



ADMINISTRAÇÃO GERAL

A Nova Lógica das Organizações e Capital Intelectual

A Nova Lógica das Organizações e Capital Intelectual

Prof. Fábio Arruda

A nova lógica das organizações

A velocidade das mudanças e os desafios do mundo globalizado estão conduzindo a um sentido de emergência quanto à adaptabilidade das organizações como condição para que sobrevivam no novo ambiente de negócios. Desde que o enfoque sistêmico substituiu os princípios universais clássicos e cartesianos, em que se basearam as anteriores teorias administrativas, está havendo uma nova abordagem e uma nova visão do futuro das organizações.

As tendências organizacionais no mundo moderno se caracterizam por:

1- Cadeias de comando mais curtas: A velha cadeia escalar está na berlinda. A tendência é enxugar níveis hierárquicos na busca de organizações enxutas e flexíveis.

2- Menos unidade de comando: a ascendência vertical (subordinação ao chefe) está cedendo lugar para o relacionamento horizontal (em direção ao cliente, seja ele interno ou externo). A tendência atual é de utilizar equipes funcionais cruzadas, forças-tarefas e estruturas horizontais para aproximar o funcionário do cliente.

3- *Amplitudes de controle mais amplas.* as organizações estão partindo para amplitudes administrativas mais amplas, que reduzem a supervisão direta e facilitam a delegação de responsabilidade e maior autonomia às pessoas.

4- *Mais participação e empowerment.* maior responsabilidade e autonomia às pessoas, que passam a trabalhar mais livremente e com um mínimo de supervisão direta.

5- *Staff como consultor e não como executor*: o staff executava serviços técnicos especializados ou assessoria na solução de problemas para a organização, assumindo muitas vezes o papel de linha. A função do staff é orientar a linha para que ela faça todo o seu trabalho e não substituí-la em certas atividades.

6- *Ênfase nas equipes de trabalho*: os antigos departamentos estão cedendo lugar para as equipes de trabalho, definitivas e transitórias. Essa aparente “desorganização” do trabalho significa uma orientação rumo à flexibilidade, agilidade, mudança e inovação.

7- *As organizações como um sistema de negócios interdependentes.* as organizações estão se estruturando sobre unidades autônomas e auto-suficientes de negócios, cada qual atuando como um centro de lucro específico, com metas e resultados a alcançar. Para tanto, torna-se necessário um sistema de informação que proporcione a integração do todo organizacional.

8- *Infoestrutura:* a infoestrutura permite uma organização integrada sem estar concentrada em um único local. As pessoas podem trabalhar em suas casas ou em qualquer lugar e em qualquer tempo. Cada equipe ou unidade de negócios funciona como um cliente ou fornecedor ligado em rede, trabalhando em uma estrutura molecular, ágil e flexível.

9- Abrandamento dos controles externos às pessoas. as organizações estão preocupadas com os fins (alcance dos resultados) e não com o comportamento das pessoas. Os antigos controles externos (regras, regulamentos, procedimentos, horários de trabalho, etc) estão sendo substituídos por conceitos como valores organizacionais, missão da organização, foco no cliente e que permitem orientar (e não fiscalizar ou bitolar) o comportamento das pessoas.

10- *Foco no negócio essencial (core business)*: programas de enxugamento e terceirização são realizados para eliminar as aparas e reorientar a organização para aquilo que realmente ela foi criada - o seu negócio e o seu cliente.

11- *Consolidação da economia do conhecimento*: significa a presença maior do trabalho mental e cerebral, onde predomina a criatividade e a inovação na busca de soluções novas, produtos novos, processos novos para agregar valor à organização e oferecer soluções criativas às necessidades do cliente.

Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual

Na era da Informação, o recurso mais importante deixou de ser o *capital financeiro* para ser o *capital intelectual*, baseado no conhecimento. E onde está o conhecimento? Nas pessoas. São as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais. Estes sim são estáticos, inertes e dependentes da inteligência humana que utiliza o conhecimento. Assim, as organizações bem sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca da inovação rumo à excelência. A organização baseada no conhecimento depende da gestão do conhecimento.

E o que é Gestão do Conhecimento? É um processo integrado e destinado a:

- ✓ criar,
- ✓ organizar,
- ✓ disseminar e
- ✓ intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização.

Há um sentido de urgência a respeito do conhecimento devido a cinco tendências, a saber:

1- *Intensidade do conhecimento*: o aumento do conteúdo de conhecimento incorporado em produtos e serviços está se tornando um fator crítico de produção.

2- *Obsolescência do conhecimento*: ao mesmo tempo em que a intensidade do conhecimento está aumentando nas organizações, também estamos experimentando um encurtamento do ciclo de vida do uso de alguns conhecimentos específicos.

3- *Conexões globais*: estamos experimentando um aumento da velocidade e compressão do tempo. Através da Internet, temos um mundo conectado. O tempo significa que os ciclos são medidos em meses e não mais em anos.

4- *Aumento da produtividade no trabalho*: as pressões da concorrência global fazem com que as organizações busquem melhoria e o aumento da produtividade do conhecimento através da força de trabalho.

5- *Foco no crescimento*: a razão pela qual a produtividade do conhecimento está se tornando tão importante é que a inovação passou a ser o termo do crescimento na equação dos negócios. Redução de custos e aumento da produtividade está se tornando um estilo de vida e o crescimento está sendo o objetivo global a ser perseguido.

Contudo, há que se reconhecer que o conhecimento é um recurso diferente dos demais. Ele não ocupa espaço físico. Ele é um ativo intangível. Sveiby propõe que o valor total dos negócios da organização seja calculado pelo valor dos clientes, valor da organização e valor de competências, respectivamente, e não apenas pelos ativos tangíveis que formam o capital financeiro. Por esta razão, o investimento maior está sendo feito não em máquinas e ferramentas, mas no conhecimento das pessoas.

Assim, o capital intelectual é constituído por três aspectos intangíveis:

1. Nossos clientes: refere-se à estrutura externa, isto é, ao relacionamento com os clientes e seu impacto nos retornos e imagem e como essa estrutura pode ser expandida para incluir novas relações externas.
2. Nossa organização: refere-se à estrutura interna que inclui sistemas e processos, ferramentas de negócios, marcas registradas e cultura organizacional.
3. Nossas pessoas: refere-se às competências e habilidades dos funcionários para agirem eficazmente em uma ampla variedade de situações.



Capital Intelectual: ativos intangíveis e invisíveis

<p><u>Estrutura Externa</u></p> <p>Relações com clientes e fornecedores, marcas, reputação e imagem.</p>	<p>Capital Externo</p>	<p>Nossos clientes</p>
<p><u>Estrutura Interna</u></p> <p>Conceitos, modelos, patentes sistemas administrativos e informacionais.</p>	<p>Capital Interno</p>	<p>Nossa Organização</p>
<p><u>Competências Individuais</u></p> <p>Habilidade das pessoas em agir em determinadas situações</p>	<p>Capital Humano</p>	<p>Nossas Pessoas</p>

Considerações finais

As teorias administrativas apresentam diferentes abordagens para a administração das organizações. Cada uma delas reflete os fenômenos históricos, sociais, culturais, tecnológicos e econômicos de sua época, bem como os problemas básicos que afligiam as organizações. Cada teoria representa as soluções administrativas encontradas para determinadas circunstâncias, tendo em vista as variáveis focalizadas e os temas mais relevantes.

Contudo, dizer que uma teoria já está ultrapassada requer certa cautela. Mesmo a *Administração Científica*, a centenária pioneira da teoria administrativa, ainda hoje é indispensável na busca da eficiência e produtividade para adequar e alinhar as organizações aos padrões mundiais de excelência. Também dizer que uma teoria está mais certa do que a outra não é correto. Melhor seria dizer que cada teoria representa a focalização ou solução dentro de uma abordagem escolhida tendo em vista as variáveis selecionadas dentro ou fora das organizações.

O administrador pode tentar resolver problemas administrativos dentro do enfoque neoclássico quando a solução neoclássica lhe parecer mais apropriada de acordo com as circunstâncias ou contingências. Pode também tentar resolvê-los dentro do enfoque comportamental ou sistêmico se as circunstâncias ou contingências assim o aconselharem. Nisto reside o encanto da TGA: mostrar uma variedade de opções à disposição do administrador. A ele cabe fazer a leitura da realidade, diagnosticar a situação e entrever a abordagem mais indicada a ser aplicada.

Além do mais, o centro de nossa sociedade e de nossa economia não é a tecnologia, nem a informação e nem a produtividade. O fulcro está na organização: a organização administrada que maneja a tecnologia, a informação e a produtividade. A organização é a maneira pela qual a sociedade consegue que as coisas sejam feitas. E a administração é a ferramenta, a função e o instrumento que torna as organizações capazes de gerar resultados e produzir o desenvolvimento.