

# O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo

*Osmar Ponchirolli\**

---

## Resumo

Este artigo tem por objetivo verificar a importância da teoria do agir comunicativo de Habermas na era do capital humano, analisado como um elemento estratégico fundamental no mundo organizacional. Os dados foram obtidos mediante entrevistas semi-estruturadas com dez gerentes da Volvo do Brasil e um questionário aplicado em um dos setores da empresa. A análise dos dados revela que o impacto da nova economia sobre os esquemas interpretativos de seus gestores necessita de uma racionalidade não somente cognitivo-instrumental mas também de um modelo de racionalidade comunicativa, onde as manifestações simbólicas dos homens encarnam saberes (convicções) intersubjetivamente partilhados. Tanto as ações de caráter cognitivo-instrumental como as ações orientadas ao entendimento são comuns e indispensáveis no planejamento estratégico de uma organização. O agir estratégico não pode ser concebido simplesmente como uma manipulação instrumental.

**Palavras-chave:** capital humano; elemento estratégico; racionalidade comunicativa; aprendizado flexível.

## Abstract

The purpose of this research was to verify the importance of Habermas' communicative acting theory in the human capital era. The human capital was analyzed as a fundamental strategic element in the organizational world. The method that characterizes this research is the case study with the use of multiple evidence data. The data was acquired through semi structured interviews with ten managers of Volvo do Brasil, in the metropolitan region of Curitiba - CIC and through a questionnaire applied in one of the company's sectors. The data reveals that the impact of the new economy on the interpretative outline of its administration are in need of not only a cognitive-instrumental rationality, but of a model of communicative rationality, where the symbolic manifestations of men embodies understandings (convictions) inter-subjectively shared. Both the actions with a cognitive-instrumental character and the actions oriented to the understanding are common and essential in the strategic planning of an organization. The strategic acting is not conceived only as instrumental manipulation.

**Key words:** human force; strategic element; communicative ration; flexible learning.

\*Filósofo, Bacharel em Teologia, Mestre e Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor da FAE-Business School.  
E-mail: osmarp@bomjesus.br

## Introdução

A economia mundial está passando por uma grande transformação, que se manifesta tanto na base produtiva quanto nos âmbitos financeiro e político. Essas mudanças têm se refletido sobre os diversos mercados e estão associadas à emergência da denominada Terceira Revolução Industrial, à formação de blocos econômicos, ao grande aumento do volume de recursos transacionados no sistema financeiro internacional e ao fortalecimento do liberalismo como expressão política desse novo processo.

O fenômeno da globalização está presente e parece irreversível. No aspecto organizacional, ele se manifesta na internacionalização das empresas, o que provoca mudanças internas em diversos níveis. Parece necessário fazê-las avançar, com o estudo das mudanças organizacionais ocorridas a partir da adoção de estratégias internacionais referentes à importância do capital humano.

Desde Max Weber (1946), a teoria das organizações vem concentrando esforços na compreensão do fenômeno organizacional. O estudo das estruturas foi destaque durante as décadas de 60 e 70. A partir daí, enfatizaram-se as considerações sobre o ambiente organizacional. As organizações passam a ser percebidas como sistemas abertos que realizam trocas com o ambiente externo, sendo, portanto, suscetíveis de mudanças.

Após a Segunda Guerra Mundial, a nova ordem econômica internacional diminuiu barreiras comerciais, favoreceu a cooperação entre países e o estabelecimento de acordos de comércio. Essa nova disposição incrementou sobremaneira as trocas internacionais, ampliando as atividades organizacionais. A expansão do comércio mundial levou à internacionalização das empresas não só em termos de expansão de mercados, mas também

da “exportação” de modelos de gestão, tecnologia e estruturas organizacionais.

O ambiente das organizações se ampliou e, na literatura especializada, passou-se a analisar esse fenômeno incorporado à noção de sistemas abertos com ênfase em processos de mudanças. Com os estudos ambientais, os pesquisadores organizacionais preocuparam-se em entender o trinômio ambiente-estratégia-estrutura, incluindo aí os modelos produtivos.

Considerando este contexto, tem-se o novo paradigma produtivo, conhecido como “aprendizado flexível”, que apresenta algumas características, conforme mostra o quadro 1.

QUADRO 1 - MUDANÇAS NO PARADIGMA TECNOLÓGICO

VELHO PARADIGMA	NOVO PARADIGMA
Intensivo em energia.	Intensivo em informações e conhecimento.
Grandes unidades de produção e número de trabalhadores.	Redução no tamanho da produção e no número de trabalhadores.
Produto homogêneo de uma unidade da produção.	Diversidade de produtos.
Padronização.	<i>Customised</i> (dirigida ao cliente).
Mix estável de produtos.	Mudanças rápidas no <i>mix</i> de produtos.
Plantas e equipamentos Especializados.	Sistemas de produção flexível.
Automação.	Sistematização.
Habilidades especializadas.	Multi-habilidades interdisciplinares.

FONTE: NAKANO (1994, p.11)

Nesse sentido, exige-se do capital humano aptidão para trabalhar em equipe, para adaptar-se a mudanças no tipo de atividade que irá desempenhar, para exercer liderança.

O presente artigo pretende contribuir para os estudos que visam à determinação das possíveis razões do *fazer* do gerente de Recursos Humanos, o que significa desvendar sua racionalidade intrínseca. Um modelo de racionalidade configura um certo “paradigma” filosófico predominante numa época. A expressão paradigma não é usada

aqui em seu sentido estrito, como modelo de ciência historicamente situado numa determinada área do conhecimento, mas em seu sentido mais amplo, como conjunto de pressupostos que estruturam e condicionam o pensamento de toda uma época.

Sendo a globalização um novo elemento ambiental, é necessário observar como as estratégias na área de Recursos Humanos estão gerando mudanças na estrutura organizacional, principalmente em relação ao capital humano.

É fundamental, como tem enfatizado SENGE (1990, p.150), que as organizações promovam o aprendizado. As empresas com larga atuação internacional, que conseguem administrar as fronteiras organizacionais em diferentes países e manter inter-relações entre os aspectos globais e locais, parecem colher melhores resultados.

Compreender as atuais transformações é condição *sine qua non* para permanecer como ator no palco econômico da história mundial. Saber ler os novos paradigmas e responder com eficiência e eficácia aos seus desafios é essencial.

Este artigo tem por objetivo verificar a importância da teoria do agir comunicativo de Habermas na era do capital humano, analisado como um elemento estratégico fundamental no mundo organizacional.

O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso, com utilização de fontes múltiplas de evidências. Os dados foram obtidos mediante entrevistas semi-estruturadas com dez gerentes da Volvo do Brasil e um questionário aplicado em um dos setores da empresa. A análise dos dados foi efetuada de forma descritivo-interpretativa, abordagem predominantemente qualitativa, utilizando-se, para tanto, a análise de conteúdo e a análise documental.

## 1 A sociedade do conhecimento

Hoje é consenso, entre muitos teóricos, que a era industrial se esgotou e que a sociedade do conhecimento emergiu como uma nova modalidade econômico-social.

Investimentos para desenvolver recursos essenciais já não podem ser considerados despesas; constituem aquilo que será necessário para assegurar vantagem a médio e longo prazos. O aprender a conhecer, a fazer, a conviver e o aprender a ser são as habilidades e competências principais no mercado competitivo.

Essas habilidades e competências nos orientam à compreensão do escopo da transformação que está ocorrendo no mundo e nos ajudará a prosperar no próximo século. Tais competências abrangem métodos para envolver e inspirar as pessoas, fazer evoluir as equipes e as alianças.

Essas competências parecem transcender as formas tradicionais e atingir a essência do que é preciso para ser um líder de mercado em constante evolução. Da estratégia de mercado e da tecnologia da informação às alianças globais e estratégicas, a arte da previsão tem sido bem mais complicada e incerta hoje.

O mundo, segundo economistas e historiadores, experimentou duas profundas mudanças na base da economia e da estrutura social. Na primeira grande etapa do desenvolvimento econômico os homens passaram de uma economia tribal de caça e coleta para uma economia agrícola. Essa transição começou há aproximadamente 8.000 anos e hoje está quase totalmente completa em todo o mundo, exceto em algumas poucas sociedades primitivas, em áreas como a Bacia Amazônica e Nova Guiné.

Na segunda grande etapa, os homens passaram da economia agrícola para a economia industrial. Essa etapa teve início na Grã-Bretanha há aproximadamente 250 anos e espalhou-se pela Europa Ocidental, América do Norte e Japão no século XIX. Desde a Segunda Guerra Mundial, a industrialização tem se difundido de maneira extensiva pela Ásia e parte da América Latina.

A terceira etapa da história social dos homens é o desenvolvimento da economia e da sociedade baseadas no conhecimento. Este processo começou nos Estados Unidos há cerca de 25 anos e, atualmente, está se disseminando rapidamente tanto nos Estados Unidos como no restante dos países industrializados desenvolvidos do mundo – Canadá, Europa Ocidental e Japão. Suas variáveis críticas e fundamentais são informação e conhecimento. Analisaremos a forma dominante de economia e a direção para a qual esta economia está se movendo. Aproximar-se da teoria do agir comunicativo é fundamental para a compreensão deste novo contexto.

## 1.1 Aproximação com a teoria do agir comunicativo

O capital humano é o ponto central na transformação global. Como afirma CRAWFORD (1994, p.17), as mudanças que vêm ocorrendo são tensas e turbulentas para muitas pessoas, mas transformar o mundo numa economia baseada em conhecimento é, provavelmente, o passo com maior probabilidade de sucesso já dado na história do desenvolvimento econômico do mundo. Para a maior parte da população mundial este desenvolvimento irá melhorar sensivelmente a condição de vida, libertando-a do excessivo trabalho e esforço físico de sobrevivência, permitindo que desenvolvam seu potencial humano de maneira plena.

Embora possa parecer muito frio e desumano referir-se a pessoas como capital, trata-se de uma associação que é realidade. Na sociedade do conhecimento a educação é universal e os níveis crescem para as novas áreas de conhecimento, que requerem mais treinamento e educação atualizada para sua aplicação. Profissionais universitários e especializados tornam-se o maior grupo empregado.

A “depreciação” do capital humano está ligada à rapidez com que o conhecimento e a tecnologia se tornam obsoletos. A educação contínua constitui um grande desafio para o capital humano.

O único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados ou empregadores. Numa sociedade em que as pessoas retornam à escola ou são treinadas para novas carreiras na meia idade, seminários ocasionais de dois dias serão inadequados. (CRAWFORD, 1994, p.44).

O estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto a própria história do homem e tem sido o tema central da Filosofia e epistemologia desde o período grego. O conhecimento também começa a ganhar redobrada atenção recentemente. Não só teóricos socioeconômicos, como Peter Drucker e Alvin Toffler, chamaram a atenção para a importância do conhecimento como recurso e poder gerencial, como também um número crescente de estudiosos nas áreas de organização industrial, gerenciamento da tecnologia, estratégias gerenciais e teoria organizacional passou a teorizar sobre a administração do conhecimento.

Atualmente é consenso que a criação do conhecimento é a principal fonte de competi-

vidade internacional. DRUCKER (1994, p.69) argumenta que, na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção, trabalho, capital e terra, mas sim o único recurso significativo.

TOFFLER (1990) corrobora essa afirmação, proclamando que o conhecimento é a fonte de poder da mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder. O conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência, e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está se acirrando no mundo inteiro. O conhecimento é o substituto definitivo de outros recursos.

Busca-se inspiração e referência na reflexão filosófica de Jürgen Habermas, especialmente nos estudos que fundamentam a sua teoria da ação comunicativa. Filósofo alemão contemporâneo, herdeiro da Escola de Frankfurt, Habermas desenvolve uma teoria crítica da sociedade contemporânea a partir de uma crítica dos modos de racionalidade nela encarnados.

A mudança de paradigma que Habermas propõe é a de que o parâmetro da racionalidade de crítica deixa de ser o sujeito cognoscente que se relaciona com os objetos para conhecê-los e manipulá-los, passando a ser a relação intersubjetiva que os sujeitos estabelecem entre si a fim de se entenderem sobre algo (HABERMAS, 1992, Tomo I, p.499).

O interesse de Habermas é elaborar uma teoria da racionalidade que contemple, além do elemento cognitivo-instrumental, o elemento prático-moral e o elemento estético-expressivo (HABERMAS, 1990, p.291).

Nossa intuição quanto à possível fecundidade da reflexão habermasiana para a economia se deve à constatação de que os objetivos gerais da economia se colocam na perspectiva de transformar os recursos em bens e serviços para

suprir as necessidades das pessoas.

Nesse sentido, queremos propor o espaço do capital humano como espaço privilegiado do agir comunicativo. Este é um trabalho que busca explicar o que se expressa como conteúdo normativo da teoria da ação comunicativa, esclarecendo quais conseqüências podem resultar desse conteúdo normativo para a práxis na área produtiva.

## 1.2 A teoria da ação comunicativa

Não podemos negar que, neste final de século, a filosofia registra o fato auspicioso da extraordinária ascensão da Ética. O debate ético, hoje, está ao alcance de todos os interessados na discussão de problemas morais. A ética ao alcance de todos renasce. Seu desafio é encontrar um ponto de partida novo, abrangente e capaz de interpretar o homem, a terra e o universo nas suas novas circunstâncias.

Entramos na fase da política global em matéria de saúde, educação, economia, tecnologia e ecologia. Nesta perspectiva global, a questão central, em nossos dias, é esta: qual a importância da teoria do agir comunicativo para compreendermos o valor inestimável do capital humano neste final de século?

Temos consciência de que para responder a esta questão não basta um paradigma ético, limitado ao alcance de suas premissas. Os modelos religiosos, filosóficos e científicos também são insuficientes quando unidirecionais. Num mundo pluralista como o nosso é preciso que vários paradigmas éticos tentem interpretar os variadíssimos aspectos da realidade.

No entanto, optou-se pela teoria do agir comunicativo como um dos paradigmas mais importantes nesta virada de milênio.

## Princípios básicos da teoria da ação comunicativa

A teoria da ação de Habermas parte do suposto de que os homens agem como sujeitos dotados de capacidade de ação e que a concretizam, em conjunto, de acordo com a sua racionalidade (agem em função de uma razão, de interesses, no sentido weberiano).

A concepção teórica de Habermas está voltada principalmente para a reconstrução das condições existentes (no sentido da totalidade Durkheimiana), pois os indivíduos, quando socializados, comunicam-se por meio da linguagem e não há como evitar o emprego dessa linguagem que está voltada para o entendimento; daí, a razão comunicativa (HABERMAS, 1993, p.95-112). Portanto, a ação, para Habermas, expressa a intenção do agente em relação à realidade, e quando se afasta de uma relação intencional com a realidade (objetiva, social e subjetiva) perde qualquer conteúdo cognitivo, normativo e expressivo. Nesse sentido, existem quatro tipos básicos de ações:

- 1) a ação estratégica/teleológica, que ocorre quando as decisões e o comportamento de pelo menos uma pessoa (um agente) são incluídos no cálculo correspondente aos meios e fins;
- 2) a ação normativa se dá quando a intenção básica é atender às expectativas recíprocas mediante o ajuste de conduta a normas e valores compartilhados;
- 3) a ação dramática, em que o objetivo principal é a auto-representação. Está ligada à projeção de uma imagem pública e à "representação de papéis" (no sentido do interacionismo simbólico de Goffmann). Toda ação dramática é implicitamente estratégica e visa a obter uma resposta determinada de certa audiência;
- 4) a ação comunicativa, que ocorre quando

duas ou mais pessoas procuram expressamente chegar a um acordo voluntário de modo a poder cooperar. A ação comunicativa é constituída de sentidos compartilhados e envolve um esforço explícito e concentrado para alcançar um acordo sobre o espectro das reivindicações de validade.

Ao se agir estrategicamente pode-se forçar os outros a contribuírem para determinada meta, e neste agir inclui-se, por exemplo, emitir ordens, ameaças, mentiras e outras proposições manipuladoras.

Para Habermas, a prática cotidiana orientada para o entendimento está permeada de idealizações inevitáveis que permitem ao *médium* da linguagem coloquial a reprodução de nossa vida. Essas idealizações estão associadas aos conteúdos normativos que se encontram em nossas práticas, das quais não podemos prescindir porque a linguagem (associada à "visão do mundo") é constitutiva para as formas de vida socioculturais. (HABERMAS, 1993).

Para Habermas, os problemas do Sistema não são sempre econômicos mas derivados, geralmente, da base social. Entretanto, só a sociedade capitalista, por meio da institucionalização formal, permite um mecanismo baseado exclusivamente no mercado para regular o acesso à propriedade e a distribuição de riqueza.

A função do mercado é liberar a ordem política das pressões em favor da legitimação (no sentido da lei). Assim, a ideologia burguesa oculta a exploração do trabalho através da fachada impessoal dos contratos de trabalho involuntários (no sentido das condições de liberdade universal na troca de equivalentes no mercado). Desse modo, o conflito de classes se desloca da arena politizada da interação social para o domínio não-normativo e impessoal das transações do mercado, descolando-

se, assim, o eixo das relações de produção e de acumulação de capital para a demanda de consumidores (transmutam-se produtores e vendedores de força de trabalho em consumidores de bens e serviços).

Na construção teórica sobre o mundo da vida, Habermas fundamenta-se em Weber em dois aspectos:

- 1) Em relação à questão da diferenciação entre “âmbitos culturais independentes”, onde a ciência, o direito, a moralidade e a arte constituem práticas culturais independentes, cada uma é regulada por seus princípios próprios e específicos. Esse processo de autonomização envolve, segundo Habermas, a “racionalização das imagens do mundo”. Há uma desfetichização do mundo na medida em que se separa natureza da cultura e se traça uma distinção entre mundo físico, governado por leis causais, e o mundo humano, permeado de significados e propósitos. Nesta distinção, a natureza deixa de ser uma projeção das preocupações humanas. Este processo de racionalização implica a formalização da mesma razão. Segundo Habermas, a racionalidade já não consiste em certas idéias substantivas, senão nos procedimentos que sustentam as idéias e estão implícitos em todo ato de fala.
- 2) A modernização implica uma segunda forma de diferenciação que se estabelece entre sistema e mundo da vida. É condição necessária para o desenvolvimento do capitalismo que a integração sistêmica se desprenda da integração social, como vimos. A reprodução da sociedade depende, cada vez mais, do surgimento de “mecanismos

sistêmicos que estabilizam plexos de ação não pretendidos mediante um entrelaçamento funcional das consequências da ação”.

Levando em conta os pressupostos teóricos da Teoria do Agir Comunicativo de Habermas, é preciso, neste momento, esclarecer de uma forma mais aprofundada os modelos de racionalidade, partindo da concepção de Habermas.

### 1.3 Modelos de racionalidade

Os modelos de racionalidade remontam às duas relações fundamentais em que o homem se envolve ao realizar suas ações: as relações com a natureza e as relações com os outros homens. Com a natureza a relação é de conhecimento e de domínio; com os outros homens a relação tem a característica básica de uma interação simbolicamente mediada. (OLIVEIRA, 1989, p.15-16).

A noção de “racionalidade” emerge exatamente dessa capacidade de o homem agir sobre a natureza e de interagir com os outros. Na realidade somente às pessoas atribuímos o predicado de racionais ou de irracionais, e isso tão-somente sob o ponto de vista do que falam ou do que fazem. Interagindo pela fala ou agindo pela intervenção na natureza, as pessoas podem comportar-se de forma mais ou menos racional.

Segundo Habermas (1992, p.27), se tomarmos como modelo as ações do homem sobre a natureza, em que há a utilização de um saber (convicção) não-comunicativo, estaremos optando por um conceito de racionalidade cognitivo-instrumental que tem a conotação de uma auto-afirmação em êxito no mundo objetivo possibilitada pela capacidade de manipular informadamente e de se adaptar intelligen-



temente às condições de um entorno contingente.

Mas se tomarmos como modelo as manifestações simbólicas dos homens que encarnam saberes (convicções) intersubjetivamente partilhados, estaremos optando por um conceito de racionalidade comunicativa. Esse conceito aponta para a capacidade de agir sem coações e de produzir consensos mediante a fala argumentativa, com o que os sujeitos da comunicação asseguram a unidade do mundo objetivo, a intersubjetividade do contexto em que desenvolvem suas vidas.

Tanto as ações de caráter cognitivo-instrumental como as ações orientadas ao entendimento são comuns e indispensáveis no planejamento estratégico de uma organização. O agir estratégico não pode ser concebido simplesmente como uma manipulação instrumental.

O agir comunicativo resulta da aplicação, em contextos de ação social, do modelo de racionalidade que emana dos processos de entendimento de validade criticáveis. A linguagem aparece com todo o seu potencial de motivar a convicção e de gerar consenso.

O agir estratégico, que resulta somente do modelo de racionalidade que emana dos processos de intervenção na natureza com o fim de uma manipulação com êxito, não passa de um meio de transmissão de informações e de influência de uns sobre os outros e sobre a situação da ação, induzindo o comportamento. Nesse sentido, o capital humano não é levado a sério.

É importante notar que o aspecto cognitivo-instrumental não fica excluído da reflexão habermasiana, mas é integrado como momento particular de uma idéia de racionalidade mais ampla. A racionalidade comunicativa tem essa maior amplitude e é um conceito mais rico porque a linguagem permite que se estabeleça um entendimento não só acerca de objetos dos quais se possa predicar a verdade, mas também sobre

normas e vivências que podem ser justas ou sinceras. Com isso, além do elemento cognitivo-instrumental a racionalidade comunicativa permite integrar também os elementos prático-morais e estético-expressivos (HABERMAS, 1990, p.291).

## 1.4 O capital humano como elemento estratégico

Todos os seres humanos possuem valor intrínseco. A noção de capital humano surgiu recentemente. Humano, do latim *hominem* (para humanos), está relacionado a pessoas. Determina nossa espécie: o ser humano é uma pessoa. Capital, do latim *caput* (para cabeça), tem muitas interpretações. No uso comum significa o primeiro, maior ou melhor. Na contabilidade moderna denota lucro líquido – os ativos restantes de um negócio após todos os passivos serem deduzidos.

A noção de capital humano desenvolveu-se rapidamente nos últimos séculos, como mostra o quadro 2, a seguir.

No início do século XIX, o termo se ampliou de dinheiro ou título mercantil para significar o próprio valor. Capital passou a significar uma unidade de valor vinculada ao trabalho empreendido para criá-la. Esse vínculo entre dinheiro e trabalho abalou a Europa devido à obra de Karl Marx (1867), *O Capital*. Nela o autor argumentou que a força de trabalho era a fonte de todo valor e que os investimentos em terra ou tecnologia apenas transferiam valor, mas não o adicionavam. Ele propôs o comunismo como um sistema econômico.

Enquanto Marx declarava esse princípio, a Revolução Industrial impunha uma visão completamente diferente no mundo capitalista – a de que os seres humanos eram indispensáveis e intercambiáveis; que eram um meio necessário para um determinado fim.

Foi nesse período árido que a noção de



QUADRO 2 - DESTAQUES DA HISTÓRIA DO "CAPITAL"

1611	Randle Cotgrave define capital como a riqueza possuída por um indivíduo.
1776-1790	Adam Smith e Edmund Burke escrevem sobre o <i>capital social</i> de uma empresa e sobre a importância de começar um empreendimento (comércio) com capital.
1793	Jeremy Bentham estende a noção de capital dos níveis individual e empresarial para o nacional.
1867	Karl Marx afirma que todo valor vem da mão-de-obra.
1911	As idéias de Frederick Taylor compartmentam o trabalho, reduzindo seu valor percebido.
1979	Theodore Schultz e Sir Arthur Lewis recebem o Prêmio Nobel de Economia por seu trabalho pioneiro sobre capital humano.
1998	Em um obituário do Chicago Tribune, Theodore Schultz é aclamado como "o pai do capital humano". A noção de capital humano ganhou bastante reconhecimento, havendo quase dois milhões de sites sobre o assunto na Internet.

FONTE: FRIEDMAN (2000, p.16)

“recursos humanos” surgiu. Percebemos que desde os sistemas de valor do século XIX os industriais focalizavam novos meios de engenharia e produção. A função das pessoas e o trabalhador em geral não eram muito valorizados. Os funcionários eram tratados como parte da produção e, o pessoal, como empregados de estoque.

Os gerentes seniores de hoje praticaram o planejamento estratégico nos anos 70, a gestão da qualidade total (TQM) nos anos 80 e a reengenharia nos anos 90. Cada um desses movimentos trouxe contribuições significativas para o desempenho corporativo. Poderiam ter tido melhores resultados caso tivessem assumido o valor do capital humano por completo. Os recursos humanos, em cada um desses movimentos, eram analisados como um meio intercambiável ou mesmo indispensável para algum fim maior: domínio de mercado, maior qualidade de serviços e produtos ou processos

mais eficazes. Temos certeza de que as empresas não podem alcançar resultados positivos ou duradouros a menos que aprendam, também, a gerenciar e aumentar o valor de seus funcionários como força de trabalho.

Michael HAMMER (1996) e James CHAMPY (1996) tiveram a brilhante idéia de acrescentar o elemento humano que faltava nas atuais seqüências de reengenharia. Ao revisar e reestruturar as empresas em relação à mudança no serviço ao cliente, os adeptos da reengenharia melhoraram sua eficácia e desempenho financeiro. Sobre a resistência dos gerentes em aplicar a reengenharia, Champy afirma que a própria gerência, e não apenas as empresas, têm de passar por uma reengenharia.

As empresas precisam perceber que os seres humanos, em seu trabalho, não são apenas pessoas movimentando ativos – eles próprios são ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da corporação. São ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, e não ativos inertes que perdem valor. Com certeza são os mais importantes de todos os ativos. Os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los formam uma parte principal do valor de qualquer empresa – tanto quanto ou mais do que outros ativos, como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual. O valor da empresa e, portanto, o valor para o acionista (o valor das ações de uma empresa) podem ser depreciados quando o capital humano é mal gerenciado.

A teoria do agir comunicativo nos deixa claro que o alto valor do capital humano é uma matéria econômica difícil e urgente nesse contexto da sociedade do conhecimento. Nesse sentido, devido à crescente importância e escassez do capital humano e à plenitude do capital financeiro, as

empresas em todo o mundo apresentarão uma tendência natural de utilizar capital financeiro para obter e alcançar seu capital humano.

A teoria da ação comunicativa possibilita uma efetiva participação em redes e acelera o processo de aprendizagem, o que permite a melhoria contínua do ajuste organização-ambiente. Não é nosso objetivo, aqui, aprofundarmos o estudo sobre alianças estratégicas, mas observamos que as pesquisas sobre este tema têm aumentado em diversidade de abordagens. Apresenta-se como um instrumento alternativo altamente flexível, cuja eficácia é determinada por uma série de contingências.

### 3 Estudo de caso

O estudo de caso deu prioridade a uma empresa do setor industrial onde o foco principal foi a área de recursos humanos e suas interfaces com o planejamento estratégico da organização.

Realizou-se a abordagem de um diagnóstico do estágio atual da empresa, no que se refere às suas políticas de recursos humanos, mediante entrevista com alguns gerentes das mais diversas áreas da empresa e um questionário com os colaboradores da organização, isto é, os empregados de um determinado setor.

As equipes autogerenciáveis (EAGs) foi um dos trabalhos mais significativos na Volvo do Brasil em Curitiba, no ano de 1999. Segundo um dos gerentes, e seguindo o procedimento da Qualidade 20143, o conceito de EAGs na Volvo é o seguinte: “são grupos de pessoas com atividades interdependentes. (...) Grupo íntegro de colaboradores responsáveis por todo um processo ou segmento de trabalho com o mínimo de supervisão direta”.

Atualmente a Volvo do Brasil em Curitiba

conta com 60 EAGs. O questionário foi aplicado em uma dessas equipes, no setor X, pelo seu gestor. A seguir apresentam-se algumas reflexões a partir dos dados que se conseguiu coletar.

O conceito de EAGs adotado pela Volvo do Brasil encontra um certo embasamento teórico definindo os aspectos comportamentais das EAGs. A expectativa de melhorar os processos e atingir os objetivos de negócios é evidente na implementação das EAGs. Segundo um dos gerentes, “verifica-se a preocupação com a necessidade de atender a visão e os princípios da organização: *teamwork*, desenvolvimento individual, otimização dos recursos, adequação à nova estrutura hierárquica, desenvolvimento organizacional contínuo, processo de comunicação mais rápido e aberto”.

A teoria do agir comunicativo é fundamental para reconstruir a visão técnico-instrumental simplista que percebemos no universo organizacional. Os gestores, em sua grande maioria, se dão conta de que o modelo tradicional de estrutura organizacional mostra-se menos eficiente nas condições atuais de competitividade do mercado global. Há uma preocupação com os aspectos de qualidade, produtividade, serviço, flexibilidade e redução de custos operacionais.

Uma das deficiências consiste em permanecer na visão técnico-instrumental. Atualmente, a concepção dominante de razão prática na ciência social é a estratégia. Essa concepção é mais explicitamente adotada por aqueles que consideram a si mesmos teóricos da escola racional. Esta escola tenta fornecer um claro delineamento de um modelo minimal do sujeito e ser teoricamente rigorosa no vincular suas assertivas sobre as características do sujeito a suas hipóteses sobre os fenômenos políticos. Sua caracterização do sujeito é clara em relação ao que são dois aspectos essenciais de qualquer

modelo minimal: uma concepção de ação e racionalidade. A ação é conceitualizada como o comportamento intencional, interessado em si próprio, dos indivíduos num mundo objetivado, isto é, num mundo em que os objetos e os outros indivíduos estão relacionados em termos de sua possível manipulação. A racionalidade da ação é correspondentemente conceitualizada como a vinculação eficiente das ações vistas como meios para a consecução de metas individuais.

A meta específica que Habermas adota na teoria da ação comunicativa é a de demonstrar por que a modernidade representa um avanço significativo no aprendizado humano. O modelo comunicativo abre o fenômeno da modernidade para uma leitura mais complexa, leitura que localiza tanto o potencial universal racional manifestado nas modernas estruturas de consciência quanto o uso seletivo ou unilateral desse potencial nos processos sociais de racionalização ou modernização ocidentais.

Quando a visão de treinamento e acompanhamento das equipes fundamenta-se na racionalidade técnico-instrumental, a produtividade ideal ficará comprometida.

O grande desafio consiste em perceber que as ações de caráter cognitivo-instrumental, como as ações orientadas ao entendimento, são comuns e indispensáveis no planejamento estratégico da organização. O processo de mudança de cultura organizacional com base somente nas ações de caráter cognitivo-instrumental não passará de um simples modismo. As ações orientadas ao entendimento desvinculadas das ações de caráter cognitivo-instrumental não provocarão mudanças significativas. O ideal é trabalhar no sentido de integrar os dois tipos de racionalidade. Nesse sentido, a teoria da ação comunicativa tornará

o capital humano elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento.

## Conclusão

O aumento das preocupações com o capital humano tem ocasionado a quebra de muitos paradigmas, dentre eles o de que a viabilidade dos projetos seja determinada unicamente por seus resultados econômico-financeiros, desconsiderando seus aspectos de aprendizagem organizacional.

Obviamente esse paradigma vem sendo quebrado somente quando se verifica que as exigências de aprendizagem começaram a impor perdas econômicas aos agentes econômicos. A partir de então, a maioria dos pesquisadores tem dirigido sua atenção a essa questão, visto ser uma das maiores mudanças para a formação de novos paradigmas, que passam a valorizar mais o capital humano.

Poucas empresas medem o retorno de seus investimentos em capital humano, e poucas publicam seus resultados e descobertas. Há, entretanto, uma grande evidência que indica que práticas diversas de capital humano podem levar ao melhor desempenho financeiro das organizações, como é o caso da empresa na qual foi realizada a pesquisa. O estudo de caso mostra algumas ações que a Volvo do Brasil vem praticando nos últimos anos para melhorar o valor de seu capital humano.

Há uma preocupação em recrutar profissionais qualificados capazes de contribuir para o desenvolvimento organizacional em um contexto empresarial de extrema competitividade. A gerência de recursos humanos faz propostas para a unidade, baseadas em tendências passadas e no desenvolvimento de projetos futuros. O processo

de recrutamento está em constante processo de melhoria, uma vez que os gerentes solicitam *feedback* de recentes contratações e ajustam o programa apropriadamente, levando em conta o capital humano já existente.

Ao esclarecer sua estratégia e avaliar seus programas atuais, a empresa decidiu por programas de benefícios flexíveis, medida que aumenta o compromisso e a motivação dos funcionários. O gerenciamento do desempenho tem sido um elemento valorizado na Volvo do Brasil. A melhoria contínua do desempenho foi um foco-chave na empresa. As equipes auto-gerenciáveis são um exemplo riquíssimo de que a Volvo do Brasil está interessada em melhorar o recrutamento. A revisão na estrutura organizacional nos últimos anos conduziu a empresa a um processo de alteração completa na cultura – de uma cultura hierárquica para uma cultura orientada por resultados e competências.

As reuniões das equipes autogerenciáveis são feitas regularmente no sentido de garantir que todos os grupos estejam conscientes do papel que exercem para alcançar os objetivos do negócio (como revelou o resultado da entrevista realizada em um dos setores da empresa onde funcionam as equipes auto-gerenciáveis). Além disso, avaliações das chefias pelos subordinados foram introduzidas como uma atividade de desenvolvimento de equipe.

A Volvo do Brasil oferece um dos exemplos de gerenciamento de desempenho – o *empowerment*. O *empowerment* sem poder econômico pouco significa, e não há expressão mais clara de poder do que a autoridade orçamentária. Um aspecto importante do movimento de *empowerment*, como mostram os resultados da pesquisa, é o trabalho em equipe. Percebeu-se que essa visão necessita abranger a empresa em sua totalidade e não somente a área operacional.

Alguns gerentes entrevistados deixaram

transparecer desconhecimento em relação aos avanços que estavam acontecendo em outros setores da empresa. Assim, o desenvolvimento de equipes deve abranger a empresa como um todo, buscando uma maior integração entre os seus diversos setores.

Uma outra área trabalhada na pesquisa foi a avaliação do capital humano. O sistema que a Volvo do Brasil desenvolveu está completamente integrado com as iniciativas de RH na empresa.

A mudança da estrutura organizacional geralmente é lenta, a menos que os gestores tendam a alterá-la deliberadamente. Uma maneira de mudar uma estrutura organizacional é empenhar-se para criar uma organização que aprenda a aprender, que se transforme continuamente por estimular a dedicação de seus funcionários à mudança, adaptação e inovação organizacional. Uma organização que aprende geralmente tem uma estrutura organizacional achatada, com pouquíssimos níveis de comando, focaliza a criação, aquisição, transferência de conhecimento e modificação de comportamento para implementar a inovação organizacional adequada a um ambiente competitivo.

Uma das grandes limitações da empresa estudada está na não criação de equipes de aprendizagem multidisciplinares e salas para aprendizagem autodirecionada, *workshops* para compartilhá-la e sessões regulares de estratégia fora do ambiente de trabalho. A comunicação ascendente não é fortemente encorajada. A título de exemplo, dois dos entrevistados não estavam sabendo o que os outros setores faziam em relação à criação de equipes autogerenciáveis.

Na área de recursos humanos, os gerentes que se encontram de frente à multiplicidade de saberes intervenientes, em suas práticas aliadas à crise e à indefinição no tocante a um quadro teórico-conceitual de referência, encontram dificuldades para um adequado discernimento das

situações com que se deparam. Para não transformarem suas práticas em ações simplesmente arbitrárias, é preciso que encontrem razões capazes de fundamentá-las, garantindo, com isso, a identidade e coerência do exercício profissional.

Foi com o objetivo de subsidiar a construção de uma identidade profissional que se buscou, com este trabalho, algumas perspectivas teórico-metodológicas para o universo organizacional, baseando-nos, para isso, na reflexão filosófica de Habermas.

O estudo sobre a sociedade do conhecimento e de Habermas, em seu esforço de resgatar o potencial de racionalidade comunicativa em contextos interativos do mundo da vida, argumenta-se no sentido de que a organização só alcançaria um bom êxito no cumprimento de suas finalidades por meio da otimização deste potencial de racionalidade em seus processos estratégicos em relação ao capital humano. O interagir voltado ao entendimento constitui, nessa perspectiva, a própria condição de possibilidade para a realização de finalidades estratégicas como as que se referem à reprodução e à renovação de tradições culturais, ao estabelecimento de solidariedades e de padrões de convivência e à socialização dos conhecimentos por parte do capital humano.

O diferencial que marca a pesquisa não está numa pretensa novidade absoluta ou num delineamento de práticas jamais imaginadas ou totalmente ausentes nos meios organizacionais. O diferencial está na compreensão e na articulação dessas práticas à luz de um novo enfoque teórico, sob a égide de um novo paradigma.

Foi o próprio referencial habermasiano que acabou dando as características metodológicas à investigação. A filosofia de Habermas se apresenta como reconstrução teórica de condições e pressuposições que subjazem à

convivência humana, no caso a reconstrução teórica de condições e pressuposições que acompanham a linguagem comunicativa e que explicitam um determinado modelo de racionalidade. Como reconstrução teórica a filosofia estabelece o seu referencial crítico-reflexivo com base no que se depreende de situações concretas do mundo vivido, e não em imagens-ideais de homem e de sociedade.

A novidade da construção teórica está em ter sido projetada com base na arquitetônica de uma concepção de administração que busca realizar-se como ação comunicativa. O próprio líder, ao adotar uma atitude fundamental voltada ao entendimento, estará encarnando a racionalidade comunicativa sem uma prática. E esta pesquisa buscou ser uma contribuição para que tal atitude pudesse ser teoricamente refletida, permitindo que o administrador pudesse fundamentá-la mediante a explicitação de sua racionalidade intrínseca.

Finalmente, cabe ressaltar que o administrador, especialmente os gestores de recursos humanos, na busca da construção de sua identidade profissional, terá condições de fundamentar sua prática baseando-se em motivos de racionalidade. Fundamentação esta que ultrapassa o âmbito das proposições baseadas em argumentos que emergem da estrutura racional das interações e dos saberes que constituem os objetos de entendimento.

O propósito de refletir sobre o capital humano sob a teoria do agir comunicativo de Habermas é identificar as oportunidades de melhorias e desenvolvimento – não é um exercício de olhar em retrospecto para focalizar tudo o que está errado na organização, mas um exercício de olhar adiante e explorar os meios de acrescentar valor e causar diferença no futuro.

## Referências

- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HAMMER, Michael. **Beyond reengineering**: how the procesicentered organization is changing our work and our life. New York: Harpey Business, 1996.
- CHAMPY, James. **Reengineering management**: the mandater for new leaderchip. New York: Harpey Business, 1996.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- FRIEDMAN, Brian. **Human capital**. Londres: Frances Pinter, 2000. p.6-11.
- HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- HABERMAS, Jürgen. **Theorie des kommunikativen Handelns**. Frankfurt: Suhrkamp, 1981.
- HABERMAS, Jürgen. **O discurso filosófico da modernidade**. Lisboa: Dom Quixote, 1990.
- HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa**. Madrid: Taurus, 1992. Tomos I e II.
- HABERMAS, Jürgen. **Passado como futuro**. *Revista Tempo Brasileiro*, Rio de Janeiro, 1993.
- NAKANO, Yohigaki. **Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial**. *Revista de Economia Política*, v.14, n.4, p.7-30, out.-dez. 1994.
- OLIVEIRA, Manfredo Araújo de. **A filosofia na crise da modernidade**. São Paulo: Loyola, 1989.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem. 12.ed. São Paulo: Best Seller, Círculo do Livro, 1990.
- TOFFLER, Alvin. **Aprendendo para o futuro**. São Paulo: Artenova, 1990.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: Free Press, 1946.