

Administrando o Capital Humano Pessoal: Nova Ética para o Empregado ‘Voluntário’

LYNDA GREYTON, *London Business School*
SUMANTRA GHOSHAL, *London Business School*
Tradução de Thais Sato (LED-UFSC)

A relação entre empregados individuais e suas organizações empregadoras está passando por mudanças fundamentais. Crescentemente, o empregado é menos um recurso maleável para a empresa e mais um investidor móvel de seu capital humano. Definindo o capital humano como o compósito dos capitais intelectual, social e emocional do indivíduo, este artigo sugere algumas novas éticas que esses empregados ‘voluntários’ precisam adotar à medida que ganham grande responsabilidade pessoal para tanto desenvolver quanto desdobrar seu capital humano pessoal.

© 2003 Elsevier Science Ltd. Todos os direitos reservados.

Palavras-chave: Capital humano, Empregados voluntários, Sucesso de carreira, Empresas empregadoras, Funcionários

Introdução

Somos testemunhas de algumas mudanças arrebatadoras na natureza dos relacionamentos entre indivíduos e organizações. A origem dessas mudanças não está na retórica administrativa de dar poder à força de trabalho: elas ocorreram como uma resposta a mudanças fundamentais na sociedade, na natureza dos mercados de trabalho e nos talentos e aspirações dos indivíduos. Com a não permanência da presente reversão temporária, mudanças na demografia da maioria dos países colocaram jovens talentos no topo em todo o mundo, e com essa ‘guerra pelo talento’ veio a oportunidade para a nova geração moldar a maneira como trabalham. Ao mesmo tempo, os ‘marcos de geração’ desses que entram no

mercado de trabalho são muito diferentes dos ‘baby boomers’ que agora administram a indústria. Os novos entrantes preferem trabalhar em grupos, exigem um ambiente de trabalho excitante e estimulante e, mais importante, valorizam a autonomia na carreira. Muitos viram seus pais sacrificarem suas necessidades pessoais para completar exigências da empresa. Eles indiretamente viveram as tragédias do ‘homem empresarial’ (Whyte, 1956) e estão determinados a não virarem vítimas das forças de despersonalização no modelo tradicional de relacionamento indivíduo-empresa.

Essas mudanças na relação entre o empregador e o empregado ecoam uma revolução maior que está remodelando instituições sociais em todo o mundo. No coração dessa revolução estão as forças democratizantes que empurram para a modernidade. O conceito de democracia é construído em torno de alguns princípios fundamentais: a criação de circunstâncias em que as pessoas possam expressar suas potencialidades e suas diversas qualidades; proteção do uso arbitrário de autoridade e poder; envolvimento das pessoas na determinação das condições de sua associação; e expansão da oportunidade de desenvolver recursos disponíveis¹. Essas forças de democratização estão transformando os relacionamentos dos indivíduos em todos os níveis – com outros indivíduos, com organizações, e com grupos maiores, como o Estado. Neste sentido, as mudanças que estamos testemunhando no relacionamento de emprego são muito similares às mudanças que Anthony Giddens descreveu na natureza da intimidade humana e na instituição do casamento² – a mudança, por exemplo, de investir em relacionamentos vitalícios para ‘monogamia serial’ caracterizada por uma séria de relacionamentos próximos governados pela

expectativa de que esses relacionamentos precisam funcionar, mas inevitavelmente não vão durar.³ Essas mudanças também seguem de perto as implicações que Deepak Lal traçou sobre o surgimento do individualismo na estrutura social funcionamento econômico das nações.⁴

O conceito que liga esse vários elementos de democratização é a primazia dos indivíduos e sua capacidade de se comportar com autonomia, i.e. sua capacidade de ser auto-reflexivo e autodeterminado ‘para deliberar, julgar, escolher e agir em possíveis cursos de ação’ (Held, 1986, p. 270). Ao mesmo tempo, tem havido um enorme florescimento de variedade nos modelos de trabalho: tempo integral ou meio-período; trabalho para uma grande empresa ou uma pequena iniciante; trabalho como free-lance ou como um membro do núcleo, montar uma empresa ou trabalhar para uma empresa. O aspecto da transformação corrente de uma sociedade industrial para pós-industrial que talvez mereça a maior celebração é o surgimento dessa variedade e a liberação acompanhada do indivíduo das gaiolas de ferro tanto das hierarquias organizacional quanto ocupacional. O sucesso hoje pode vir de uma gama muito maior de ocupações do que no passado – com muito menos previsibilidade *ex-ante*. Com o alargamento das rotas para a prosperidade econômica, houve o inevitável aumento da respeitabilidade social também. Em outras palavras, junto com o crescente senso de autonomia entre os indivíduos, também há uma crescente variedade de oportunidades de trabalho para as pessoas escolherem.

Como as empresas reagiram a essas grandes mudanças? Para muitas, o mantra de ‘empregabilidade’ forneceu uma útil filosofia de reduzir funcionários em face da pressão competitiva renovada e a necessidade de maior flexibilidade de habilidades. Elas não podem e não prometem mais emprego por toda a vida, mas seu lado do negócio era ajudar o empregado individual a construir seu capital humano. Na realidade, provou ser enormemente difícil entregar esta proposta em forma institucional.⁵ Então, em muitos casos, o investimento da empresa em treinamento de trabalho tem diminuído em vez de aumentar, e as oportunidades para expandir além dos papéis do trabalho têm estreitado em vez de alargar. Más notícias talvez, mas acreditamos que essas tendências são uma amostra do que está por vir e um importante alerta aos funcionários.

Em gerações anteriores a prática convencional era o empregado fazer o papel de inocente e o empregador de sofisticado. A relação hoje é invertida; o inocente interpreta o sofisticado. Isto situa a responsabilidade para o desenvolvimento do ser estritamente nas mãos do proprietário, nos ‘direitos de auto-expressão’ do indivíduo. Crescentemente são os indivíduos que controlam seu desenvolvimento, suas carreiras e seus destinos, e não as organizações que os empregam. Isto não significa que as pessoas trocam de emprego continuamente – alguns o fazem, e alguns não. Mas eles tomam as rédeas de suas carreiras, o que essencialmente

significa que eles gerenciam ativamente os processos de desenvolvimento e desdobramento seus próprios recursos. Em essência, o modelo tradicional paternalista está sendo substituído por um modelo ‘voluntário’, no qual os interesses de tanto indivíduo quanto organização devem ser atendidos e o compromisso com o trabalho, que antes talvez podia ser presumido, agora deve ser negociado e barganhado. Pelo menos para carreiras administrativas e profissionais, esta é a tendência crescente em todo o mundo.

Então, dados tanto autonomia quanto variedade, como o indivíduo constrói uma vida de trabalho significativa? O modelo emergente ‘voluntário’ de relação de trabalho requer a criação de toda uma nova linguagem de desenvolvimento. Muito do discurso histórico sobre desenvolvimento foi sobre o que a empresa pode fazer pelo indivíduo. Neste artigo examinamos o que os indivíduos podem fazer por si mesmos para construir novas éticas na vida de trabalho no dia-a-dia enquanto, simultaneamente, constroem e alavancam seus próprios recursos.

Os Três Elementos do Capital Humano

A noção de indivíduos participando na democratização do trabalho implica que eles têm recursos suficientes para participar de maneira autônoma. Considerando a noção de recursos que utilizamos no termo ‘capital humano’. Isto se refere às coisas que as pessoas têm. Mas as pessoas têm, são e fazem muitas coisas, inclusive muitas coisas maravilhosas, que não têm nada a ver como capital humano. A palavra de operação aqui é capital – i.e. um recurso produtivo – e o adjetivo é humano. Que coisas as pessoas têm que são recursos produtivos? O que tem nas pessoas que se traduzem em valor para elas mesmas e para as organizações das quais fazem parte? Acreditamos que há três tipos de recursos que as pessoas possuem que, coletivamente, constituem seu capital humano individual (veja a Figura 1).

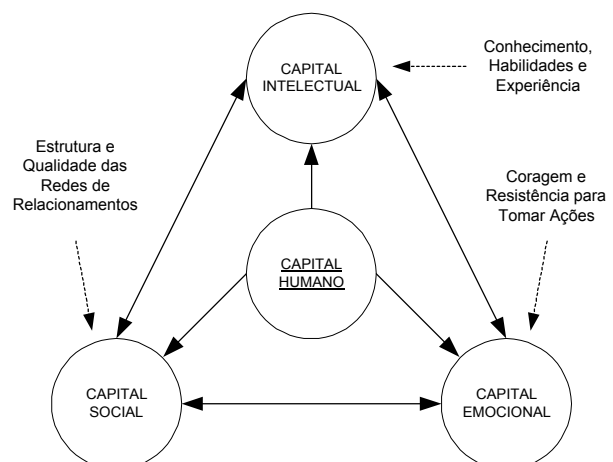


Figura 1: Capital Humano consiste nos Capitais Intelectual, Social e Emocional dos Indivíduos e Organizações.

O primeiro elemento é o capital intelectual. Refere-se a atributos fundamentais do indivíduo, como complexidade cognitiva e a capacidade de aprender, junto com o conhecimento tácito e explícito, habilidades e experiência que um indivíduo adquire com o tempo.

Num passado recente, muita da atenção da administração foi prestada a esta questão de capital intelectual, e com razão.⁶ Para as organizações, o conhecimento, em vez do dinheiro, é crescentemente o diferenciador competitivo – certamente em indústrias de serviços como consultoria, investimentos bancários, serviços de TI e assim por diante, mas também, crescentemente, em negócios de manufaturados, como farmacêuticos, eletrônicos de consumo e maquinário elétrico onde, historicamente, grandes bases de recursos e folhas de balanço fortes seguravam a chave para o sucesso. Isso naturalmente criou um grande aumento para os capitais intelectuais dos indivíduos. Mas, se pessoas com grande conhecimento e experiência fossem todo o necessário para alcançar desempenhos de negócio incríveis, uma sociedade de premiados do Nobel teria criado a companhia mais bem sucedida do globo. O conhecimento é um elemento essencial do capital humano, mas não tudo que há nele.

O segundo elemento do capital humano é o *capital social*⁷ – que é sobre quem uma pessoa conhece, e quão bem essa pessoa os conhece. E, assim como a complexidade cognitiva e a capacidade de aprender fornecem os traços individuais subjacentes nos quais o conhecimento especializado e habilidades são baseados, similarmente a sociabilidade e a confiança fornecem as âncoras para desenvolver e manter uma rede de relacionamentos. Essas redes de relacionamento constituem uma forma de capital porque dão acesso aos recursos que o membros da rede possuem, ou têm acesso. É por isso que aqueles que estudaram na Universidade de Tóquio, Oxford, Ecole Polytechnic ou MIT tendem a ter uma vantagem sobre outros – independente de serem mais inteligentes que os outros ou não, eles tendem a ter amigos em posições influentes em outras organizações para acessar novas oportunidades de negócios e resolver problemas. É também por que o Vale do Silício e outros ‘hot spots’ globais rendem tão grande valor para membros individuais dessas comunidades. A profundidade e riqueza dessas conexões e pontos potenciais de alavancagem montam depósitos substanciais de conhecimento e oportunidades para criação de valor e arbitragem.⁸ Mas conhecimento especializado e uma grande rede de amigos não são suficiente – para que as coisas andem, para entrar em ação, indivíduos precisam de mais uma coisa. E é o capital emocional.⁹ Como os aspectos do capital intelectual, o capital emocional individual está apoiado em pontos fundamentais, tais como autoconsciência, auto-estima e integridade pessoal. Indivíduos precisam de autoconfiança, baseada em auto-estima, coragem e resistência, para converter seu conhecimento e relacionamentos em ação efetiva.

Esses diferentes elementos no capital humano (veja a Tabela 1) estão altamente interligados; é a combinação,

capital social, na forma de relacionamentos longos, fluidos e recíprocos com pessoas, ajudam os indivíduos a desenvolver capital intelectual acessando o conhecimento e habilidades que essas pessoas possuem.¹⁰ O capital emocional traz a integridade e o auto-consciência para construir relacionamentos abertos e confiança, que são a base da criação do capital social. A propensão para aprender do capital intelectual pode ser um direcionador para o autodesenvolvimento, resultando na autoconsciência do capital emocional. E nesse feedback reforçado, o autoconhecimento construído através de relacionamentos abertos e significativos mais tarde melhora a autoconsciência e a auto-estima.

Tabela 1 Elementos do Capital Humano dos Indivíduos

Capital intelectual	Capital social	Capital emocional
Complexidade cognitiva	Rede de relacionamentos	Autoconsciência
Capacidade de aprendizagem	Sociabilidade	Ambição e coragem
Conhecimento especializado e habilidades	Confiabilidade	Integridade
Conhecimento tácito		Resistência

Juntos, os capitais emocional, social e intelectual são a base para construir relacionamentos fortes e apoiadores, e para o desenvolvimento da coragem e garra necessárias para o empreendedorismo e tomada de ação. Em retorno, a ação leva ao conhecimento – as pessoas aprendem fazendo, testando idéias. O contrário também é verdade – conhecimento e habilidades são um pré-requisito para ação efetiva. Um tipo parecido de relação simbiótica existe entre todos os elementos do capital humano. Mas, ao mesmo tempo, também criam tensões e contradições. Enquanto o conhecimento facilita a ação, também pode impedir a ação. Saber pode ficar no caminho do fazer. Relacionamentos facilitam a ação, mas compromissos com os relacionamentos podem também prevenir ações necessárias mas desprazerosas.¹¹

Administrando o Capital Humano Pessoal

O desafio de competir no capital humano é o desafio de gerenciar esse ciclo interativo de construir e alavancar os capitais intelectual, social e emocional. Isto é verdade tanto para indivíduos quanto para organizações.

Para indivíduos, a democratização da vida profissional requer que cada um tenha a responsabilidade sobre seu desenvolvimento, em vez de passivamente confiar em outros para fazer o mesmo. Num mundo que muda rapidamente, todos os elementos do capital humano se corroem rapidamente – conhecimento se torna obsoleto a menos que seja atualizado, relacionamentos se enfraquecem a menos que sejam continuamente renovado, auto-eficácia e coragem diminuem a menos que sejam exercitadas. Cada indivíduo tem que ficar ciente desses riscos de diminuição e fazer escolhas ativas

sobre onde trabalhar e o que construir baseado nessa ciência.

Em tempos recentes, poucos líderes de negócios atingiram tanto reconhecimento e sucesso quando Andy Grove, o Presidente da Intel. Começando sua vida nos Estados Unidos como um imigrante pobre da Hungria, a carreira de Grove é uma epítome não só de realizações profissionais, mas também de contribuições duradouras – a construção de uma instituição muito admirada e, através dela, a participação chave no desenvolvimento do mundo digital. O primeiro conselho de Grove para todos os funcionários da Intel é digno de atenção:

Não importa onde você trabalhe, você não é um empregado. Você está em negócios com um empregador – você – em competição com milhões de negócios parecidos pelo mundo... Ninguém lhe deve uma carreira. Você a possui como um único proprietário.¹²

Talvez exista um elemento da guerra Hobbesiana de tudo contra tudo mas, numa economia competitiva baseada no conhecimento, esse é o ponto inicial para administrar o capital humano no nível individual. Cada indivíduo deve agora aceitar a responsabilidade de gerenciar seu próprio capital humano pessoal. Por causa dessa responsabilidade, os participantes do novo modelo ‘voluntário’ de relação indivíduo-organização terão cada vez mais que adotar quatro novas éticas pessoais.

Primeiro, a oportunidade criada pelas forças de autonomia e variedade situará uma superioridade na individualização, e, portanto, na coragem das pessoas de entender e ser quem são. Segundo, para administrar as interações entre desenvolvimento e desdobramento do capital humano, há uma necessidade de uma mente alterada: em vez de pensar em si mesmos como recursos, a serem usados na organização, os indivíduos devem se ver como investidores de outras formas de recursos, como capital financeiro. Terceiro, para desenvolver continuamente seus próprios conhecimentos e habilidades, eles devem abrir seus corações e mentes para a força revigorante da aprendizagem continuada – uma ética que, segundo o termo colorido de Jack Welch, denominamos como ‘todo dia, sendo o mais burro que você puder ser’. E, finalmente, com o crescente valor da inovação e de novas idéias, eles devem posicionar-se conscientemente nas intersecções dos domínios intelectual e social, para ser capaz de ligar diversas esferas de conhecimento e outros tipos de recursos.

Ética 1: A Coragem de se Tornar Quem Você É

A sociedade industrial foi construída em torno de uma lógica de subdivisão e especialização das ocupações e contribuições dos indivíduos. Com o tempo, as lógicas de Adam Smith e Frederic Taylor

levaram a apagar as fronteiras entre ocupações e especializações, bem como a hierarquia entre elas. Os incentivos não eram para descobrir os talentos e propensões próprios de alguém e fazê-lo o melhor que pudesse ser, mas para participar na mais alta ocupação em que alguém pudesse ser admitido. As patologias do ‘homem organizacional’ que William Whyte retratou tão brilhantemente (Whyte, 1956) foram realmente mais amplas que a subjugação do indivíduo às necessidades da organização – elas abrangeram uma subjugação sobrepujada do indivíduo à hierarquia socialmente definida das ocupações.

Mas com a transformação da sociedade pós-industrial veio a variedade e a liberação das hierarquias ocupacionais. Se os indivíduos realmente se ‘oferecerem’, então qual é a base dessa oferta, e dada a nova autonomia, em que base está o significado construído? Jung usa o termo *individualização* para descrever a oportunidade que cada indivíduo tem de alcançar seu maior desenvolvimento possível, de ser completo. O *vocatus* para todos os indivíduos, segundo ele, é se tornar eles mesmos tão completos quanto possam ser; o desafio é descobrir como.¹³

A autonomia e variedade disponíveis ao ‘voluntário’ trazem um enorme potencial para alegria e satisfação através da descoberta do *vocatus*. O trabalho representa uma grande ocasião para criar um significado, ou sua negação, e na jornada de vida de cada indivíduo, o trabalho inevitavelmente representa um papel central. Mas como os indivíduos podem acessar seus mais profundos valores e necessidades? Um ponto de começo é ter uma grande grade de referência, e a tipologia de preferências de Jung, operacionalizada no Myers Briggs Type Inventory, trouxe clareza a muita gente.¹⁴ A atitude de *introversão* e *extroversão*, por exemplo, descreve se a realidade é processada pelo indivíduo como algo inscrito ou algo ‘lá fora’. De acordo, um tipo sensação extrovertida é passível de ser levada ao mundo exterior e derivar uma maior satisfação do trabalho como líder de projeto. Um tipo pensamento introvertido pode gostar de ser um acadêmico, mas seria, muito provavelmente, infeliz e sem sucesso como um vendedor.

Outro mecanismo de suporte importante para o autodescobrimento é criar um contexto ‘rico em feedback’. Para algumas pessoas, desenvolver esse nível de autoconhecimento é facilitado pelo organização. Muitas empresas introduziram o feedback 360°, baseadas em membros de equipe e colegas reportando as desempenhos e atitudes de um indivíduo. Para a maioria, é algo que a

organização faz para eles. Mas não tem que ser assim. Em ambas Hewlett-Packard e Intel, por exemplo, os indivíduos procuram feedback ativamente enviando e-mails para seus colegas na rede imediata e estendida, pedindo informações e opiniões sobre si mesmos. Essa informação não é roteada via organização, mas é eliciada, sintetizada e discutida por funcionários individuais.

Grades analíticas como o instrumento de Myers Briggs e ferramentas como receber feedback detalhado têm um papel a representar no desenvolvimento da consciência pessoal, mas esses dados só podem ser acessados através de uma mente reflexiva, onde sentimentos e emoções são reconhecidos. Muitos indivíduos acham isso muito difícil de fazer, e são mais confiantes no seu modo avaliativo e pensante.¹⁵ Acessar valores e preferências, no entanto, requer o desenvolvimento da função sentimental menos desenvolvida e a auto-reflexão que vem disso. Isto é alcançado escutando mais de perto os sentimentos de alguém e de outros, reconhecendo os sentimentos que alguém tem sobre uma situação, e criando períodos de auto-reflexão para promover esse diálogo interno.

A razão pela qual a maioria das pessoas desenvolve uma debilidade em lidar com seus sentimentos é evitar as dúvidas e desconfortos que os sentimentos geralmente criam. O velho contrato paternalista de emprego pode ter criado dúvidas e desconforto, mas estes podem ser atribuídos aos caprichos da empresa. Variedade traz oportunidades para desenvolver vidas multifacetadas, autonomia traz a percepção de que esses períodos de dúvidas e desconforto são inevitáveis. A vida do 'voluntário' inevitavelmente envolverá ansiedade e perda: quando eles tentam demais e fracassam; quando os riscos que eles correm os deixam vulneráveis e sós; quando são forçados a confrontar seus valores e aspirações... períodos que Jung chamou de 'pântanos da alma'.¹⁶ É possível gerenciar essa ansiedade através das defesas da negação e da repressão. Ter a coragem de se tornar quem você é vem da percepção de que em cada um desses estados de pântano há uma tarefa de desenvolvimento, e o entendimento de que a dúvida é o combustível necessário para a mudança, e conseqüentemente crescimento.

Ética 2: De um Recurso a um Investidor

Ter a coragem para se tornar que é requer um processo reflexivo e consciente de autodesenvolvimento. No velho paradigma, muito do papel de desenvolvimento era assumido pela empresa, com os funcionários simplesmente

acompanhando as trajetórias já desenhadas. Mas à medida que a democratização do local de trabalho cresce, e com as crescentes autonomia e variedade, os velhos paternalismos não são mais válidos. A individualização requer uma construção mais consciente de contínua da capacidade intelectual, das forças emocionais e nas redes sociais. Daí a segunda ética: os indivíduos devem mudar de se verem como um simples recurso da empresa para se tornarem *investidores* no negócio. Eles investem em construir seu capital humano pessoal, o que, em retorno, investem no negócio em que escolhem trabalhar. Investidores têm uma visão particular de um negócio. Se construir capital humano é um negócio, então a mesma lógica se aplica – a lógica de ter amplos propósito e visão, de alocação de recursos, de flexibilidade e adaptabilidade.

Grandes negócios são construídos a partir de um amplo propósito e um profundo entendimento das capacidades atuais. O mesmo é verdade para construir um grande capital humano. Da reflexão pessoal vem um entendimento dos objetivos, valores e aspirações. O próximo desafio é traduzir esses objetivos em termos de seus requerimentos de capital humano – que tipo de conhecimento e habilidades serão necessários, que redes de relacionamentos serão vitais, quais serão as demandas emocionais? Enquanto a vida não é tão linear, sem um rascunho, ninguém pode lidar com as exigências inesperadas e ainda manter o curso. Na verdade, as pessoas entram nesse plano rotineiramente pelo seu capital financeiro pessoal, mas não pelo seu capital humano pessoal. O desafio de competir no capital humano, acima de tudo, é o desafio de neutralizar esse estado de apatia a respeito do recurso individual mais importante.

Administrar capital humano pessoal como se fosse um negócio é sobre ter a claridade absoluta de onde melhor alocar recursos escassos (capital humano pessoal) para alavancagem a curto e longo prazo. É sobre escolher entre opções igualmente atraentes qual pode trazer diferentes benefícios. Cada vez mais o funcionário 'voluntário' desejará fazer uma escolha informada sobre o potencial de diferentes opções de trabalho para construir seus capitais intelectual, emocional e social. Enquanto em muitas empresas há conhecimento tácito sobre o potencial de desenvolvimento do trabalho, como projetos, algumas empresas procuraram deixar esse conhecimento mais amplamente disponível. Na Applied Technology, por exemplo, novos engenheiros fazem rodízio em uma série de projetos de cinco semanas projetados para dar aos recrutas uma amostra das diferentes partes do negócio. Enquanto trabalham nesses projetos, eles compartilham confidencialmente, via intranet da

empresa, suas visões do trabalho e a capacidade dos líderes do projeto de guiar e treinar. Esse compartilhamento aprofunda a informação dos engenheiros e aumenta sua capacidade de fazer escolhas e de administrar ativamente seu capital humano pessoal.

No núcleo da criação de capital humano pessoal está a determinação de ter a responsabilidade pessoal do desenvolvimento, e uma preparação para investir recursos pessoais no desenvolvimento. Podem ser recursos financeiros para participar em programas de treinamento. É mais provável que sejam uma troca de recursos entre capitalizar os retornos do capital humano atual e investir no desenvolvimento de novo capital humano. Programas de treinamento estruturados têm algum impacto na criação de capital humano pessoal, mas o impacto primário surge das experiências do dia-a-dia no trabalho: de mentores que se tornam 'parceiros de papo'; de patrocinadores que abrem novas oportunidades; de esticar e desafiar projetos; de engajar e estimular colegas que estão preparados para dividir seu conhecimento; de ambientes de trabalho 'ricos em feedback'. Para o investidor determinado as escolhas são onde e com quem trabalhar.

Negócios são compelidos a reportar sua administração ou capital financeiro, mas a capacidade de criar capital humano está ainda envolta em mistério. O investidor, conseqüentemente, tem que se tornar um observador e buscador afiado de informação relativa ao capital humano. Eles precisam de respostas específicas para as seguintes perguntas: qual a história da empresa em orientação? Quanto tempo os líderes do negócio gastam em atividades de treinamento? As pessoas idosas querem patrocinar pessoas jovens? Alguma parte na remuneração dos líderes de equipe é determinada por sua habilidade de atrair e manter pessoas talentosas? Qual a proporção de projetos animadores? Como é delegada a participação nos projetos? Qual a base de conhecimento das pessoas? Como é dado e recebido o feedback do desempenho? As pessoas confiam umas nas outras? Qual o nível individual de discrição?

Nos negócios, as pessoas tomam decisões difíceis sobre a alocação de recursos escassos, fazer acordos, negociar e barganhar por o que acreditam estar certo. Construir ativamente o capital humano pessoal requer a mesma atitude: a atitude de manter opções abertas; de desenvolver habilidades gerais e portáteis em vez de habilidades específicas da empresa; de ter coragem de fazer investimentos pessoais substanciais na aquisição de conhecimento;

de negociar firme pela oportunidade de construir redes sociais. A mente do investidor é mais ativa, mais autoconsciente, mais corajosa.

Esses são os paralelos mais óbvios entre administrar o capital humano pessoal e administrar um negócio: a importância da escolha proposital; de tomar decisões difíceis na alocação de recursos escassos; e a racionalidade do planejamento e do propósito. Mas a analogia se estende mais do que isso.

Empresas freqüentemente sofrem por se tornarem prisioneiras do passado – incapazes de se livrar de sua história, elas continuam imóveis e inflexíveis. Os laços do passado criam uma inércia estratégica: processos e rotinas, uma vez úteis, se tornam moribundas e burocráticas; valores e normas se tornam ossificadas e inapropriadas. O mesmo freqüentemente acontece com as pessoas. A fuga dessa ossificação está na capacidade imaginativa que todos os indivíduos possuem mas muitos não usam.

Enquanto indivíduos são limitados por seus complexos a repetir padrões de resposta históricos, eles podem ampliar sua visão do possível e aprender a superar as prisões do passado. Para serem adaptáveis, os negócios têm que confrontar e descartar aqueles aspectos de sua herança que não são mais apropriados. Similarmente, para se desenvolver como pessoa, às vezes é necessário cruzar linhas antes imaginadas muito formidáveis. Isto pode envolver transgredir o desejo de um mentor ou as esperanças e aspirações de um colega; pode significar não mais se prender a fantasias impossíveis, ou se livrar da rotina e, conseqüentemente, de meios confortáveis de comportamento. Cada indivíduo está preso nos confinamentos de uma combinação específica de tempo, lugar e história. Num mundo de autonomia e variedade, cada indivíduo é obrigado a encontrar seu caminho, e cruzar a linha às vezes confronta a necessidade de resistir às forças da história pessoal.

Ética 3: Todo Dia, Seja o Mais Tonto Que Puder Ser

Nos últimos quatro anos, os dois autores mantiveram conjuntamente um programa executivo. É um programa consorciado, que consiste em seis grandes e altamente visíveis empresas globais. Cada empresa envia uma equipe de seis administradores gerais de nível sênior para o programa, que acontece em módulos curtos em um período de dez meses. A filosofia básica do programa é construir em torno do conceito de aprender uns com os outros – indivíduos aprendem

dos seus colegas nas empresas de negócios, culturas e histórias muito diferentes, assim como cada equipe de uma empresa aprende das perspectivas e práticas de outras empresas. No período de dez meses, viajamos pela Ásia, Américas e Europa, visitando cada empresa, vendo suas operações, conversando com uma grande variedade de pessoas – tudo na expectativa de maximizar tanto aprendizagem individual quanto coletiva dessas experiências.

Nos quatro anos em que gerenciamos o programa, nós dois fomos surpreendidos por uma diferença notável entre os participantes individuais em como eles recebem essas visitas. Uma grande maioria usa suas faculdades críticas – para ver o que está errado, o que não está funcionando tão bem quanto poderia, e onde as práticas da empresa estão abaixo das suas próprias. Ao final da visita da empresa, esses participantes sumarizam suas críticas de modo afiado e focado. Seu feedback geralmente é tanto desconfortável quanto útil para os administradores das unidades anfitriãs.

Mas há uns poucos – tipicamente muito poucos – que vêm das visitas de modo bem diferente. Eles procuram o que está funcionando, onde as práticas da empresa estão melhores que as suas, e o que pode ser aprendido durante a visita que pode ser implementado com algum benefício nas suas próprias organizações. Inevitavelmente, encontram essas áreas – às vezes em ações muito específicas, como um aspecto único dos processos de gerenciamento da qualidade da empresa, e às vezes em aspectos muito mais amplos, como a habilidade da empresa de criar um ambiente de trabalho de muita energia. Eles fazem perguntas afiadas para ter certeza de que entendem totalmente por que e como as práticas funcionam tão bem quanto parecem funcionar, freqüentemente indo a um nível de detalhamento que outros consideram trivial.

Os membros do primeiro grupo são espertos. Eles usam seu conhecimento e suas habilidades para ver o que está faltando, onde seu próprio conhecimento e experiência são superiores. Os membros do segundo grupo são mais espertos. Eles exploram a oportunidade para aprender e melhorar seu próprio capital humano.

Segundo Jack Welch, da GE, a essência de uma organização sem fronteiras e que aprende é que ‘Todo dia, as pessoas são o mais burras que podem ser’. À medida que ele explica, ‘há sempre alguém fazendo algo melhor que nós. O desafio é se abrir para as oportunidades de aprendizado que a vida dá todos os dias’. Alguns indivíduos tendem a ser inerentemente mais abertas a esse aprendizado que

outras, como um traço da personalidade. Mas é uma habilidade que pode ser melhorada pelo esforço consciente.

A ética voluntária requer que cada indivíduo se torne um desenvolvedor determinado, para aprender continuamente. No coração desse desenvolvimento determinado há três processos centrais de aprendizagem que os indivíduos usam: aplicação, indução e reflexão. Os processos são os meios de aprender através dos quais cada capital humano pessoal é continuamente renovado e criado.

A aplicação começa pela exposição a conceitos amplos e for a de contexto, como ‘competência central’, que são então aplicadas a uma situação particular, num contexto específico, relevante à empresa ou ao emprego do indivíduo. Como um processo de aprendizado, é baseado no que Don Schon descreveu como ‘nacionalidade técnica’ (Schon, 1983). Indução, o segundo processo de aprendizagem, é direcionado pela busca por padrões de consistências através de várias experiências – o que Mintzberg chamou de ‘trabalho de detetive’ – e então a generalização além dos dados, que ele descreveu como ‘salto criativo’ (Mintzberg, 1979). Muito do aprendizado de tentativas e experimentação segue um processo indutivo, baseado na formulação experimental de hipóteses, e o seu enriquecimento através de testes e feedback. Finalmente, a reflexão, o terceiro processo de aprendizado, é construído sobre um entendimento aprofundado de uma situação particular e específica num contexto que ao final leva ao insight e à intuição – um resultado que é muito diferente tanto do processo de aplicação de aquisição de conhecimento e internalização quando da generalização criativa de diversas experiências através da indução. Insights gerados através de profundas reflexões sobre uma situação não revelam grandes ‘verdades’ gerais; em vez disso, eles formatam perspectivas e ajudam a identificar, definir e emoldurar problemas. Como discutido por Schon, a reflexão é uma rota alternativa para a generalização, premissa não em análises científicas, mas no que, por falta de um termo melhor, pode ser descrito como o desenvolvimento de ‘sabedoria’.

Para se tornar um aluno determinado, os indivíduos precisam da capacidade de aprender em todos esses processos. Para aprender através da aplicação, eles precisarão de exposição contínua às últimas idéias e conceitos, e devem querer investir recursos pessoais significativos para permanecerem atualizados nas suas áreas de interesse. Parte desses investimentos pode ser na forma de tempo e dinheiro para participar em atividades educacionais correntes,

mas mais dele provavelmente tomará a forma de trocas entre apropriar retornos de seu conhecimento existente e comprometer recursos para desenvolver novo conhecimento. Ler, tirar folgas sabáticas para instrução e se tornar parte das redes em que novos conhecimentos relevantes são criados são todas atividades que suportam a aprendizagem através do processo de aplicação.

Por mais importante que seja, contudo, a aplicação é propensa a contribuir com uma parte relativamente pequena do aprendizado total do desenvolvedor determinado: ele é propenso a obter maior alavancagem tanto da indução quanto da reflexão. Esses também são processos de aprendizado com os quais as pessoas tendem a se sentir mais confortáveis, simplesmente por causa da dominação da aplicação no processo de aprendizado da educação formal.

Tanto a indução quanto a reflexão exigem curiosidade intelectual, junto com a coragem e o senso pessoal de autonomia para formar as 'teorias' próprias de alguém. Enquanto a qualidade e utilidade dessas teorias dependem, em algum nível, de atributos individuais como criatividade, capacidade de reconhecer padrões e complexidade cognitiva, a coragem para se engajar em tais esforços de montar teorias pode ser melhorada através da prática e reforço de mentores que se tornam 'parceiros de conversa e pensamento', e de estimular os colegas que ajudam a criar um ambiente intelectualmente vivo e desafiador que facilita o aprendizado pela ação. Para o desenvolvedor determinado, escolher um trabalho rico em feedback e estimulante e mentores e patrocinadores com capacidade de conhecimento é crucial para construir capital humano pessoal.

Ética 4: Trabalhe as Fronteiras

Cerca de meio século atrás, Joseph Schumpeter, o economista austríaco, teve um profundo insight. O progresso vem de novas combinações. Foi esse insight que o levou a entender o processo de destruição criativa que há no coração das economias competitivas (Schumpeter, 1934 (reeditado em 1962)).

Novas combinações de conhecimento existente criam novo conhecimento. A combinação de biologia, física e química cria biologia molecular. A combinação de conhecimento técnico de marketing cria novos produtos vencedores. Entender as necessidades de manufatura e dos clientes leva a soluções logísticas inovadoras.

O mesmo é verdadeiro para relacionamentos. O indivíduo que liga dois grupos muito diferentes de pessoas que não estão conectadas entre si leva os benefícios de agência corretora entre eles. Em termos acadêmicos, isso é chamado de 'buracos estruturais' – falhas nas redes de relacionamentos que criam oportunidades produtivas de ligação.¹⁷

O capital social é desenvolvido através das redes construídas sobre confiança e reciprocidade. São essas redes que podem trazer o conhecimento e estímulo que propõem os indivíduos à ação. Construtores habilidosos de redes são apaixonados por pessoas e têm a capacidade emocional de criar relacionamentos fortes e íntimos com outros. Mas construir redes tem um preço; em particular, o custo de recurso de manutenção das redes, que pode rapidamente se desgastar. Aqui o indivíduo é encarado com um dilema de investimento; colocar seus recursos em estabelecer laços fortes em uma pequena rede de indivíduos proximamente ligados, ou investir tempo disponível e recursos em desenvolver redes de ligações fracas com muitas e diferentes pessoas.

Ambos podem trazer benefícios. Redes fortes têm a vantagem de centrar a atenção num grupo menor de pessoas e, ao fazer isso, criar a intimidade, confiança e reciprocidade que fornecem a fundação para transferência e combinação de conhecimento rico e tácito de várias maneiras. Essas fortes ligações são cruciais para o desenvolvimento da experiência profunda e especializada. Mas estabelecer e manter essas redes fortes e exclusivas reduz a oportunidade de estabelecer uma rede maior; e enquanto elas podem criar conhecimento tácito, essas redes justas têm menos pessoas e, tipicamente, um alto grau de redundância, já que há tanto conhecimento comum compartilhado. Em resumo, enquanto os indivíduos adquirem um maior conhecimento tácito e especializado, eles provavelmente não encontrarão conhecimento de fora de um domínio delimitado.

Por outro lado, indivíduos que desenvolvem múltiplas redes fracas têm a oportunidade de acessar uma diversidade mais ampla de conhecimento e, conseqüentemente, as possibilidades de conectar essas redes e seus domínios de ação para criar valor através de novas combinações.¹⁸ É por isso que trabalhar nas fronteiras, ou ainda, trabalhar as fronteiras, é tão freqüentemente benéfico tanto para construir quanto para alavancar o capital humano de alguém. Ligar dois grupos diferentes – digamos, R&D e marketing – ajuda a construir novo conhecimento, habilidades e insights que nenhum grupo tem. Ligar duas indústrias cria novas oportunidades à medida que convergem. Ligar os mundos da ciência e do

capital de risco cria novas possibilidades de negócios.

As oportunidades de arbitragem nessas redes soltas surgem da assimetria da informação através das redes e do valor de trazer idéias e conhecimento de um para o outro. Isso não é fácil, contudo. É mais confortável ficar dentro das fronteiras do seu próprio tipo de pessoa, que faz coisas parecidas de maneiras parecidas. Ser membro de várias redes envolve um grande esforço. Analogamente, ligar diversos domínios de conhecimento é mais complexo do que manter uma especialização dentro de um único domínio. Mas, biografias de empresários de sucesso, CEOs, autores ou acadêmicos estão repletas de histórias de ligações em ação.

O ponto inicial para ligar, e também o passo mais difícil, é ter a coragem para se colocar em novas situações. Tendo nascido e sido criada em Boston, o prospecto de passar três anos em Tóquio acaba com os nervos, assim como uma mudança para o marketing após construir uma carreira de sucesso em finanças. Novas situações levam a uma perda de todos os confortos dos ambientes conhecidos, sistemas familiares e velhas associações. Mas, é só desse começo – longe dos confortos da ‘vida usual’ e em situações e ambientes novos e pouco familiares – que toda ligação começa.

A questão aqui é de investir para construir capital social através da combinação de laços fortes que criam conhecimento rico e tácito e simultaneamente investir em laços mais fracos com grupos muito diferentes capazes de construir idéias através de combinação. A estratégia de investir e construir capital social soa instrumental, e em alguns aspectos ela realmente retoma o conceito de investir em capital humano pessoal como se fosse um negócio. Mas enquanto a racionalidade e escolhas estratégicas podem identificar o equilíbrio a ser atingido entre laços fortes e fracos, elas não auxiliam no subsequente desenvolvimento desses laços nem na capacidade desses laços de criar benefícios.

O ‘farejado de insígnias’ em conferências, que pretendem estabelecer laços soltos com aqueles que consideram ‘importantes’, não está mais propenso a construir esses relacionamentos do que o indivíduo que aparece nesses eventos. Mesmo redes soltas exigem um grau de confiança e reciprocidade mútua, que é alavancada através da auto-estima. Similarmente, estabelecer laços próximos em redes não cria sozinho uma oportunidade para ‘sugar’ conhecimento tácito. Indivíduos podem escolher dar ou segurar o seu conhecimento, e quando encaram um mercenário transacional, é provável que

segurem. É a capacidade de empatia e intimidade construída a partir do capital emocional que fornece o contexto em que as pessoas escolhem dar e receber livremente.

Fundamentalmente, ‘trabalhar as fronteiras’ pode e realmente deve ser consciente, mas não é transacional. Vem de um profundo e apaixonado interesse nas pessoas, na capacidade de dar bem como de tomar. Trabalho em redes sem empatia não consegue construir nem a intimidade que suporta o conhecimento tácito compartilhando com ligações fortes nem a ampla sociabilidade que cria oportunidades de arbitragem através de ligações fracas.

De Capital Humano a Vidas Significativas

Neste artigo, argüimos que mudanças fundamentais estão ocorrendo na natureza dos relacionamentos entre indivíduos e as organizações de que são membros. No coração dessas mudanças está a democratização desse relacionamento, surgindo em parte da crescente autonomia pessoal e da grande variedade de trabalho. Essa democratização colocou uma enorme ênfase na autoconsciência e coragem do indivíduo de construir e alavancar seu capital humano pessoal. Mas traz consigo uma enorme promessa. Autonomia e variedade fornecem a oportunidade para as pessoas se tornarem quem são, para buscarem seus talentos naturais, para construir um significado e para criar vidas mais emocionalmente satisfatórias.

É necessário relacionar este argumento sobre as vidas profissionais das pessoas com o contexto mais amplo do papel que o trabalho representa na vida moderna. Historicamente, as pessoas tiveram pelo menos três diferentes esferas nas suas vidas: a família, o trabalho e um terceiro lugar – um pub na G.B., organizações comunitárias nos EUA, as lojas de chá na China ou Índia. Gradualmente, este terceiro lugar tem se tornado um vazio por causa de uma variedade de interrupções, incluindo mobilidade geográfica, a quebra de comunidades e um maior conjunto de mudanças em normas e valores sociais que tendem a minar sua viabilidade social e psicológica.¹⁹

O terceiro lugar costumava servir como uma fonte chave de tanto criação de um significado através da identidade social quanto prazer pessoal. Uma pessoa era conhecida lá, e podia ser quem era – longe dos aspectos avaliativos e instrumentais do trabalho, e das tarefas e obrigações da família. A eliminação progressiva do terceiro lugar e o alargamento associado da esfera do trabalho têm

aumentado a necessidade do trabalho ser mais significativo e mais prazeroso. E para que esse seja o caso, o espaço entre trabalho e identidade deve ser reduzido, o que a crescente variedade de oportunidades ocupacionais agora torna possível.

Outro aspecto relacionado com a atual transformação da sociedade, que a maioria dos observadores crêem ser uma causa de preocupação é a crescente esfera dos jogos o-vencedor-leva-tudo. Seja um atleta, um administrador ou um acadêmico, os indivíduos estão cada vez mais sujeitos a um regime econômico no qual o melhor encurrala a maior parte do pagamento.

Essas forças se combinam para criar um contexto bem diferente para o sucesso na carreira – há muito mais jogos agora, assim dando mais variedade para combinar com a variedade de preferências e prazeres humanos, e cada jogo oferece grandes recompensas pela excelência e recompensas que diminuem rapidamente depois disso. Apesar de mais pronunciado nas economias ocidentais desenvolvidas, este novo contexto está se espalhando rapidamente ao redor do mundo, como uma mostra da economia que evolui do mercado global.

Não só o capital humano pessoal de uma pessoa se tornará mais e mais importante nesse novo contexto, como a coragem para aliar com quem alguém está com o que alguém faz se tornará tanto mais prazeroso quanto mais rentável. Aliando o trabalho com valores pessoais, criar o vocatus – fazer o que gosta – sempre foi uma preciosa aspiração humana. Está cada vez mais se tornando também a estratégia mais efetiva para o sucesso pessoal. No final do dia, este talvez seja o mais maravilhoso e satisfatória aspecto de competir no capital humano – apesar de doloroso devido à necessidade de melhorias contínuas de seu conhecimento, relacionamentos e senso de auto-eficácia, alia incentivos econômicos à propensão muito humana de criar vidas significativas procurando suas convicções e paixões.

Notas

1. Seguimos de perto os pensamentos de Held sobre a democratização. Ver Held (1986).
2. Ver Giddens (1990, 1992).
3. Peter Cappelli faz uma analogia com monogamia serial em seu trabalho (Cappelli, 1999).
4. Ver Lal (1999).
5. Tem havido muitas provas que sugerem que organizações não têm criado mercados de trabalho interno flexíveis ou investido no treinamento de habilidades em curto prazo. Ver por exemplo, Pfeffer (1998). Casos detalhados de sete grandes organizações também destacam a falha entre retórica e realidade. Lynda Gratton *et al.* (1999).

6. Em 1997, três livros foram publicados, todos com o título capital intelectual; o programa para o 1999 Annual Meetings of the Academy of Management foi dominado por sessões e artigos sobre o assunto. Claramente, tanto para administradores e acadêmicos, essa questão de administração do conhecimento está agora bem no centro das atenções. Da vasta literatura sobre este assunto, achamos os livros de Quinn (1992) e Nonaka e Takeuchi (1995) os mais relevantes de um ponto de vista prático, e os artigos de Spender (1996) e Grant (1996) contribuições úteis e revisões de idéias, de uma perspectiva acadêmica.

7. O termo 'capital social' inicialmente apareceu no contexto de estudos comunitários, destacando a importância central de redes de relacionamentos fortes e íntimos para a sobrevivência e funcionamento de bairros de cidades. Desde esse primeiro uso, este conceito tem sido aplicado para elucidar uma vasta gama de fenômenos sociais, particularmente sua influência não apenas no desenvolvimento do capital humano (Ver Coleman, 1988), mas no desempenho econômico de empresas (Ver Baker, 1990), regiões geográficas (Putnam, 1995) e nações (Fukuyama, 1995).

8. Para uma rica descrição das redes de capital social no Vale do Silício, Ver Cohen and Fields (sem data).

9. O que chamamos de 'capital emocional' vem de diferentes linhas de literatura. No nível individual, a noção de inteligência emocional foi descrita por Goleman (1995) e antes por Salovey and Mayer (1980) e amplamente descrita como a habilidade de monitorar seus próprios sentimentos e emoções e os de outros. É descrita como essencialmente individual e em parte inata. De capital emocional, ampliamos o conceito para incluir integridade, entender as emoções de outros e reconhecer e ser sincero sobre as emoções e alguém (Hochschild, 1983). Também descrevemos um elemento de ação, a capacidade de entrar em ação através do desejo e esperança (Brockner, 1992). Para revisões recentes e relativamente compreensíveis do papel das emoções no funcionamento e desempenho das organizações, ver Fineman (1993) e Quy Nguyen Huy (1999).

10. Para uma discussão detalhada sobre como o capital social influencia o desenvolvimento do capital intelectual, ver Nahapiet and Ghoshal (1998).

11. Ver Donald Sull (1999), para uma rica e ilustrada discussão sobre como o compromisso com os relacionamentos pode prevenir ou atrasar a ação.

12. Ver Ghoshal and Bartlett (1997).

13. O conceito de individualização é descrito por Edward Edinger (1984). Para percepção mais profunda, ver Jung (1953–1979).

14. Jung descreveu os tipos de personalidade em *Tipos Psicológicos*, volume 6 (1953–1979). O Myers Briggs Type Inventory é discutido em Briggs Myers and Myers (1980).

15. Pessoas em atividades relacionadas a negócios tendem a ser pensadoras em vez de sensíveis — ver Briggs Myers e Myers (1980). Como os autores também mostram, as mulheres são significativamente mais propensas a serem orientadas pelos sentimentos do que os homens.

16. Ver Hollis (1996).

17. Ver Burt (sem data).

18. Para uma elaboração deste argumento, ver Granovetter (1973).

19. Richard Pascale trouxe isso no seu artigo não publicado (1995).

Referências

Baker, W. (1990) Market networks and corporate behavior.

- American Journal of Sociology* **96**, 589–625.
- Briggs Myers, I.S. and Myers, P.B. (1980) *Gifts Differing*. Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- Brockner, J. (1992) Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review* **Winter**, 9–27.
- Burt, R.S. (undated) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Cappelli, P. (1999) The new deal with employees and its implication for business strategy. Prepared for the IESE Conference on Strategy and Organizational Forms, June.
- Cohen, S.S., Fields G. (undated) Social capital and capital gains in silicon valley. *California Management Review* **14**(2).
- Coleman, J.S. (1988) Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* **94**, 95–120.
- Edinger, E. (1984) *The Creation of Consciousness: Jung's Myth of Modern Man*. Toronto, Inner City Books.
- Fineman, S. ed. (1993) *Emotions in Organizations*. London, Sage.
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Hamish Hamilton, London.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1997) *The Individualized Corporation*. Harper Business, New York.
- Giddens, A. (1990) *The Consequences of Modernity*. Polity, Cambridge.
- Giddens, A. (1992) *The Transformation of Intimacy: Sexuality, Love and Eroticism in Modern Societies*. Stanford University Press, Stanford.
- Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence*. New York, Bantam.
- Granovetter, M. (1973) The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* **73**, 1360–1380.
- Grant, R.M. (1996) Knowledge, strategy and the theory of the firm. *Strategic Management Journal* **17**(S2), 109–122.
- Gratton, L. et al. (1999) *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality*. Oxford University Press, Oxford.
- Held, D. (1986) *Models of Democracy*. Polity, Cambridge.
- Hochschild, L.E. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley, CA.
- Hollis, J. (1996) *Swamplands of the Soul: New Life in Dismal Places*. Inner City Books, Toronto.
- Jung, C. (1953–1979) *Psychological Factors in Human Behaviour, The Structure and Dynamics of the Psyche. The Collected Works*. Princeton University Press, Princeton.
- Lal, D. (1999) *Unintended Consequences*. The MIT Press, Cambridge.
- Mintzberg, H. (1979) An emerging strategy of 'direct' research. *Administrative Science Quarterly* **211**, 582–589.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998) Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *The Academy of Management Review* **23**(2), 242–266.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company*. New York, Oxford University Press.
- Pascale, R. (1995) In search of the new employment contract. Unpublished manuscript presented at the Euroforum Conference Spain, 15-16 September.
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- Putnam, R.D. (1995) Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy* **6**, 65–78.
- Quinn, J.B. (1992) *Intelligent Enterprise*. New York, Free Press.
- Huy, Quy Nguyen (1999) Emotional capability, emotional intelligence and radical change. *Academy of Management Review* **24**(2), 325–345.
- Salovey, P. and Mayer, J.D. (1980) Emotional intelligence imagination. *Cognition and Personality* **9**(3), 185–211.
- Schon, D.A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. London, Temple Smith.
- Schumpeter, J.A. (1962) *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Spender, J.C. (1996) Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal* **17**(S2), 45–62.
- Sull, D. (1999) Why good companies go bad. *Harvard Business Review* **Jul-Aug**, 42–52.
- Whyte, W.F. (1956) *Organization Man*. New York, Simon & Schuster.



LYNDA GRATTON, London Business School, Sussex Place, Regent's Park, London NW1 4SA, UK. E-mail: lgratton@london.edu

Lynda Gratton é Professora Associada de Comportamento Organizacional na London Business School. É Diretora do Leading Edge Research

Constituiu e encabeça o Programa Executivo, 'Estratégia de Recursos Humanos na Transformação de Organizações'. O interesse de sua pesquisa é focado em ARH estratégica e alinhamento de negócios. Um livro recente é *Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose* (FT Prentice-hall, 2001).



SUMANTRA GHOSHAL, London Business School, Sussex Place, Regent's Park, London NW1 4SA, UK. E-mail: sghoshal@london.edu

Sumantra Ghoshal é Professor de Administração Estratégica e Internacional de Negócios na London Business School, Reitor Fundados da Indian School of

Business, Hyderabad, e Membro do Comitê do Além-Mar da Harvard Business School. Autor prolífico e premiado, sua pesquisa se centra em questões estratégicas, organizacionais e administrativas, confrontando grandes empresas globais. Seu mais recente e premiado livro é *Managing Radical Change*.