



19º Congresso Internacional de Administração

ADM 2006

Ponta Grossa, Paraná, Brasil,
19 a 22 de Setembro de 2006

A gestão do capital intelectual na produção e desenvolvimento de soluções baseadas em tecnologia de ponta

Jean Felipe Queji (UEPG) jean_queji@hotmail.com
Msc. Sérgio Escorsim (UEPG) escorsim@uol.com.br
Douglas Schio (UEPG) gti182nos@hotmail.com
Erick de Arruda (UEPG) arruda@pop.com.br
Sílvia Cybulski (UEPG) sil_cybulski@hotmail.com

Resumo

O objetivo desse artigo é demonstrar aos administradores, gestores e profissionais da área sobre a importância que o capital intelectual possui dentro das organizações. Quase todo o valor de uma empresa encontra-se nos seus ativos intangíveis, ou seja, seus funcionários aliados a uma estrutura e a um clima organizacional. Para criarmos esse valor devemos gerir de forma inovadora e flexível as organizações, dando aos funcionários liberdade e condições para criação, desenvolvimento e aprimoramento de idéias. Citamos breves exemplos de duas grandes empresas a Apple e a Microsoft que ilustram bem esse estilo de gestão inovadora.

Palavras-chave: Ativos intangíveis; Capital intelectual; Sistemas de produção inovadores.

1. Introdução

Na busca pela manutenção e ampliação de sua fatia de mercado em um ambiente cada vez mais globalizado, onde as empresas competem com outras empresas que nem mesmo conhecem, a busca pelo aumento do potencial tecnológico tornou-se uma constante, principalmente como alternativa para o desenvolvimento de estratégias voltadas a redução de custos e aumento de qualidade.

Assim na vanguarda das empresas que investem boa parte de seus recursos em novas tecnologias encontram-se, várias outras empresas que através de constantes pesquisas desenvolvem produtos e serviços baseados em tecnologia de ponta. Para isso, estas empresas não utilizam ativos produtivos convencionais, mas sim capital intelectual e sistemas de produção altamente flexíveis.

Coordenar este capital intelectual na busca de inovações baseadas em tecnologia de ponta é um desafio constante para o corpo gestor destas empresas. Que ao invés de investirem em novos bens de produção devem despender esforço e recursos financeiros na capacitação

constante de seu pessoal, para que desta possam motivar a sinergia cada vez maior destas equipes.

Empresas do setor de informática, tais como Apple e Microsoft , precisam ser extremamente adaptáveis e estarem conectadas com o mundo para se colocarem sempre um passo a frente da sua concorrência. Linhas de produção fixas, controles rígidos, métodos de trabalho padronizados, nada disso funciona em um ramo onde tudo pode mudar e aí muda-se seu jeito de trabalhar.

O administrador deve estar constantemente atualizado e responder rapidamente às novas mudanças, assim como a organização em que trabalha. Criatividade, técnica e inspiração são as ferramentas utilizadas na produção de novos conceitos. Planos de trabalho sem carga horária fixa, sem hierarquias rígidas e com pouca formalidade e burocracias são usados para estimular o processo de criação e desenvolvimento.

Por construírem o futuro, organizações cujo desenvolvimento de novos produtos depende de seu capital intelectual, são de grande importância para estudo e análise. Por fugirem de moldes pré-estabelecidos é que devemos estudá-las e por criarem novos métodos de trabalho é que devemos segui-las.

Este artigo tem por objetivo apresentar sistemas de informações inovadores, empresas que sustentam o mercado com novas tecnologias e precisam sempre inovar, tanto em seus produtos como em sua forma de trabalho.

A gestão do seu capital intelectual é tão importante quanto sua gestão da informação, sendo muito única e particular. O artigo irá explorar e demonstrar essas formas de trabalho, e irá também, mostrar porque dão certo e são tão eficientes.

2. A Era do Intangível

As empresas de alta tecnologia inseridas num mercado cada vez mais competitivo, precisam mais do que nunca usar as técnicas e os modelos aplicados pela administração. Podemos perceber através de definições de autores e estudiosos de administração que administrar nada mais é do que gerir pessoas e recursos, sobre um conceito superficial e generalista.

Os recursos tangíveis da empresa, como matéria-prima, material de expediente, máquinas, entre tantos outros bens imobilizados, são administrados de forma mais fácil pelos gerentes, não menos complicado, mas entretanto por ser algo mensurável, pode ser gerenciado de forma mais concreta. O maior desafio encontrado pelos grandes executivos atualmente, e o que despende maior esforço e conhecimento dos mesmos, são os ativos intangíveis. Segundo artigo Acesse update: a outra “metade” do valor das empresas publicado pela revista Hsm Management (2004) “Temos batido insistentemente na tecla de que, nesta Era do Conhecimento, saímos da Era do Tangível para entrarmos na Era do Intangível. Vários são os sinais dessa transição, dentre os quais se destacam fatores como a globalização, a valorização das questões locais e culturais, o aumento exponencial das pressões da sociedade organizada (com o crescimento das ONGs, por exemplo), a mudança de foco de empresas tradicionais, a relevância econômica e cultural das multinacionais, a migração da hegemonia do capital de países para empresas, o crescimento do número de fusões e aquisições, as fraudes contábeis, o crescimento da Internet, o aumento generalizado da insegurança individual, profissional e social, o fortalecimento do profissional do tipo VOCÊ S.A., e assim por diante”.

Segundo Robert S. Kaplan em seu livro Mapas Estratégicos (2004), os ativos intangíveis chegam a representar mais de 75% do valor de mercado de uma empresa. Ele ainda complementa, “Constata-se há décadas a tendência de substituição gradual da economia movida a produtos e baseado em ativos tangíveis pela economia movida a conhecimento e serviços, baseado em ativos intangíveis”, “ Nos níveis macroeconômico e microeconômico, os ativos intangíveis impulsionam a criação de valor a longo prazo”. Kaplan classifica os ativos intangíveis em três categorias:

- Capital Humano: Habilidades, talento e conhecimento de empregados;
- Capital da Informação: Banco de dados, sistemas de informação, redes e infra-estrutura tecnológica;
- Capital Organizacional: Cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

Kaplan (2004), confirma a teoria de muitos outros autores e administradores, a gestão do capital intelectual se faz cada vez mais importante e fundamental dentro das organizações. Entretanto, o ambiente, a estrutura e a cultura organizacional devem estar alinhados e em sintonia, trabalhando juntos para favorecerem um ambiente saudável e favorável ao desenvolvimento e aperfeiçoamento do capital intelectual. Uma empresa que necessita do esforço de seus empregados, mas não lhes dá condições adequadas para realizarem suas tarefas e inovarem em seu trabalho, sem dúvida alguma não conseguirá atingir suas metas estabelecidas e voltará ao ponto inicial. Um ambiente hostil, de guerra e competição exacerbada não permite qualquer tipo de *brainstorming* informal e até mesmo formais dentro de reuniões de departamentos ou com a diretoria. Para uma boa gestão do capital intelectual não devemos somente fornecer treinamento e cursos caríssimos, devemos fundamentalmente dar liberdade aos funcionários para inovarem e fazerem as coisas de forma diferente. “Em algum momento, as empresas não serão mais capazes de reduzir custos e preços. Isso requererá novas formas de operar”, antecipa James Champy em artigo publicado pela Business Strategy Review.

3. O caso da Apple

Uma empresa que ilustra muito bem esse estilo de administração e que vem obtendo resultados e conquistando fatias de mercado cada vez maiores, é a Apple, empresa criadora do iPod e dos tão conhecidos computadores com design inovador e moderno. Segundo o engenheiro elétrico Fábio Pettinati, em reportagem à revista Super Interessante de 16 de dezembro de 2005, quando perguntado sobre seu trabalho na Apple no período de 1990 à 1997 ele diz, “Foram meus melhores anos profissionais. Tanto que divido minha vida em antes da Apple, durante a Apple e depois da Apple”. Quando questionado sobre o clima de trabalho ele responde, “Era bastante liberal, bem louco. Tanto que a gente dizia: Sabe qual a diferença entre a Apple e os escoteiros? Os escoteiros têm a supervisão de adultos”. Através desse depoimento podemos definir como a Apple gerencia seu capital intelectual. Por ser uma empresa desenvolvedora de novos produtos, ela sabe que sua produção e o seu futuro dependem das mentes de seus engenheiros e *designers* e não de máquinas pesadas e matérias-primas brutas. Os ativos tangíveis devem estar voltados a produção, a criação de novas idéias pelos ativos intangíveis. Steve Jobs criador e atual presidente da Apple, mantém-se firme ao conceito “*Think Different*” (Pense Diferente), para garantir que sua companhia será a pioneira em novos conceitos e novos produtos totalmente revolucionários. Tudo deve estar voltado ao favorecimento no surgimento de novas idéias, de criação, de desenvolvimento e de

aprimoramento de novos produtos. O ambiente, o clima, a tecnologia e a estrutura servem como atalhos no surgimento de novos conceitos.

A liberdade dada os funcionários é essencial, pois cada pessoa em sua particularidade possui um jeito único de pensar, uma hora única para raciocinar, ou seja, uma hora específica em que estão mais concentrados e propensos a terem novas idéias.

4. O caso da Microsoft

A Microsoft sabe muito bem disso, várias reportagens em jornais e revistas de grande circulação já mostraram esse jeito único com que trabalha essa gigante do setor de informática. Como diz Edward de Bono, o maior especialista mundial em pensamento criativo, em entrevista dada à revista Hsm Management, quando foi lhe pedido para citar empresas que ele considera exemplares em criatividade e inovação, “obviamente, a Microsoft goza de uma posição forte e é inovadora”. Sem carga horária fixa e pré-definida os empregados da Microsoft não precisam bater o cartão todo dia, podem chegar a hora que quiserem em seu escritório, ficarem o tempo que desejarem e se lhes agrada, podem ir ao campo jogar futebol no meio de expediente, a única coisa que eles precisam fazer é bater o cartão das idéias, cumprir seus objetivos pré-estabelecidos. Precisam entregar uma idéia nova, entregar a matéria-prima para que somente depois disso passem a produzir algo.

O foco dessas organizações super modernas, não está na produção do produto propriamente dito, e sim na produção de idéias, no que vem antes da produção final do produto.

Para possibilitar o pensamento criativo toda a empresa deve estar empenhada e preparada a aceitar novas idéias, desde à cúpula da organização até os mais baixos níveis hierárquicos, assim esse pensamento criativo torna-se elemento constituinte da cultura organizacional. Os gerentes devem aceitar as idéias de seus subordinados, sem preconceitos e barreiras, pensando sempre no futuro. Edward Bono cita o caso de uma empresa que, anos atrás, considerou tola a idéia de um telefone celular descartável, o mesmo celular que hoje é moda nos Estados Unidos.

Conclusão

A conclusão que tiramos disso tudo, é que devemos gerir nosso Capital Intelectual, sempre atentos ao enorme potencial de criação e inovação que este tipo de capital fornece, a importância da capacidade que as pessoas têm em mudar talvez totalmente o rumo de uma organização. Não são os ativos tangíveis que nos vão garantir lucros e resultados futuros, e sim os ativos intangíveis que trabalham para manter a empresa firme e atualizada no mercado em que atua, buscando sempre uma posição de liderança e exemplo.

Além de criarem novos produtos essas empresas criam novos estilos de administração, inovadores, modernos e sempre proporcionando o máximo de conforto para a verdadeira engrenagem produtiva de empresas de ponta, a mente humana.

Referências

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis, Editora Campus, 2004.

HSM MANAGEMENT, **A segunda revolução da maçã**. Hsm Management, publicado Jan/Fev 2006.

CAMPY, James. **Agenda 2020**: Idéias em processo. Business Strategy Review, Maio/Junho 2006.

BONO, Edward de. **Alta gerência**: O momento atual pede inovação, Hsm Management, Mar/Abr 2003.

Hsm Management, **Acesse update**: A outra “metade” do valor das empresas, Hsm Management, Nov/Dez 2004.

AFONSO, Marcos Lemos, **Pesquisa em Administração na prática**. 4º ed., Goiânia, Kelps, 2002.

MADOV, Natasha. **Quer uma mordida?** Revista Super Interessante, ed. 221, 16 Dez/2005, pág. 70 à 75.