparecer na medida em que as políticas econômicas, adotadas nos países desenvolvidos, estabelecem-se em medidas protecionistas. Outra tendência é que a divisão do trabalho volta-se para a obsolescência na medida em que os processos fabris têm-se modernizado, enfim, robotizado.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 04 Páginas 61-82
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Como em todos os outros casos onde houve o desenvolvimento da força produtiva do trabalho, a tecnologia e a informação sustentadas pelas competências, em todas as suas abrangências, surgiram para diminuir o tempo e os custos de produção. Karl Marx (19_) aprofunda essa análise, que por sua vez, diminuindo o preço dos produtos, “de maneira a encurtar a porção da jornada de trabalho de que o operário tem necessidade para pagar o seu sustento, e prolongar a outra parte dessa jornada, aquela que ele dá de graça ao capitalista. É um meio de produzir *mais-valia*.” Daí então, os trabalhadores têm produzido menos para si mesmos e mais para as empresas.

A incessante busca por novas técnicas e novos modelos de gestão, até mesmo novos perfis de administradores, é influenciada pelo desenvolvimento tecnológico e este último pode ser visto não só como efeito do capitalismo como também o seu principal fomento.

Nos últimos anos viu-se surgir uma nova modalidade de mercadoria, mas que contém as mesmas características mercadológicas que qualquer outra a qual já se deparou. É a Informação, ou o Conhecimento. É a mercadoria fundamental, atualmente comercializada, no mundo sem fronteiras e que é um fator limitador da competitividade. Se o conhecimento é o principal bem produzido, o homem é o seu principal fator de produção. É a sua máquina otimizadora de recursos. A capacitação das pessoas será o fator criticamente relevante para a determinação do sucesso e até mesmo da sobrevivência das empresas.

O capitalismo, a partir de meados do século XX, tem sido movido pela mudança desenfreada. E graças a isso, adquiriu dimensões que até então eram improferíveis por parte dos grandes pensadores. E tem alterado a sua forma significativamente, a própria relação ‘Capital X Trabalho’, assumiu uma nova orientação. Anteriormente as empresas se orientavam a extrair da sua força de trabalho o suor, o adestramento, o rendimento produtivo, a obediência às regras, a conversão técnica e especialização manufatureira. Agora, elas buscam na força de trabalho, a capacitação, a inovação, o desempenho, a autorregulação, a contingência, enfim, estar preparados para competir com competências.

A ordem atual é a mudança rápida e irreversível, deslocando o homem do adestramento para o conhecimento, da destreza operacional dos chãos-de-fábrica

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 04 Páginas 61-82
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

para a capacitação intelectual dos setores de planejamento. Assim, as relações de trabalho X capital (esforço humano produzindo lucro) adquiriram uma consoante intangível, e o seu enfoque está voltado para a competência e o profissionalismo. Loureira (2001) reforça comentando, “estamos passando de uma força de trabalho braçal para uma força de trabalho intelectual.”

O seu cenário deixou de ser um galpão com algumas pessoas processando tarefas estabelecidas e passou a ser uma arena mundial, sem muros ou limitantes organizacionais. Os desafios elevaram-se. O protecionismo foi substituído pela capacidade de empregabilidade das competências dos indivíduos e a sua adequada contribuição. E ainda fez-se necessário o ajuste dinâmico e ágil às novas tendências, do contrário, as empresas poderiam não ser mais competitivas e serem eliminadas pelos seus concorrentes.

O capital humano, e o seu causal correspondente, isto é, as competências (conhecimento, habilidades, atitudes, desempenho e outros.) fizeram-se o principal fator capaz de fazer de uma empresa permanentemente competitiva, dado que somente com uma gama de recursos humanos capacitada é que as empresas estariam em paralelo com o conceito de qualidade.

A qualidade dos produtos/serviços almejada pelas empresas está intimamente ligada às competências, mas apenas por meio da constante aplicação e prática destas, de forma produtiva.

Desde então a gestão do conhecimento é um elemento estratégico que não pode ser abandonado. A mão-de-obra barata e razoável não é mais uma vantagem competitiva. A gestão das competências vislumbra uma nova era para a determinação do diferencial de mercado das empresas e o desenvolvimento de suas vantagens competitivas. Abaixo, a figura demonstra mais detalhadamente esta redefinição do cenário empresarial:

DESLOCAMENTO DO CENÁRIO EMPRESARIAL	
ERA DA FORÇA DO TRABALHO BRAÇAL	ERA DA FORÇA DO TRABALHO INTELECTUAL
Competitividade baixa	Globalização competitiva
Previsibilidade	Incertezas
Trabalho Individual	Trabalho Coletivo
Estrutura Hierárquica	Horizontalização organizacional
Poder Centralizado	Atribuição de Responsabilidade
Relação Ganha X Perde	Relação Ganha X Ganha
Crescimento da População	Diminuição da População
Motivação do tipo "Dilbert"	Competência e Profissionalismo
Segurança no Emprego	Empregabilidade
Diploma	Educação continuada
Carreira definida pela empresa	Carreira como Responsabilidade do Indivíduo
Cargos definidos	Espaço Organizacional

Figura 1. Linha de deslocamento do cenário Empresarial.²

2 - A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL POR MEIO DO RECONHECIMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Valorizar o capital intelectual da empresa é diretamente proporcional à valorização das pessoas inseridas na empresa. Porque parte deste capital está contida nas pessoas. Valorizar as pessoas resulta na reorientação das suas subjetividades, valores, desejos e capacidades, em favor da empresa; preservando uma forma harmônica para que não haja conflitos de interesses entre as partes.

As pessoas tendem a convergir os seus interesses quando adotam uma visão em comum, e melhor ainda, quando têm os seus objetivos voltados para os

² Adaptado de LOUREIRO, Roberto de Oliveira. *Como Competir na Era do Capital Humano*. [s.l.] Informal, 2001. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>> Acesso em: 15 de Outubro de 2007. p. 2.

resultados da empresa. Como fora mencionado anteriormente, a empresa bem como a instituição das competências deve existir na “cabeça” das pessoas que compõem esta mesma empresa, reforçando a orientação dos objetivos comunitariamente.

Fazer com que as pessoas mantenham a contínua interação de informações, atividades, e logo, das competências. Uma compartilhando com as outras, de forma natural, o conhecimento e habilidades desenvolvidas, reforçando a cultura organizacional pelo comportamento integrado (atitudes). O resultado disto é que os coeficientes técnicos e metodológicos, intrínsecos nas pessoas, são espontaneamente transferidos.

O conhecimento é obtido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas web, etc. Além disso, as pessoas obtêm conhecimentos daqueles que já o têm, através de aprendizado interpessoal e compartilhamento de experiências e idéias. (TEIXEIRA FILHO 200-, p. 02)

Uma ideia sugerida na psicologia comportamental é que as pessoas tendem a se descontraírem quando são aceitas, respeitadas e admiradas no ambiente onde estão inseridas, no caso aqui, o ambiente de trabalho. Por isso, a importância da liderança como agente inibidor da repressão e desdoador da “boa vontade”, conseqüentemente, a capacitação reflexiva por parte das pessoas.

Contudo, não está sendo aqui exposto, a necessidade de se exteriorizar os sentimentos das pessoas, ou as suas personalidades naturais e sim as suas competências, de forma a contribuírem com a constante transferência de conhecimentos dentro da organização.

Ressalva-se que há duas dimensões principais do conhecimento. Aquela onde o conhecimento é necessário para que a empresa possa ter as suas atividades primárias funcionando e aquela em que o conhecimento pode torná-la mais competitiva. O primeiro pode ser catalogado, transformado em manuais operacionais, isto é, pode ser monopolizado pela empresa. Porém, o segundo é indissociável às pessoas, pois é produto de suas capacidades criativas, responsivas, técnicas, de desempenho, de conhecimento, dentre outros.

Num ambiente onde se predomina o consenso da liderança do gestor por parte de suas equipes, a homeostase (busca de equilíbrio entre duas ou mais partes) é obtida naturalmente. Uma vez que, neste caso, o sistema (organização)

pode ser abordado globalmente, resultado da interdependência entre os seus componentes (pessoas e departamentos) predispostos a constituir uma unidade funcional maior. Além de se obter o benefício da sinergia, que é quando a força produzida pelo conjunto é maior que a somatória das partes individualmente, isto é, os indivíduos quando associados desenvolvem qualidades que não produziram se estivessem isolados.

Uma distinta postura entre o líder e os seus liderados, entre o gestor e os seus subordinados, é a sensível captação, por parte dos primeiros, de silhuetas subjetivas a respeito dos seguintes, deixadas por estes, como rastros em seus procedimentos (habilidades), níveis de treinamento e experiência técnica (conhecimentos) e reflexos (atitudes) usuais. Os líderes, gerências, possuem uma visualização privilegiada obtida de máxima interação com departamentos, demais gerentes e pessoas diversas dentro da organização. Têm acesso às informações históricas a respeito dos segmentos organizacionais, tais como, cultura, clima, eventualidades e focos negativistas ou positivistas.

No entanto, não significa investigar ou ludibriar as pessoas, mas compreender como as suas subjetividades (psicologias) funcionam e usá-las para o benefício da empresa. Para dominar esta técnica o gestor precisa conhecer bem a si mesmo e posteriormente conhecer o outro. Isto não é tão difícil quando vemos que as pessoas são muito mais parecidas do que aparentam, são semelhantes; e que os eventos diversos, de naturezas diversas, tendem a se repetir. Os próprios fenômenos psicológicos que acontecem no gestor também acontecem de forma similar nos demais participantes da unidade organizacional, conforme ilustra Sun Tzu (c2004), “se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas [...]”

Estabelecida a condição em que o gestor conhece a sua equipe, ele tem visão das potencialidades desta. Ele conhece as particularidades de cada indivíduo na equipe, assim podendo distribuir e combinar devidamente as forças individuais as quais a equipe como um todo goza, e também, conciliar a sua própria força a este universo. Deste modo, surge uma consistência departamental. Seguidamente, pode-se obter também a combinação de forças entre os departamentos. Já mencionado anteriormente, o outro benefício da combinação de forças (competências), e não

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 04 Páginas 61-82
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

menos importante, é a economia individual de energia dentro da equipe que se obtém, dada a sinergia equacionada.

Na medida em que se percebe a importância das pessoas, ou do capital humano, para a organização e a consequente transformação de informações em benefícios, sociais e/ou organizacionais, produzida por ele, vê-se surgir a necessidade de analisar os indivíduos, bem como os conflitos entre eles, os fatos em geral, de forma imparcial, isto é, considerar a situação como um todo, observando desta os valores positivos e negativos proporcionados.

Assim, torna-se cada vez mais insensato o processo de *partidarismo* dentro das organizações, dado que este é proporcionado pela consideração parcial, tanto das pessoas como dos fatos ocorridos, e que oferece algumas funções pejorativas, dada à condição de arbitrariedade. Considere, no caso, como arbitrariedade o procedimento de focalização em determinada característica, entendida como pressuposto de um evento, e a refutação de outra que seja antagônica a primeira; embora ambas estejam presentes no mesmo, conflito, evento, mesma pessoa e/ou fato. Enfim, pode se observar nitidamente uma tomada parcial da situação, onde uma parte é adotada e a outra é desconsiderada.

Um gestor que esteja disposto a interromper, em sua subjetividade, este processo *arbitrário*, eventualmente se verá numa condição dicotômica, visto que, levaria sempre em consideração os aspectos positivos e também os negativos proporcionados em dada ocasião. Assim este gestor passaria a ser um analista e visualizaria aspectos distintos de determinada situação, até mesmo diametralmente opostos.

Tal posicionamento remete à expressão popular: *estar em cima do muro*. Contudo, isto é natural na vida cotidiana, dado que, as pessoas são constantemente condicionadas a julgar, e conseqüentemente serem julgadas.

Então aos olhos de terceiros, o gestor que não se posiciona como árbitro de conflitos, é compreendido como ambíguo; quando na verdade está reforçando uma análise mais sincera a respeito dos eventos, das pessoas e das condições diversas, e logo, uma compreensão mais complexa sobre o todo. Ser uma testemunha imparcial e tomar as decisões que a demanda refletir.

E mais interessante ainda, se torna esta abordagem, quando é sensibilizado que uma quantidade considerável de oportunidades e riscos que se apresentam, estão num nível de demanda perceptiva que a maioria das pessoas não está apta a oferecer. Perceber alternativas que possam ser identificadas em qualquer nível de capacitação humana não é uma grande realização.

Apontada à complexidade dos eventos cotidianos, riscos e oportunidades coaparecem e muitas vezes em mesmos graus e números. Um pequeno gesto, ou decisão, pode colocar a empresa à espreita de um ou do outro. A presença de um gestor capacitado, cujas competências estejam em adequação com as demandas de sua empresa, faz uma nítida diferença.

Notavelmente percebe-se o quão é benéfico conviver à presença de pessoas relativamente mais sábias, competentes e experientes do que nós mesmos. Isso motiva a um deslocamento intelectual, em direção a esta pessoa.

Pensando assim, é sugestionável que as empresas mantenham em seu quadro organizacional, pessoas acentuadamente mais competentes que as demais, em cargos estratégicos, como gerências e que proporcionem empatia às equipes. Desta forma, as equipes são impulsionadas a acompanhar o nível técnico e cultural deste líder.

Quando se dá o contrário, ou seja, o líder não consegue fazer com que os seus subordinados se inspirem nele, os resultados são catastróficos. “Quando os soldados rasos são muito fortes e seus oficiais muito fracos, o resultado é a insubordinação”, Sun Tzu faz (c2004) refletir.

Porém, o sucesso desta condição somente é garantido se o gestor puder estender uma rede de relacionamentos confiável pairando sobre toda a sua equipe, do contrário o resultado é o colapso. Manter a confiança, a idoneidade, a empatia, a atenção e a socialização da equipe são obtidos da capacidade de estimar as pessoas nas proporções e causas devidas. Estimar as pessoas, quando você se baseia em motivos reais e numa proporção ideal, garante uma comunicação sincera, ao contrário da bajulação, que não move ninguém a lugar nenhum exceto à arrogância.

Para o gestor tornar-se um líder de sua equipe significa desenvolver uma personalidade atrativa.

Encontramos expressa a opinião de que o escopo mais amplo e o mais forte dos desejos consiste no desenvolvimento daquela totalidade do ser humano à qual se dá o nome de *personalidade*. 'Educação para a personalidade' tornou-se hoje um ideal pedagógico. Este ideal se contrapõe ao homem coletivizado ou normal, tal como é padronizado e promovido pela massificação geral. Funda-se esse ideal no conhecimento correto do fato histórico de que os grandes feitos libertadores ocorridos na história universal sempre partiram de personalidades dotadas de liderança e jamais da grande massa inerte [...]. (JUNG 1991, p. 171)

Outro recurso para criar harmonização no ambiente organizacional é a subdivisão da liderança. A subdivisão da liderança contribui para a autonomia dos departamentos e para a horizontalização da estrutura organizacional, identificando líderes setoriais dentro da empresa. É preciso cuidado para se tomar tal medida, fazendo-se necessário compreender os verdadeiros objetivos destes líderes, qual o grau de informalidade das suas lideranças. Tal identificação também contribui para a detecção de focos negativistas para o clima organizacional. Caso sejam detectados, estes focos devem ser imediatamente remediados; por meio da reeducação ou até da “expurgação” destes elementos.

3 – A SATISFAÇÃO REALIZA AS COMPETÊNCIAS HUMANAS LATENTES

Alguns dos problemas mais persistentes nas empresas de todo o mundo e em todos os tempos são a vadiagem sistemática, a preguiça e a indolência, por parte de seus funcionários. Eis uma questão que já foi apontada por autores diversos, com tendo várias razões, algumas delas até são antagônicas. No século XVIII, Adam Smith mencionava que o trabalhador que é obrigado a mudar de tarefas e de ferramentas constantemente em seu dia-a-dia tendia a se tornar lento, indolente e descuidado. Elton Mayo, por sua vez, em observações mais recentes notou que a constante repetição de uma determinada tarefa e a maçante monotonia do ambiente de trabalho tornava o homem preguiçoso.

Ora, vê-se nas duas situações (antagônicas) que a vadiagem sistemática parece estar naturalmente presente no homem, independente do contexto onde ele está inserido. Parece que o próprio trabalho em si é mal visto pelo homem e é associado à escravidão, exploração e à repressão.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 04 Páginas 61-82
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

A partir de então é possível perceber que o sentido do trabalho desempenhado por um homem não faz deste um ser feliz, mas sim o sentido de realização que o trabalho lhe confere, sem a expectativa supersticiosa.

Porém, Espinosa (apud Chauí, 1973) alerta que, “a superstição é uma paixão negativa nascida da imaginação que, impotente para compreender as leis necessárias do universo, oscila entre o medo dos males e a esperança dos bens.”

A grosso modo, a realização pode ser definida como a conversão de atividades e desempenhos em competências humanas, sejam elas essenciais ou funcionais, e estimulando aquelas organizacionais. E, pode também ser expressa pela conversão de títulos (potencialidades) em capital (propriedade intelectual).

A gestão de competências, conforme esclarece Rivayo (2007), é “marcada por incentivos e valorização do desenvolvimento e comprometimento das pessoas em contrapartida às exigências crescentes de resultados.”

A gestão de competências está alinhada ao ideal de realização porque induz as pessoas a tornarem-se produtivas, participativas, fortalecidas em relação às suas gerências, competitivas e com um diferencial de mercado. E também concentradas em resultados, diminuindo o *gap* de competências, isto é, as lacunas entre o ideal de competências demandado e as competências realmente possuídas pelas pessoas.

Este máximo desdobramento pode ser ainda mais acentuado pelo *Empowerment*, ou atribuição de responsabilidades. Proporciona um clima de baixa distância de poder entre as pessoas e equipes e os seus gerentes e/ou executivos, reduzindo e eliminando os níveis hierárquicos e alcançando mais agilidade corporativa.

A capacitação das pessoas será um fator limitante da competitividade e até da sobrevivência das empresas. Mas deve-se ressaltar que somada à capacitação pessoal também é necessária a prontidão destas, dispostas a agir proativamente e buscar novas soluções para antigos problemas.

Essa liberdade de iniciativa e reconhecimento de responsabilidade proporciona às pessoas um sentimento de realização e relevância para a empresa onde estão inseridas. Os resultados são equacionados pela capacidade de criar soluções e enfrentar novos desafios.

Contudo, não basta para a empresa induzir as suas equipes à proatividade. É necessário que esta proporcione para o seu pessoal um ambiente propício à mobilização, e que se constitua o máximo possível de probabilidades assertivas. Errar é um processo natural para as pessoas ativas, não há o que ser condenado, e sim aproveitado para assumir-se em futuros acertos. Porém, é sempre confortante atuar num cenário onde a precisão das informações e adequada identificação de oportunidades encoraja as pessoas a saltarem adiante.

Criar um *habitat* favorável para as equipes não se limita a indexar políticas de incentivos e benefícios; haja vista, que a ostentação de uns poucos afortunados por tarefas, cargos, habilidades e qualificações propícios ao sucesso em quadros de “funcionários do mês” e premiações, não eleva a equipe precisamente como um todo. Criar um ambiente confortável dá-se pela condução e elevação das equipes linearmente em direção ao sucesso, ou realização profissional.

As políticas de incentivos, os benefícios funcionais, a justa adequação salarial, assim como, a adição de programas complementares (bolsas de estudo, viagens de treinamento) são sempre bem-vindas na percepção das equipes. Mas o grande segredo de um ambiente favorável, e que também possa ser agraciado por incentivos adicionais já mencionados, está no relacionamento.

O conhecimento do trabalho, do mercado, do negócio, dos processos operacionais, bem como, a livre circulação de informações adequadas a cada contingente, o *feedback* com cliente/fornecedores internos e externos e a qualidade resultante são satisfatoriamente obtidas onde se prevalece um bom relacionamento organizacional.

Como as pessoas se sentem em sua empresa? Estão satisfeitas com as suas atribuições funcionais? E ainda, estão satisfeitas com os seus desempenhos? Veem a possibilidade de crescimento sustentável? Estão satisfeitas com os seus colegas de trabalho e com o clima proporcionado? Estão interessadas no sucesso destes colegas e na perpetuação do bom clima organizacional? Eis alguns parâmetros edificantes do bom relacionamento.

O bom ambiente de relacionamentos é alicerçado pelo poder de tomar decisões e agir sobre o trabalho em todos os seus aspectos, porém, circundados pelas responsabilidades individuais, e também pelo sistema de recompensas

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 04 Páginas 61-82
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

tangíveis e intangíveis (reconhecimento, treinamento, capacitação proporcionada, remuneração, instrumentos de trabalho, afetividade etc.) praticado pela empresa.

Karl Marx, em sua obra máxima, *Das Kapital*, sugere que as diferentes destrezas encontradas nos operários ao longo da divisão de trabalho não estão relacionadas a nenhum talento natural precedido nestes operários individualmente, mas sim nos hábitos e costumes que estes adotaram ao longo de suas vidas. Significa também, que a capacitação encontrada por estes operários foi proporcionada pela oportunidade de agir fornecida a eles nos seus cotidianos específicos; na sua socialização.

Nada faz uma pessoa sentir-se mais realizada, e logo, desenvolver as suas competências, do que a possibilidade de agir, de responder, de criar e de ver em suas próprias atitudes uma fonte de *bem-aventurança* (realização, resultado, desempenho, frutos e equações). Como diz Peter Drucker (2002), “as organizações existem para permitir que seres humanos comuns façam coisas extraordinárias.”

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capitalismo, se não provou ser o meio de organização social mais justo e equilibrado, ao menos acelerou o processo de sofisticação da vida urbana e do trabalho. Junto com ele veio a superação de barreiras nacionalistas e culturais, além de propiciar uma eficiente forma de exercer a evolução tecnológica.

O trabalho, coadunado ao capital, passou por diversas alterações que descreveram o estados das coisas e dos negócios – quando a organização funcional se orientava pela força motriz e a pressão pela produtividade, evoluindo até reorientar-se para o trabalho intelectual e o incentivo ao desenvolvimento científico e tecnológico.

Neste caso, o trabalhador deixa o posto de peça maquinaria acionador de energia e assume o posto de agente modificador dos processos fabris e operacionais, proporcionalmente à sua empatia com o exercício da criação e desdobramento de energia.

Com isto, notificou-se uma larga satisfação da parte do trabalhador que colabora com a evolução do estado das coisas, e da natureza funcional do trabalho.

Tudo indica que tal satisfação é desencadeada pelo conforto de poder criar, flexibilizar ou aprimorar certos mecanismos e recursos, e conseqüentemente, gozar do reconhecimento da inteligência e da vocação do trabalhador.

O ambiente de trabalho que é modificado pela satisfação das competências que ele dispõe tende a climatizar uma relação de interdependência e afinidade entre os mecanismos de processamento e os fatores de produção. Garantir a predominância das competências no capital intelectual de uma organização é também protegê-lo do ostracismo.

5 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREANI, Rosani. Carreira: Aumente Sua Empregabilidade. *Vida Executiva*, São Paulo, Ano 04, Nº. 37, p. 28-31. Junho de 2007.

BATALHA, Mário Otávio; et al. *Recursos Humanos e Agronegócio: A Evolução do Perfil Profissional*. Jaboticabal: Novos Talentos, 2005.

BORGES, Maria Alice Guimarães. *A Compreensão da Sociedade da Informação*. Ciência da Informação, vol. 29, nº. 3. Brasília: Scielo, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br>> Acesso em: 10 de Outubro de 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto?* [S.l.: s.n., 200-] Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/>> Acesso em: 10 de Outubro de 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O Capital Humano Das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento*. [S.l.: s.n., 200-] Disponível em: <<http://www.informal.com.br>> Acesso em: 10 de Outubro de 2007.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: Edição Compacta*. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. *Teoria Geral da Administração Vol. I e II*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VI Jul-dez 2012	Trabalho 04 Páginas 61-82
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Introdução À Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Construindo o Conceito de Competência*. RAC-Eletrônica, Edição Especial: [s.l.] 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-e>> Acesso em: 20 de Setembro de 2007.

HAMPTON, David R. *Administração Contemporânea*. 3 ed. Revisada. São Paulo: Makron Books, c1992.

JUNG, Carl G.. *O Desenvolvimento da Personalidade*. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.

LOUREIRO, Roberto de Oliveira. *Como Competir na Era do Capital Humano*. [s.l.] Informal, 2001. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>> Acesso em: 15 de Outubro de 2007.

MARX, Karl. *O Capital*. Vol. 6, Coleção: Grandes Mestres do Pensamento. São Paulo: Formar, [19_].

NAZAR, Rute. *Banco de Talentos*. [S.l.: s.n., 1999]. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>> Acesso em: 20 de Outubro de 2007.

RIVAYO, Carla Ayres M.. *Análise e Desenvolvimento de Competências*. Belo Horizonte: AgaH Re-cursos, 2007.

SMITH, Adam. *A Riqueza das Nações: Investigação sobre sua Natureza e suas Causas*. Vol. I. São Paulo: Nova Cultural, c1996.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. *O Valor Estratégico da Gestão de Talentos*. [S.l.: s.n., 200-]. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>> Acesso em: 16 de Outubro de 2007.

TZU, Sun. *A Arte da Guerra*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

VIANNA, Osmar. *Psicologia Aplicada ao Comportamento Vol. II*. São Paulo: Lopes, 1981.