



Félix Inácio
Economista

UM MODELO
DE GESTÃO
QUE VIABILIZE
A TRANSFORMAÇÃO
DO CAPITAL
INTELLECTUAL
EM VANTAGEM
COMPETITIVA PASSA
PELA METODOLOGIA
A SER EMPREGUE
NA SINCRONIZAÇÃO
DO CAPITAL
ESTRUTURAL, CAPITAL
HUMANO
E RELACIONAL

NECESSIDADE DE REINVENÇÃO DOS PADRÕES DETERMINANTES DA VITALIDADE OPERACIONAL

Desafios para transformação do capital intelectual em vantagem competitiva nas empresas

O mundo contemporâneo está em constantes mutações. O período da pandemia da Covid-19 trouxe consigo mudanças transversais em diversos sectores da sociedade. As incertezas provenientes das externalidades oriundas das medidas de contenção à propagação da pandemia impactaram depreciativamente na sobrevivência de muitas empresas. A necessidade de reinvenção dos padrões que determinam a vitalidade das empresas constituiu um imperativo inadiável. No ambiente corporativo, desafiou a lógica dos factores que garantem o funcionamento das empresas. Nessa senda, um conjunto de hipóteses, em discussão à sua validação apenas, foi confirmada pelos testes de stress pelos quais as empresas passaram durante este período. Concomitantemente, a capacidade de adaptação à difícil conjuntura necessitou, essencialmente, da introdução de novos modelos de gestão, partindo do alinhamento estratégico da liderança com o remanescente da estrutura das empresas.

A capacidade regenerativa das empresas diante do presente contexto desafiante do mercado, marcado, sobretudo, pelo desestímulo ao consumo devido à pressão que a inflação exerce sobre a formação do preço de venda, e influenciando sobremaneira na queda do poder de compra das famílias, tem vindo a reduzir a procura por bens e serviços, precipitando, deste modo, o aparecimento de uma concorrência predatória pela conversão das vendas em factor de liquidez, de modo a promover a solvabilidade das empresas. No entanto, sobreviver a esta realidade, passará pela flexibilização do capital intelectual em produzir soluções inovadoras, cuja a finalidade corresponderá à antecipação das tendências de mercado, convergente à obtenção de vantagem competitiva diante da concorrência.

Todavia, a capacidade de antecipação das tendências de mercado, alimentado pelos processos inovativos a nível de soluções à necessidade dos potenciais clientes, necessita de um modelo de gestão que transcende as práticas tradicionais que configuram no presente momento, a gestão empresarial moderna. Ou seja, o factor de desenvolvimento deixou de ser apenas as máquinas e agora passou a ser também o capital intelectual.

O capital intelectual de uma empresa é composto por capital estrutural, capital humano e

capital relacional. A optimização do capital intelectual, afim de produzir vantagem competitiva, depende do modelo de liderança exercido para que os componentes do capital intelectual produzam sinergias por via da sincronização das suas funções naturais.

Entretanto, o capital estrutural representa aquilo que os funcionários deixam na empresa quando vão para casa, as infra-estruturas e todos os activos tangíveis disponíveis no imobilizado corpóreo da empresa.

Todavia, a propriedade intelectual da empresa também faz parte do seu capital estrutural.

No entanto, o capital humano constitui o valor que os funcionários agregam para a empresa. Representa o diferencial daquilo que os funcionários trazem de casa para que tenham sucesso no exercício das suas funções, estando, directamente, relacionado com a capacidade de raciocínio lógico apurado, sentido analítico pormenorizado, observação minuciosa aos detalhes, pensamento proactivo, comprometimento, responsabilidade e dedicação na execução das tarefas, previamente, incumbidas.

Por conseguinte, o capital relacional determina a forma como se desenvolve o relacionamento entre os funcionários na prossecução do alcance dos objectivos na envolvente contextual da empresa, visando conectividade convergente da comunicação com a sua envolvente transaccional. Outrossim, a envolvente transaccional desenvolve um conjunto de acções que influenciam positivamente na relação da empresa junto dos principais parceiros, clientes, fornecedores e até

mesmo do Estado, contribuindo para a elevação da reputação da empresa diante daquilo que ela representa institucionalmente.

O modelo de gestão actualmente utilizado em várias empresas em Angola apenas contempla o mecanismo de controlo e monitorização da informação financeira. A eficiência na gestão do capital intelectual requer a adopção de ferramentas que permitem o diagnóstico, mapeamento e mensuração de informações não financeiras, que constituem os elementos do capital intelectual de uma empresa.

Paralelamente ao modelo de gestão, a cultura organizacional e o estilo de liderança influenciam, sobremaneira, na captação, transformação e retenção de talentos. Não obstante o desempenho individual, impacta na performance global da empresa. Muitas micro, pequenas e médias empresas em Angola, na sua generalidade, apresentam um estilo de liderança centralizada, em regra não permite a descoberta de talentos entre os funcionários, pois a distribuição, delegação e responsabilização de tarefas fica limitado pela centralização do estilo que impera a liderança, contribuindo a montante para a inexistência de processos que conduzem a optimização para despertar o talento natural que cada funcionário dispõe.

Um modelo de gestão que viabilize a transformação do capital intelectual em vantagem competitiva passa pela metodologia a ser empregue na sincronização do capital estrutural, capital humano e relacional.

As empresas precisam desen-

volver metodologia que visa a apropriação do capital estrutural pelo capital humano. Ou seja, no exercício de funções, os funcionários desenvolvem um conjunto de soluções variadas para dar respostas aos penderes do dia-a-dia. Porém, geralmente, por falta de catalogação para a padronização da solução obtida em propriedade intelectual, perde-se a capacidade de apropriação do referido conhecimento para transformá-lo em capital estrutural da empresa.

O processo de apropriação do capital estrutural pelo capital humano viabiliza a padronização de soluções que visam à obtenção de eficiência e eficácia nos resultados, maior economicidade na gestão do tempo, contribuindo para a agregação de valor ao produto final disponibilizado aos clientes e demais parceiros. A exequibilidade do modelo de gestão proporciona condições favoráveis para que o capital estrutural se aproprie do "know-how" dos funcionários, transformando-os em propriedade intelectual, criando condições para a optimização de talentos, que no exercício das suas tarefas apresentaram inovações e destruição criativa na prossecução dos objectivos inerente a obtenção de vantagem competitiva e comparativa em relação a concorrência.

A produtividade gerada pelo capital intelectual vem dar sustentabilidade ao conjunto de informação não financeira, cujo impacto reflecte directamente nos resultados financeiros obtidos pela empresa ao longo de um certo período.

Por este facto, cada vez mais no mundo contemporâneo, as empresas tendem a atribuir uma utilidade marginal aos indicadores, que viabilizam a mensuração dos elementos que representam o capital intelectual de modo a tirar vantagem do seu produto a nível de inovação, visando a antecipação da concorrência.

Portanto, a gestão do capital intelectual e a sua transformação em vantagem competitiva têm como principais desafios a identificação e mensuração dos seus elementos constituintes. O que não pode ser mensurado não pode ser gerido. Em grosso modo, a sincronização dos elementos constituintes do capital intelectual para gerar produtividade e performance nos resultados de uma empresa necessitará da adopção de um modelo de gestão exequível e da implementação de um estilo de liderança que promova a descoberta de talentos entre os funcionários afectos a ela.

