



Capital humano como diferencial competitivo para as organizações

Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva¹
Ana Cristina P. de Araújo Barros²
Maria Auxiliadora Pereira das Cruz³

RESUMO: Em função do cenário global, o capital humano é visto como diferencial competitivo para as organizações. O atual mundo competitivo e dinâmico como consequência da globalização e seus efeitos remete as organizações a buscarem em seus campos de atuação e fora deles meios para alcançar seus objetivos e manter-se em poder de competição frente a outros mercados. Em função de tal conjuntura, percebe-se a relevância do tema em questão abordando-o e desenvolvendo um trabalho bibliográfico e de pesquisa que venham a ratificar os objetivos de enumerar as características, os pontos positivos e negativos que potencializam o capital humano como diferencial competitivo para as organizações, enfatizando de que maneira esse capital passa a ser visto como um diferencial e até que ponto pode ser considerado como tal. Para isso, a realização de uma pesquisa que ratifique a diferenciação do capital humano vem a contribuir para os questionamentos levantados nas fontes bibliográficas. De onde se percebe que

1. MBA Gestão Empresarial – FGV / Especialista Gestão de Pessoas – UECE / Kel_arcangelo@msn.com
2. Orientadora do estudo e professora Mestre do IEMP;
3. Orientadora do estudo e professora mestra da FSA e CEUT.

as pessoas no desenvolvimento de suas aptidões e atividades devem desempenhar intrinsecamente a busca de sua auto-realização em comunhão com o ambiente organizacional e com o meio externo, num ciclo em que todos buscam interesses pessoais e coletivos numa relação de mútua satisfação. Com isso, o presente trabalho desenvolve uma linha de pensamento que atente para a importância das pessoas no contexto organizacional, bem como aspectos atuantes e influentes nessa parceria entre capital humano e empresa.

Palavras-chave: Capital Humano. Diferencial Competitivo. Organizações.

Com as mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais que se sucederam ao longo dos três últimos séculos, houve uma profunda alteração da estrutura e valores da sociedade. Nessa nova era o capital humano passou a ter uma importância fundamental em todas as atividades econômicas, como seu principal ingrediente.

Todavia, falar da atualidade requer um pouco de conhecimento do passado, seus acontecimentos e estudos, bem como as contribuições para os tempos que estamos vivendo.

E, iniciando tal retrospecto pelas evoluções econômico-sociais, partimos de um enfoque sobre o meio, suas mutações e a rapidez em que essas se sucederam nos últimos anos, bem como aspectos que tornam as empresas competitivas.

A interação organização - pessoas merece citação, atentando para o capital humano, suas características e conceitos. O homem enquanto diferencial e estratégia de competitividade passa a ser observado e analisado sobre óticas como a gestão de pessoas, competência e competitividade.

Em função desses aspectos ora citados, a escolha do tema em questão deve-se à atenção atualmente voltada ao homem e seus aspectos, características particulares, num meio econômico onde as empresas passam a valorizar o capital humano, percebendo a relevância deste para seus fins, sendo agora visto como um meio de diferencial, o qual só vem a ratificar a gestão de pessoas



dentro das organizações como necessária.

E, em meio a essa panorâmica, a atenção dada a gestão de pessoas está relacionada com a obtenção de diferenciais competitivos, diferenciais esses que aparecem como fundamentais no turbulento mundo dos negócios.

Com isso, aspectos antes não observados, colocados à margem passam a ser percebidos como importantes e, nesse sentido, posto em questão no ambiente organizacional, a partir do momento em que se percebe a necessidade das pessoas e suas contribuições para as instituições enquanto formadores de opinião conscientes de sua participação ativa no crescimento e alcance dos objetivos das mesmas.

A partir desses aspectos, vê-se que é imprescindível para as organizações buscarem desenvolver as pessoas que a compõem, treinando-as e capacitando-as, tanto pessoal como profissionalmente, uma vez que se observa o quanto as pessoas são “peças-chave” no contexto interno e externo dos ambientes de trabalho.

A escolha do capital humano como diferencial competitivo para as organizações é uma maneira de contribuir na busca de soluções para as dificuldades encontradas por muitas empresas em suas vivências e, porque não, para muitas pessoas como uma forma de observarem de um ângulo externo o comportamento existente no meio organizacional.

A dinâmica ambiental retrata como o ambiente em que as organizações estão inseridas evoluiu nos dois últimos séculos, bem como outros aspectos de citação relevante como a relação entre os indivíduos no ambiente de trabalho, assim como entre o ambiente e os indivíduos, ressaltando a importância das pessoas para as instituições.

O capital humano consiste na abordagem de como o homem é visto em suas características humanas e sociais, assim como sendo o diferencial competitivo das organizações.

Em termos conclusivos, a disposição e o querer do próprio homem são apresentados como fundamentais para ele enquanto diferencial competitivo para a organização.

Nesse sentido, tal estudo visa enumerar as características, pontos positivos e negativos que potencializam o capital humano enquanto diferencial, enfatizando de que maneira esse capital passa a ser visto e ressaltando aspectos como a identificação das características que diferenciam as organizações no mercado, conceituação e características do capital humano, bem como a importância do

capital humano como diferencial para as organizações.

A Dinâmica Ambiental

Embora lentas e previsíveis, as mudanças do meio transformaram o homem num apêndice da máquina, devendo alcançar a máxima eficiência em sua produtividade, uma vez que a concorrência passa a expandir-se e a ultrapassar as fronteiras entre as nações num mundo cada vez mais dinâmico.

É como cita Wood Jr. (2002, p. 16), esta nova concepção de mundo fica evidentemente explícita na famosa Teoria do Caos, em que seus estudiosos afirmam: “uma borboleta batendo asas na Amazônia pode provocar um tornado no Texas”. Na prática, isto explica porque uma pessoa perde seu emprego de doze anos em Recife quando uma empresa Austríaca começa a produzir chips de computadores no México (*Efeito Borboleta de Lorenz*).

O desafio das empresas agora passa a ser a gestão de seu capital humano. As informações circulam e fluem bem mais rápido no meio em função da tecnologia. Em detrimento a essa conjuntura, motivar as pessoas a obterem os melhores resultados e a alcançarem ótima eficiência apresenta-se como a máquina que as organizações tanto almejam.

Essa ferramenta como diz Rigby apud Kraemer (2000), mostra que as empresas de sucesso não são um conjunto de produtos, mas sim de bases de conhecimento distintas. Esse capital intelectual é a chave da vantagem competitiva da companhia com seus clientes-alvo. A gestão do conhecimento procura acumular o capital intelectual que criará competências essenciais exclusivas e produzirá resultados melhores.

As Organizações e as Pessoas

Falar dos últimos cem anos no que diz respeito ao mundo dos negócios é o mesmo que falar da própria evolução do homem nesse período, relacionando com a vida política, econômica, social e tecnológica da humanidade.

Percebemos que o mundo em que as pessoas e as organizações estão inseridas apresenta-se diferente do vivenciado em meados do início do século XX. A globalização e a velocidade das informações vieram a encurtar as distâncias, aproximando as fronteiras entre as várias partes do mundo e, com isso, intensificando as relações comerciais tornando o mercado hipercompetitivo.



Citando Drucker (1984, p. 29), “não se dispõe ainda de uma verdadeira teoria sobre a empresa, nem de qualquer disciplina integrada a respeito da sua administração. Mas sabe-se o que é a empresa e quais são as funções básicas”. Compreendemos as funções do lucro e as exigências da produtividade. Toda empresa precisa meditar demoradamente na pergunta “Qual é o nosso ramo e qual deve ser?” Partindo da declaração de sua missão e finalidade, a empresa deve traçar objetivos em uma série de áreas básicas e confrontar esses objetivos uns com os outros e em relação às demandas concorrentes de hoje e do amanhã. A empresa precisa transformar os objetivos em estratégias concretas e nelas concentrar seus recursos. Finalmente, precisa raciocinar em termos do seu planejamento estratégico, as decisões de hoje que construirão a empresa do amanhã.

Frente a tal panorâmica organizacional, observamos que nas empresas desenvolve-se uma disputa ferrenha e incessante por uma elevada e rígida posição de mercado, procurando ditar as normas nessa ciranda econômica.

A área de gestão de pessoas vem então apresentar o intuito de intermediar o relacionamento entre as pessoas no contexto organizacional, bem como funcionários-empresa a fim de obter a máxima satisfação dos envolvidos.

Em se tratando da realidade brasileira, nesse momento em que o país enfrenta os efeitos da globalização torna-se vital a preocupação com a valorização das pessoas no ambiente organizacional.

Daí tamanha atenção voltada a área de recursos humanos. E não haveria de ser diferente em nossa nação. Aqui essa área vem como seu maior desafio acompanhar a evolução da maneira como se administram as empresas em uma economia hoje tão conectada pela tecnologia da comunicação.

Macêdo (2004, p. 111), diz que é justamente nessa ordem de acontecimentos muitas vezes difusas em que se encontram as organizações que se faz necessária a ação do líder junto a seus liderados, mostrando as maneiras de se agir a fim de se alcançar os objetivos comuns através da superação das adversidades.

E, nesse sentido, Bennis apud Macedo (2004, p. 110) afirma que “liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer”.

As organizações então, através de seu capital humano e intelectual procuram os meios mais eficientes de ofertar aquilo que venha a atender às necessidades de seus clientes, despertando para aspectos como a competência, citado por Boog (1999, p. 13), onde o alcance da mesma é global, na medida em que é um pré-requisito para o sucesso da organização, num ambiente complexo e mutável,

como é característica presente no clima de negócios.

E também competitividade, ratificada por Macedo et alii (2004, p. 128) afirmando que a competição e a cooperação representam um dos paradoxos das equipes na atualidade. As organizações precisam ser competitivas e, ao mesmo tempo, cooperar entre si através de parcerias que propiciem o melhor aproveitamento do tempo, dos recursos e das oportunidades. A competição, principalmente no mundo dos negócios e dos esportes, é uma conduta institucionalizada e plenamente aceita, pois dela dependem o crescimento e a melhoria da qualidade. Assim, a competição intergrupala, leal e aberta, pode ser acatada com tranquilidade.

Portanto, percebe-se que o capital humano como fator de diferencial para as empresas, é levado a ser influenciado por uma série de fatores, como a competência e a competitividade. Assim, as organizações vêem-se no desafio de equilibrar esses fatores em consonância com a individualidade de seus colaboradores em prol do alcance dos objetivos organizacionais coletivos.

O capital humano: conceituação e características

Conforme Gil (2001, p. 34), esse novo mundo global passa a exigir dos gerentes muito mais agilidade e cultura em termos globais. Além de entender de taxas de câmbio, os homens de negócio precisam ter a capacidade de elaborar e checar estratégias globais. Precisam compreender o movimento tecnológico transfronteira, possuir sagacidade política em países diferentes e estar cientes das questões do comércio global e motivações subjacentes a clientes de todo o planeta. Com a globalização, os gerentes precisam dispor não apenas de habilidades interpessoais, mas também interculturais.

Acrescenta-se a esse cenário a Gestão de Pessoas como setor voltado para a intermediação das relações interpessoais, mediando os interesses mútuos e as adversidades, além de auxiliar no controle dos custos e melhorar os níveis de qualidade.

Chiavenato (1999, p. 06), fala que a Gestão de Pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.



Capital Humano

Segundo Herckert (1997), o conhecimento individual é aquele que se acha representado pela educação, experiência, habilidades e atitudes das pessoas que trabalham na empresa. Não é propriedade da companhia, pois, tem caráter subjetivo.

Evidencia-se com isso a capacidade do homem enquanto ser pensante, capaz de difundir seu conhecimento e agregar valor às suas ações.

O aspecto humano, de acordo com Herckert (1997), consiste na competência, capacidade, habilidades dos empregados e da direção. A empresa deve ter o compromisso de manter estas habilidades constantemente atualizadas mesmo com ajuda de experto externo. A combinação de cultura, experiências e inovações dos empregados e as estratégias da empresa que deverão mudar e manter estas relações. A chave está em criar uma cultura de valorização do empregado como elemento gerador de eficácia e riqueza e dar oportunidade de realização de sua capacidade intelectual. Esta força intelectual vai influenciar positivamente na dinâmica patrimonial.

É como afirma Henry Ford apud Herckert (1997): Estar juntos é o começo, permanecer juntos é o progresso e trabalhar juntos é o êxito.

A empresa deve ser um ambiente no qual as pessoas possam aprender e sejam estimuladas a aplicar o que sabem e as idéias que têm.

Magalhães (2002), capital humano de uma organização não é o conjunto de indivíduos que lá trabalham, mas o pacote de competências que eles efetivamente aplicam. Isso significa que temos de aprender a gerenciar competências – e não pessoas. Com isso, é a partir daí que se pode estabelecer e avaliar o capital humano. Quais as competências necessárias para a conquista dos objetivos empresariais? Onde e como recrutar novas competências? Como desenvolvê-las? Essas são as perguntas cruciais. Se uma organização não sabe mensurar seu patrimônio de competências e não possui um sistema para desenvolvê-lo, está fadada ao fracasso, porque é com competência que se constrói o sucesso.

O homem como diferencial

O contexto então em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas, onde a melhor forma de se alcançar os objetivos pretendidos é mobilizar a todos os envolvidos em esforços que venham a atingir

a satisfação mútua.

Para Chiavenato (1999, p. 36), o terceiro milênio aponta para mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas.

Na verdade, o mundo está vivenciando ao “choque do futuro” descrito por Toffler apud Macêdo et al (2004, p. 16), para quem o conhecimento e o computador, tornaram-se os grandes ícones da chamada sociedade pós-industrial.

Ratifica Handy apud Macêdo et al (2004, p. 16), estruturas mais orgânicas e flexíveis, com menos pessoas, que pensam melhor e se utilizam de sistemas inteligentes agregam muito mais valor ao negócio do que as dezenas de linhas de montagem de trabalhadores “não-pensantes” que prevalecem no modelo mecanicista.

As pessoas agora ofertam seus serviços, sua capacidade intelectual e emocional de interagir no mundo dos negócios, passando a sobressair-se frente àqueles que ainda não se aperceberam da oportunidade, o que Handy apud Macêdo et al (2004, p. 18), chama de “pessoas de portfólio”, já que esse repertório oferece mais alternativas para viver e sobreviver nos tempos de mudanças.

Passa esse a ser o grande desafio das organizações no início desse século, numa busca incessante de voltar seu capital humano para a necessidade de adequação às mudanças em vários níveis que passam a influenciar direta ou indiretamente as instituições.

Fela Mosconi apud Paradelo (2005) cita que o notável desenvolvimento dos meios de comunicação proporciona oportunidades de aquisição de conhecimentos a baixo custo e em larga escala. Nem sempre, porém, os resultados são realmente eficazes. Ela alerta-nos para o fato de que, a busca insaciável e infundável de conhecimentos e técnicas - hoje úteis e amanhã substituíveis - pode ser comparada ao mito de Sísifo⁴.

Também merece destaque, nessa busca do homem enquanto diferencial, a motivação, onde segundo Bateman e Snell apud Macêdo et al (2004, p. 92), a motivação refere-se às forças que dirigem e sustentam os esforços das pessoas numa determinada direção.

Já para Motta (1991) a motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada através

⁴ O Mito de Sísifo - De acordo com a mitologia grega, Sísifo provocou a ira de Zeus ao revelar segredos dos deuses e prender a morte por algum tempo, evitando a guerra e esvaziando o império de Plutão. Seu castigo consistiu em empurrar incessantemente uma enorme pedra até o alto de uma montanha. Ao chegar ao cume, a pedra rolava e ele tinha que recomeçar seu trabalho.



de objetivos e tarefas específicas, numa definição centrada na dimensão interna do indivíduo.

A motivação é um assunto que sempre causou interesse a várias pessoas, organizações e áreas de estudo e pesquisa em detrimento de sua relação direta com o comprometimento, o reconhecimento e as recompensas, bem como sua influência numa relação de duplo benefício para organizações e as pessoas que a compõem.

Assim, trabalhar com o conhecimento de forma coesa e integrada aos processos de negócios da empresa deve compreender um conjunto de diretrizes e recomendações básicas, fortemente inter-relacionadas e válidas para qualquer abordagem de gestão do conhecimento.

Metodologia

O presente projeto é um trabalho de estudo qualitativo e descritivo com levantamento de dados em revistas, jornais, periódicos e com a coleta de fontes bibliográficas nas Universidades estadual e federal do Piauí.

Através do levantamento em conformidade com as teorias vistas no decorrer do estudo, o encadeamento das idéias vem por estabelecer um embasamento da gestão do capital humano, e deste como diferencial competitivo.

O que atrela as estratégias e ações que diante das percepções condiciona a formação de um pensamento norteado pelo pensamento do estudo.

Considerações Finais

No decorrer dessa obra seguiu-se uma linha de raciocínio voltada a mostrar os aspectos que envolvem e influenciam direta e indiretamente no capital humano enquanto fator participativo dentro das organizações.

Citando o capital humano, volta-se para sua conceituação e caracterização, ressaltando aspectos que o caracterizam e consolidam enquanto meio estratégico e de diferencial para o alcance dos objetivos da instituição.

Nesse sentido, as empresas devem buscar nas pessoas que a constituem uma forma de alcançar seus objetivos e, ao mesmo tempo, possibilitar a essas condições para que num mesmo sentido possam também ter aquilo que almejam individualmente junto a organização.

Na verdade, o importante neste processo está na própria pessoa enquanto

fator de diferenciação, uma vez que deve partir dela essa visão, interesse e motivação em prol do alcance de seus objetivos e desejos individuais e coletivos em consonância com aquilo que a organização também pretende nessa ciranda de mútuas trocas e interesses. Cada pessoa, dentro do seu ambiente de trabalho deve sentir essa responsabilidade e esse compromisso, não importando o que faz e em que nível hierárquico esteja, mas sim fazer bem feito o que lhe compete.

E, por conseguinte, essa nova tendência nas empresas possui características marcantes e poderosas, capazes de promover no ambiente interno das organizações, nos mercados nos quais elas participam, e na sociedade na qual interferem, cenários racionais de aproveitamento da força do trabalho, criando oportunidades efetivas de desenvolvimento individual e coletivo.

Ao mesmo tempo, as pessoas percebem o quanto se faz necessária também sua auto-motivação, a qual deve partir intrinsecamente do próprio colaborador, para que então se possa desencadear um processo contínuo e crescente do homem como meio de diferencial competitivo para as organizações.

Referências Bibliográficas

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HERCKERT, Werno. **Capital humano**. www.gestiopolis.com, maio 2005.

KRAEMER, Maria Elizabeth Pereira. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva**. www.gestiopolis.com, maio 2005.



MACÊDO, Ivanildo Izaías de. **Aspectos Comportamentais da gestão de pessoas** / Ivanildo Izaías de Macedo, Denize Ferreira Rodrigues, Maria Elizabeth Pupe Johann, Neisa Maria Martins da Cunha. 3ª ed - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

PARADELA, Victor Cláudio. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. FGV: Rio de Janeiro, 2005.

MASTROENI, Marco Fábio. **Biossegurança aplicada a laboratórios e serviços de saúde**. São Paulo: Atheneu, 2004.

OLIVEIRA, Maria do C. V. C. de. & GÓES, Sônia Maria P. M. **Práticas em Imunologia Eritrocitária**. Rio de Janeiro: MEDSI, 1999.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Manual de segurança biológica em laboratório**. 3 ed. Genebra 2004.

ROGATTO, Silva Regina. **Citogenética sem risco: biossegurança e garantia de qualidade**. Ribeirão Preto: FUNPEC-RP, 2000.

WALTERS, Norma J. **Laboratório Clínico. Técnicas Básicas**. 3 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

WOOD JR, Thomaz. **Globalização e hipercompetição: a sociedade das organizações e o desafio da mudança** - São Paulo: CIEE, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.