

GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CAPITAL INTELECTUAL: Estudo de caso em uma empresa de tecnologia em gestão

Allana Kelly Fernandes Silva*

RESUMO

A gestão do conhecimento e o capital intelectual, embora muito pouco entendidos, se tornaram a peça chave para o sucesso de empresas que utilizam o conhecimento para buscar novas formas de sobrevivência e sucesso. Diante disto, o estudo objetivou analisar de que forma a gestão do conhecimento é gerida, buscando explorar seu capital intelectual para a sobrevivência de uma organização do setor de tecnologia, em Belo Horizonte/MG. Em termos metodológicos elaborou-se uma pesquisa quantitativa descritiva, onde contou com a colaboração de 8 respondentes, o instrumento para coleta de dados foi um formulário. Os resultados demonstram que o sucesso de uma empresa está relacionado com o conhecimento que ela possui, e para reconhecer e captar esse conhecimento a empresa precisa investir no capital intelectual de seus colaboradores, a tecnologia aliada a aprendizagem garantem que a gestão do conhecimento seja aplicada na organização. Permanecer competitivo com inovações constantes e estratégias eficazes são objetivos que muitas empresas visam. A boa gestão do conhecimento entre colaboradores proporciona a formação de novos conhecimentos, assegurando sua sobrevivência.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Capital Intelectual. Tecnologia.

ABSTRACT

Knowledge management and intellectual capital, although very little understood, have become the key to the success of companies that use knowledge to seek new ways of survival and success. Given this, the study aimed to analyze how knowledge management is managed, seeking to exploit its intellectual capital for the survival of an organization in the technology sector, in Belo Horizonte / MG. In methodological terms, a descriptive quantitative research was developed, with the collaboration of 8 respondents, the instrument for data collection was a form. The results demonstrate that the success of a company is related to the knowledge it has, and to recognize and capture this knowledge the company needs to invest in the intellectual capital of its employees, technology coupled with learning ensures that knowledge management is applied in organization. Staying competitive with constant innovations and effective strategies are goals that many companies aim at. Good knowledge management among employees provides the formation of new knowledge, ensuring its survival.

Keywords: Knowledge Management. Intellectual capital. Technology.

1 INTRODUÇÃO

Na Era Industrial, os ativos físicos, o trabalho humano, os recursos naturais e os ativos financeiros formavam a riqueza de uma organização, a gestão era impecavelmente delineada a afim de obter lucros. Depois da revolução industrial no final de século XX, novos mercados nasceram, ampliou-se a concorrência, a tecnologia foi espargida, e surgiu assim a Era da Informação (STEWART, 1998).

* Estudante do 8º semestre do curso de Administração do Centro Universitário Unihorizontes

O conhecimento e a comunicação são as principais fontes de riquezas na Era da Informação. As organizações começam a trabalhar com o conhecimento para captar clientes e com tecnologias da informação para aperfeiçoar sua gestão (STEWART, 1998). Trabalhar de forma criativa gerando ideias e soluções a partir de informações e conhecimento torna-se um diferencial estratégico para uma organização (REZENDE, 2002).

O desenvolvimento criativo, aprendizagem individual e organizacional com base no conhecimento, estão associados a gestão do conhecimento, e para a geração de conhecimento ser alcançada é fundamental a cooperação de toda a organização (BEM; PRADO; DELFINO, 2013). Saber administrar o conhecimento tornou-se primordial para uma empresa se manter no mercado competitivo, pois o seu valor passa a ser buscado no intangível, ou seja, no conhecimento adquirido e nas pessoas que o dominam (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

As empresas que dispõem de pessoas com conhecimentos, talentos, capacidades e ideias, um sistema devidamente gerenciado e integridade com clientes, possui então, o capital intelectual, é ele que atribui valor de mercado para muitas empresas que trabalham com eficácia a sua gestão (STEWART, 1998).

Para Xavier (1998), empresas pequenas cresceram imensamente em pouco tempo por propiciar soluções firmadas no conhecimento, resultando em aumento de produtividade nas organizações, governos e sociedade. Essa mudança consolidou o conceito de capital intelectual, no que diz respeito ao conjunto dos conhecimentos e informações de posse de uma pessoa ou instituição disposto para a consumação das metas financeiras.

Destarte, a gestão do conhecimento é vital para a sobrevivência da instituição, e que o capital intelectual presente nela pode ser trabalhado e alavancado para o aumento do valor da organização e de seus produtos/serviços (STEWART, 1998).

Neste âmbito, questiona-se: Como a gestão do conhecimento pode contribuir para aprimorar o capital intelectual interno em prol do crescimento e competitividade da organização?

Definiu-se como objetivo deste estudo, analisar a gestão do conhecimento, buscando explorar seu capital intelectual para a sobrevivência de uma organização do setor de tecnologia, em Belo Horizonte/MG, na perspectiva de seus funcionários e/ou gestores. Desenvolveu-se como objetivos específicos, verificar a importância de administrar o capital intelectual; identificar os desafios e oportunidades da gestão do conhecimento e analisar o compartilhamento de conhecimento intelectual dentro da organização.

Este estudo pode contribuir para os acadêmicos de administração e áreas afins que buscam entender/aplicar a gestão do conhecimento na nova economia, para organizações e gestores que visam alcançar pelo capital intelectual novos mercados e conquistar um diferencial no mercado, como também para a sociedade, que busca se atualizar a partir desses novos conceitos e procurar sempre se qualificar para se adequar a era da informação.

O presente estudo está estruturado em seis seções, na primeira seção está a introdução que contempla o tema a ser abordado, na segunda seção discorre o referencial teórico com as posições dos autores em torno do assunto proposto, na terceira seção é tratada a metodologia informando o tipo de pesquisa aplicada, na quarta seção a apresentação e análise dos dados coletados, na quinta seção as considerações finais e, por fim, na sexta seção as referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do conhecimento e Capital Intelectual

De acordo com Brito (2008), a gestão do conhecimento é a capacidade de uma organização construir, partilhar e reter conhecimento, focando a gestão da empresa nas habilidades de trabalho e no processo de educação dos trabalhadores, a partir de culturas adaptativas desenvolvidas por novos *insights* e novos conhecimentos.

Para considerar uma organização do conhecimento, é necessário que a empresa seja eficaz ao incorporar os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão, no quais são gerados a partir do uso da informação. A informação dos indivíduos sobre o ambiente da organização dá origem ao significado social. A construção do conhecimento é formada pela gerência onde há trocas de conhecimentos com base nas informações mais relevantes. Assim é dada a tomada de decisão, por meio do processamento e análise da informação perante as alternativas presentes (CHOO, 2003).

Um dos objetivos da gestão do conhecimento é proporcionar condições para que a organização use a melhor informação possível. As organizações tem ampliado seu conceito de capital para incluir o capital intangível, e as organizações de sucesso em estratégias de gestão do conhecimento não só trabalham com a gestão da informação, mas também a gestão de pessoas e dos talentos humanos (ALVARENGA NETO, 2008).

A gestão do conhecimento é um mecanismo para trabalhar o principal capital intelectual das organizações, ou seja, o conhecimento. O conhecimento deve ser bastante aproveitado se a organização pretende alcançar seus objetivos. Dessa forma, ela passa a dar maior valor às pessoas que a compõe e não aos produtos e serviços que fornece, pois cada indivíduo com suas diferentes experiências, aprendizados e valores gera uma poderosa fonte de conhecimento à medida que compartilhados com a organização (MACHADO et al., 2015).

Para Strauhs, et.al (2012), o uso adequado da informação e de conhecimento, possibilita a empresa a estar atenta as tendências de mercado, vigiar concorrentes e saber as necessidades de consumidores, porém é preciso que essa pratica seja cautelosamente preparada. Na preparação, primeiro deve-se obter informação, essa informação passa a ser tratada, depois é transformada em conhecimento e por fim obter inovação através do conhecimento adquirido.

Quando a inovação vira estratégia empresarial, todos os indivíduos da organização precisam observar o ambiente externo competitivo e o ambiente interno, capacitando-se sempre para que o conhecimento gerado seja eficaz para novas inovações e para tomada de decisão (STRAUHS et al., 2012).

As organizações estão repletas de conhecimentos em toda sua extensão, portanto, há vários conhecimentos em poder de indivíduos, grupos informais e nas áreas operacionais que os gestores buscam captar, converter e compartilhar destes para toda a organização (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2012).

O conhecimento construído através de *know-how* e dos *insights* de experiências das pessoas, chama-se tácito, o conhecimento tácito é o pessoal, difícil de formalizar, no qual precisa ser convergido em explícito. O conhecimento explícito é o formal, fácil de passar entre indivíduos e grupos, são as fórmulas, regras, especificações etc. É primordial para uma organização aprender a converter o conhecimento tácito (pessoal) em explícito, pois o conhecimento tácito não agrega valor para a organização (CHOO, 2003).

Existem quatro modos para converter o conhecimento, através da: socialização, tácito/tácito, adquirindo conhecimento partilhando experiências entre os colaboradores, até entre clientes e fornecedores; externalização, tácito/explicito, por meio do diálogo coletivo; combinação explícita/explicito troca e partilha de conhecimentos por conversas, organizando informações para produzir novos conhecimentos explícitos; e por último a internalização, que corresponde a conversão de uma parte do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo. Contudo, os dois tipos de conhecimento, explícito e tácito, ampliam sua qualidade e quantidade gradativamente (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Desse modo, para ajudar os indivíduos a buscar mais conhecimento dentro de uma organização, é aconselhável a existência de mapa do conhecimento, na sua criação se faz necessário localizar conhecimentos significativos internos, tais conhecimentos estão presentes nas pessoas, suas experiências e valores, depois que coletado é preciso publicar, preferencialmente on-line para acesso de todos, e para facilitar sua atualização, o mapa mostra onde encontrar conhecimentos, que pode indicar pessoas, documentos e bancos de dados (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

De acordo com Souza (2006), para conseguir gerir o conhecimento em uma organização é necessário atravessar certos desafios, o primeiro deles é entender as bases da gestão do conhecimento, para assim conseguir melhores estratégias e maximização de valores, como é recente a existência dessa gestão do conhecimento e um processo de médio a longo prazo, não tem ainda muita vivência para se ter uma base precisa, porém ela está em crescimento e tornou-se uma vantagem competitiva para as organizações.

O segundo desafio relatado por Souza (2006), é a mensuração de resultados, onde a gestão é avaliada naquilo que produz, a mensuração de resultados pode ser medida por indicadores de aprendizado e crescimento, ponderando os resultados intangíveis para que a organização possa migrar suas metas e aumentar os lucros.

O terceiro desafio é o processo de compartilhamento do conhecimento, Souza (2006) ressalta que a gestão do conhecimento resulta em saber administrar processos de criação, armazenamento, partilha e distribuição de conhecimento, as barreiras para este compartilhamento muitas vezes é da própria organização, de sua estrutura interna, da sua cultura, da administração de recursos humanos e dos processos em que operam.

Para Brito (2008), a saída e entrada de pessoas em organizações devido a aposentadorias precoces, demissões e mobilidade, dificultaram a retenção de conhecimento, desse modo foi preciso transformar o conhecimento individual em "ativo" intangível, que pode ser transferido e usado em estratégias onde esse conhecimento passa a ser de toda a organização.

Santos (2004) já relatava que outros são os desafios da gestão do conhecimento, como desenvolver competências internas, desenvolvimento de ambientes para incentivar a aprendizagem, gestão eficiente de pessoas, e o encorajar para a criação de comunidades virtuais corporativas onde viabiliza a troca de informações e geração de novos conhecimentos. Do mesmo conceito, discorre Strauhs et al., (2012), ao ressaltarem a importância de comunidades práticas onde a organização promove aprendizado coletivo e inovação, essas comunidades são espontâneas e informais, integralizando os indivíduos e gerando mais conhecimentos.

Souza (2006) realça também, que a gestão do conhecimento precisa de novas formas de gerenciamento com pessoas, ou seja, outorgar no desenvolvimento de recursos humanos mais autonomia, responsabilidades e liberdade para agir, dispondo de mais espaço para a criatividade.

Há muitos fatores que inibem a transferência de conhecimento, são chamados de atritos, que podem desgastar ou vetar o conhecimento que circula na organização. Algumas formas de sobrelevar esses atritos são: construir relacionamentos e confiança mútua através de diálogos e integração entre setores; estabelecer consensos por meio de discussões e trabalho em equipe; criar locais para transferências de conhecimento como feiras e salas de bate papo; avaliação de desempenho e incentivos; educar os colaboradores disponibilizando tempo para aprendizagem; aceitar e recompensar erros criativos e colaboração (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Souza (2006) ao referenciar a obra de Terra (2005), mostra as oportunidades da gestão do conhecimento para uma organização que assegura retornos enormes, tais como, aumento da flexibilidade organizacional, sinergias entre os indivíduos e vantagens competitivas.

A organização do conhecimento detém informações e conhecimentos, que proporcionam vantagem competitiva, facilitando proceder com inteligência, criatividade e esperteza nas mudanças de cenário externo. Gerindo com eficiência os recursos e processos de informação, a organização tem como vantagens: adequar-se às mudanças do ambiente de modo eficaz; esforçar-se na aprendizagem constante com novas visões; estimular o conhecimento e experiência de seus colaboradores para geração de inovação e criatividade; além de centralizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas (CHOO, 2003).

Para essa gestão, segundo Davenport e Prusak (2003), o diretor do conhecimento, novo cargo criado por algumas empresas para gerir a gestão do conhecimento, tem algumas responsabilidades críticas e elementares em sua função, tais como: construir uma cultura do conhecimento por meio de programas educacionais, programas de incentivo e exemplo da gerência, criar infraestrutura para a gestão do conhecimento, e tornar toda a operação economicamente compensadora.

Conforme Stewart (1998), o conhecimento é o ingrediente do que se produz, daquilo que se faz, se compra e se vende, portanto, como resultado, a sua administração é a tarefa mais essencial das empresas e pessoas, para isso é fundamental encontrar e estimular o capital intelectual.

De acordo com Xavier (1998, p. 9), “o capital intelectual é o conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição e colocado ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos”.

Stewart (1998, p. 61) apresenta uma visão crítica a respeito do conceito de capital intelectual ao mencionar que

A inteligência torna-se um ativo quando cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral – ou seja, quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, uma agenda para reunião, a descrição de um processo); quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado como moedas em um bueiro. O capital intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem. (STEWART, 1998, p. 61).

O que torna o capital intelectual valioso, conforme Edvinsson e Malone (1997), é o estudo das raízes do valor de uma empresa, a mensuração dos fatores dinâmicos ocultos, fatores esses como o capital humano, capital do cliente e o capital estrutural. O capital humano engloba o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade para realizar tarefas do dia-a-dia, bem como a cultura, valores e a filosofia da empresa, ele, portanto, não é propriedade da empresa.

O capital do cliente envolve o relacionamento da empresa com o cliente, pois ele é que dá início ao fluxo de caixa. O capital estrutural diz respeito aos equipamentos de informática, softwares, banco de dados, patentes, marcas registradas, ou seja, tudo que fica na empresa, que a empresa tem posse e pode ser negociado. Associados, esses fatores transformam as habilidades e o conhecimento em competitividade e riqueza (EDVINSSON; MALONE, 1997).

Para Xavier (1998), o capital se torna benéfico pelos seguintes motivos: ser menos vulnerável as crises econômicas; sem riscos econômicos apresentando confiabilidade; faz parte do indivíduo e se torna viável a qualquer momento; é o único tipo de capital que pode ser a base para o sucesso independente de outros ativos; agrega valor social significativo ajudando o indivíduo a se destacar e conquistar objetivos de vida e não gera estresse.

Segundo Macedo (2012), o capital intelectual representa uma estratégia de um projeto inovador para a aprendizagem, e seu principal efeito é a constituição dos sistemas educacionais e profissionais aptos para as requisições de atualização da formação dos trabalhadores, a fim de, poderem se adaptar as mudanças do mercado.

Antunes e Martins (2007) ao referenciar Lev (2001), discorre que as mudanças nas estruturas e o foco em estratégias nas empresas devem ser aplicadas com o propósito de atender a existências dos ativos intangíveis, uma vez que o conhecimento é um recurso econômico importante para a sobrevivência das organizações.

A ascensão do capital intelectual é infalível, em virtude das forças históricas e tecnológicas, além dos fluxos de investimentos que estão se alastrando por toda a sociedade, indo em direção a uma economia baseada no conhecimento. Ele traz a dinâmica da força organizacional e da criação de valor, consegue reconhecer a necessidade constante de mudança, em que a empresa depende exclusivamente do talento e compromisso de seus colaboradores, como também a qualidade das ferramentas de trabalho (EDVINSSON; MALONE, 1997).

Rezende, Ávila e Maia (2012) ao referenciar a obra de Reilly e Schweih (1999), enfatizam que os critérios para definir a geração de valor pelo ativos intangíveis, corresponderiam a possibilidade de o gestor se beneficiar economicamente no aumento da receita ou em uma redução de custos, e também a capacidade de contribuir decisivamente no valor de outros ativos tangíveis ou intangíveis, com os quais tem ligação. Alguns exemplos de ativos intangíveis são: alta criatividade, presença de barreiras à entrada de concorrentes, potencial e participação de mercado.

As discussões sobre os ativos intangíveis, para a contabilidade e suas teorias mostram-se enigmáticas, não somente pelas dificuldades de sua explicação, como também e sobretudo, pela insegurança a respeito da mensuração de seus valores e de sua existência (SCHMIDT; SANTOS, 2002).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa tem como propósito descrever sobre dificuldades de um determinado problema, entender comportamento social, “compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 52).

O tipo de pesquisa escolhida para este estudo é a descritiva com abordagem qualitativa, que segundo Collis e Hussey (2005), pode ser definida como a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos.

É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão. A pesquisa de campo tem início na fase exploratória, onde há a caracterização do problema, do objeto, dos pressupostos, das teorias e do percurso metodológico. Não busca resolver de imediato o problema, mas caracterizá-lo a partir de uma visão geral (PIANNA, 2009).

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso. O estudo de caso “consiste na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com propósito básico de entender os fatos ou fenômenos sociais” (MICHEL, 2009, p. 53).

A unidade de observação é uma organização do setor de tecnologias, que trabalha com gestão de projetos de eficiência energética externamente e com cursos de Normas Regulamentadoras online e está localizada na cidade de Belo Horizonte - MG.

Buscou-se analisar de que forma a gestão do conhecimento pode ser gerenciada, procurando explorar seu capital intelectual para a sobrevivência de uma organização do setor de tecnologia, em Belo Horizonte/MG, na perspectiva de seus funcionários e/ou gestores.

Os sujeitos de pesquisa consistem em 8 entrevistados, caracterizados de R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7 e R8, a maioria deles está na faixa etária de 20 a 35 anos. O critério de escolha foi intencional, pois todos fazem parte da empresa pesquisada.

Para a coleta de dados utilizou-se como instrumento um questionário, enviado através de e-mail e WhatsApp aos respondentes. O questionário é constituído por perguntas ordenadas, devendo ser respondidas por escrito, sem a presença do entrevistador, (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Os dados coletados foram tratados por meio da análise de conteúdo. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), na análise o pesquisador conceitua mais detalhes sobre os dados, fazendo relações portando a visão dos autores.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Dados demográficos do grupo pesquisado

Os sujeitos de pesquisa foram 8 colaboradores de uma empresa no setor de tecnologia em gestão, situada na cidade de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais. O grupo pesquisado conta com colaboradores dos setores de RH, design, administrativo e gerência. Os participantes desta pesquisa, foram nomeados pela abreviação da palavra respondentes, “R”, seguida da sequência numeral da quantidade de participantes, R1 a R8.

Dos respondentes a maioria é do sexo feminino. Na faixa etária de 18 a 26 anos, corresponde a 50% dos respondentes, 27 a 35 anos representam 25%, ambas as faixas etárias de 36 a 44 anos e acima de 44 anos representam 12,5%. Em relação ao estado civil, 62,5% dos respondentes são solteiros, 25% são casados e 12,5% responderam o estado civil como outros. Em se tratando de formação acadêmica, 75% estão cursando ensino superior/incompleto, 12,5% já possui superior completo e 12,5% possuem pós-graduação. Os respondentes são de vários cargos na empresa, desde estagiários, operacional e gerência. O tempo de empresa varia entre 1 ano a 10 anos.

4.2 A importância de administrar o capital intelectual

Conforme Stewart (1998), a administração do conhecimento é a tarefa mais essencial das empresas e pessoas, para isso é fundamental encontrar e estimular o capital intelectual. O capital intelectual de cada um se faz muito importante, pois pode gerar mudanças na organização, a maioria dos respondentes “comungaram” da mesma ideia, de que a importância de seus capitais intelectuais trás diferencial e transparência no desenvolvimento das atividades.

[...] Auxilio com os meus conhecimentos no desenvolvimento de projetos e através dele possibilito mais clareza e coesão nas propostas que são envolvidas na área em que atuo [...] (R3).

[...] Trazer um diferencial e novas ideias para a empresa [...] (R4).

[...] Isso implica na tentativa constante de aliar conceitos teóricos à prática. Nesse sentido, considero o arcabouço teórico de máxima importância. Porém, o cargo que ocupo hoje sendo mais operacional exige pouco conhecimento específico [...] (R7).

Visto a importância do capital de cada colaborador, percebeu-se que cada um conhece suas competências, conhecimentos e experiências adquiridos, e que todos esses aprendizados podem ajudar na evolução da organização. Cabe a empresa, portanto, prezar pela valorização desses capitais. E quanto a isso, alguns respondentes apontam que sentem satisfeitos pela forma como a organização preza seu conhecimento, conforme relatos a seguir.

[...] Acredito que eles veem da mesma forma que eu, em alguns momentos sou elogiado pelo meu trabalho, claro que os colaboradores que convivem mais comigo que veem mais a importância do meu trabalho, mas acredito que isso é subentendido por todos [...] (R1).

[...] Dando oportunidade de estudar nos horários vagos, ou quando há provas ou avaliações na faculdade [...] (R3).

[...] Incentivando a melhoria das habilidades e possibilitando colocá-las em prática [...] (R6).

Outros relataram que ainda é muito deficiente essa questão na organização, porém não especificaram o porquê dessa deficiência. Pode-se perceber que embora a organização busque dar valor ao capital de cada um, ainda precisa de muito trabalho da parte da gestão para que todos se sintam confortáveis em aplicar seus conhecimentos, e tendo os colaboradores a consciência que eles são de suma importância para a empresa e assim, trabalhando com mais comprometimento e confiança.

Nessa dimensão, se torna oportuno o enriquecimento dos conhecimentos, segundo Macedo (2012), o capital intelectual representa uma estratégia de um projeto inovador para a aprendizagem, e seu principal efeito é a constituição dos sistemas educacionais e profissionais aptos para as requisições de atualização da formação dos trabalhadores, a fim de, poderem se adaptar as mudanças do mercado. Os respondentes em geral, relataram que buscam enriquecer seus conhecimentos com cursos, lendo livros e acompanhando tendências atuais.

[...] Fazendo cursos extracurriculares, mexendo nas ferramentas no dia a dia fora do trabalho, procurando mais formações correlatas [...] (R1).

[...] Através de cursos, leitura e oportunidades que por ventura seja dada pela empresa [...] (R5).

[...] Leitura, cursos online, faculdade, trabalho [...] (R7).

Neste cenário, observa-se que os respondentes buscam por conta própria sua atualização de conhecimentos, visto que para se manter no mercado que se encontra altamente competitivo é necessário se adequar a qualquer situação de mudança que pode ocorrer. E a falta de especialização e experiência infelizmente deixam muitas pessoas para trás.

Esse capital intelectual é muito valioso para as empresas que buscam evolução, é o que discorre Antunes e Martins (2007) ao referenciar Lev (2001), onde as mudanças nas estruturas e o foco em estratégias nas empresas devem ser aplicadas com o propósito de atender a existências dos ativos intangíveis, uma vez que o conhecimento é um recurso econômico importante para a sobrevivência das organizações. Para captar esse capital medidas de aproveitamento devem ser tomadas, algumas opções de medidas foram apresentadas pelos respondentes.

[...] Incentivando a aprendizagem guiada por ela [...] (R2)

[...] Investir em cursos para seus funcionários, garantir uma certa carga horária para estudarem e capacitarem, incentivar e reconhecer o trabalho exercido com qualidade [...] (R3).

[...] Gerando manuais, procedimentos, reuniões [...] (R4)

[...] A organização em que trabalho tem vários nichos de atuação em vários estados brasileiros. A primeira medida seria uma integração melhor das equipes e projetos, além do compartilhamento de informações e resultados para que todos possam contribuir com as próprias habilidades e adquirir conhecimentos no processo [...] (R7)

Neste caso, percebe-se que a empresa pode investir mais em medidas para a captação do capital de seus colaboradores, para buscar sempre evoluir diante os cenários de mudança do mercado atual.

4.3 Os desafios e oportunidades da gestão do conhecimento

Visto que a gestão do conhecimento segundo Brito (2008), é a capacidade de uma organização construir, partilhar e reter conhecimento. Os respondentes descrevem a gestão do conhecimento de acordo com seus conhecimentos:

[...] Bom, sem pesquisar, da minha cabeça, entendo que seria uma forma de deixar organizado de forma sistemática os conhecimentos apreendidos para a função que seja, tanto para uso do profissional, quanto para repassar para outra pessoa [...] (R1).

[...] Gestão do conhecimento para mim, é quando há um gerenciamento da capacidade de cada funcionário e de como ele pode agregar em conhecimento para a empresa e seus serviços [...] (R3).

[...] Conjunto de medidas utilizadas para que os conhecimentos individuais sejam melhor utilizados e para que o grupo adquira novas informações e se atualize constantemente [...] (R7).

[...] E a capacidade de gerenciar o conhecimento com eficiência para que a organização se coloque em posição de vantagem em relação a outras [...] (R8).

Percebe-se através dos relatos, que os respondentes possuem em geral um bom entendimento da gestão do conhecimento e a aplicação dela dentro de uma organização. O que é bom, podendo auxiliar e facilitar na possível aplicação ou melhoria dessa gestão dentro da organização. Pois na era da informação o conhecimento e a informação são as principais fontes de riquezas, as mudanças externas são fatores críticos nesta era. Os respondentes apresentam suas visões de como a empresa avalia as mudanças do mercado, nos relatos a seguir.

[...] Acredito que nossa empresa está muito ligada a essas novidades o tempo todo, pois trabalhamos com tecnologia, então sempre que iniciamos um projeto novo, sempre em reunião vemos qual a melhor tendência para seguir com aquele projeto [...] (R1).

[...] Muito bem, os recursos tecnológicos são incorporados pela empresa e amplamente utilizados [...] (R7).

Em contrapartida, outros relatos apresentam as seguintes visões.

[...] Analisa com receptividade para os seus produtos, mas é deficiente para seus funcionários e clientes [...] (R2).

[...] Não analisa [...] (R5).

Verifica-se que a organização pode perde oportunidades por não estar atenta ao mercado, de acordo com Strauhs, et.al (2012), o uso adequado da informação e de conhecimento, possibilita a empresa a estar atenta as tendências de mercado, vigiar concorrentes e saber as necessidades de consumidores.

Para tornar as informações mais acessíveis, é preciso trabalhar com as ferramentas corretas para que o conhecimento seja aplicado e repassado, uma oportunidade que muitas empresas deixam a desejar. Os respondentes em geral mostram que as ferramentas de trabalho se tornam importantes, pois auxiliam na demanda de atividades e compartilhamento de conteúdo.

[...] Através das ferramentas que utilizamos é possível acompanharmos o trabalho da equipe e adequarmos o nosso trabalho diante da demanda da empresa [...] (R3).

[...] Auxiliam na agilidade e rapidez com que as informações são passadas [...] (R8).

Inúmeros são os desafios da gestão do conhecimento, além de ferramentas adequadas, pode apresentar também, conforme Souza (2006), desenvolvimento de ambientes de aprendizagem virtuais, o compartilhamento adequado de conhecimento e, sobretudo entender o que é gestão do conhecimento. Os respondentes apontaram alguns empecilhos na aplicação da gestão, como pode ser observado nos relatos a seguir.

[...] Acredito que justamente organizar toda essa informação e deixar ela acessível para todos os colaboradores para todos terem uma visão juntos para onde estão indo [...] (R1).

[...] Conservadorismo; quebra de processos; falta de gestão de competências
[...] (R2).

[...] As pessoas estarem dispostas a passar seu conhecimento para outras pessoas; ter ferramentas e um gestor eficiente para captar o conhecimento de cada funcionário [...] (R4).

Por outro lado, a empresa pode aproveitar as oportunidades com uma boa gestão do conhecimento, conforme Choo (2003), gerindo com eficiência os recursos e processos de informação, a organização tem como vantagens: adequar-se às mudanças do ambiente de modo eficaz; estimular o conhecimento e experiência de seus colaboradores para geração de inovação e criatividade; além de centralizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas. Todos os respondentes compartilham da mesma visão, conforme relato abaixo.

[...] Diferencial no mercado, mais lucro, menos rotatividade, menos dependência de funcionário e um bom ambiente de trabalho [...] (R4).

Percebe-se então, que a boa gestão do conhecimento traz ganhos enormes para a empresa, o investimento no conhecimento torna-se uma estratégia de sucesso no mercado, pois a empresa tem em mãos conhecimentos capazes de gerar inovação e mudanças na forma de trabalhar, que garante melhor aproveitamento das capacidades dos colaboradores.

4.4 O compartilhamento de conhecimento intelectual dentro da organização

Sabe-se que o conhecimento pode ser convertido de quatro formas, sendo elas a socialização: tácito/tácito, externalização: tácito/explicito, combinação: explícito/explicito e a internalização: conversão de uma parte do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo, (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Para uma adequação inicial da empresa para gerar mais conhecimento, os respondentes propuseram formas de conversão distintas, conforme relatos a seguir.

[...] Acho que combinação do conhecimento dos setores, mesmo que de forma geral, porque quanto mais em unidade a empresa trabalhar, melhor vai ser o acerto quanto ao objetivo da empresa [...] (R1).

[...] Pela socialização, porque através da socialização é que as ideias, valores, crenças, normas e costumes estabelecidos pelo coletivo são internalizados pelos funcionários [...] (R4).

[...] Internalização, incorporação inconsciente de certos padrões, ideias, atitudes, práticas, personalidade ou valores da empresa, que os colaboradores passam a considerar como seus, assim melhoram a qualidade total dos produtos e serviços [...] (R7).

Compreende-se então, que se a empresa adotar qualquer uma das formas de conversão do conhecimento com sua equipe, dando oportunidades de discussão e aprendizado, ela pode produzir novos conhecimentos, com isso trabalhar melhor as suas estratégias, gerando inovação e obtendo competitividade. Para facilitar no aprendizado a empresa pode usar métodos de busca de conhecimento, alguns respondentes relataram como um mapa do conhecimento auxiliaria nas tarefas, de acordo com os relatos a seguir.

[...] Clareza; definição de papéis e objetivos [...] (R2).

[...] A empresa poderia encontrar com mais facilidade qual funcionário poderia atuar melhor em determinado área e momento [...] (R4).

Constata-se que um mapa do conhecimento é necessário e muito eficaz na empresa, pois como tantas informações para absorver, organiza-las é primordial. Conforme Davenport e Prusak (2003), é aconselhável a existência de mapa do conhecimento na organização, contendo conhecimentos significativos internos, e onde encontrá-los, podendo ser publicado em quadro de aviso ou on-line na rede.

Em relação ao compartilhamento do conhecimento na empresa, percebeu-se que as reuniões entre colaboradores, gerência e diretoria, é um dos meios mais utilizados para o compartilhamento do conhecimento interno, apresentaram também outros meios como a interação entre equipes, conforme relatos a seguir.

[...] Temos uma plataforma de cursos para funcionários e acredito que no próprio dia a dia, com reuniões ou interação com a equipe [...] (R1).

[...] Através do trabalho em equipe, compartilhamos conhecimento e aprendemos, também através da oportunidade de poder trabalhar em outras áreas dentro da empresa [...] (R3).

[...] Manuais, procedimentos, e reuniões [...] (R4).

[...] Por meio de reuniões [...] (R6).

[...] Através de reuniões e vídeos conferências [...] (R8).

Neste contexto, notou-se que a empresa utiliza meios importantes para o compartilhamento de informação e conhecimento, o que deixa os colaboradores mais informados com as questões internas da empresa, propiciando mais clareza no entendimento e na execução das tarefas. Sobre como a gestão de pessoas pode colaborar para o compartilhamento do conhecimento através do capital intelectual dos indivíduos e valorizar esse capital, de acordo com os relatos dos respondentes, a gestão de pessoas poderia integrar mais as equipes, motivando a troca de conhecimentos.

[...] Acredito que analisando as pessoas da empresa e seus conhecimentos é possível montar uma equipe de trabalho mais coerente que possa compartilhar conhecimentos e aprender também [...] (R3).

[...] Trazendo um ambiente de harmonia na empresa, sem ter rivalidade entre os colegas de trabalho, assim cada um deles não terão medo em compartilhar o conhecimento e de perder o cargo para outro colega de trabalho [...] (R4).

[...] Mostrando aos indivíduos a importância de cada um dentro da organização e estimulando a troca de conhecimento entre eles [...] (R5).

Constata-se através dos relatos que a empresa é deficiente na questão de desenvolver a gestão de pessoas para melhorar a qualidade do compartilhamento e valorização de capital, conforme Souza (2006), os gestores podem outorgar mais autonomia, responsabilidades e liberdade para a gestão de pessoas, assim ela poderá agir e dispor de mais espaço para a criatividade.

Quanto a visão da empresa nesta era de informações, onde reter conhecimento interno é crucial para sua sobrevivência, alguns respondentes relataram que a

empresa visa buscar informações convenientes às suas atividades e a trabalhar com pessoas com os mesmos interesses.

[...] Bom, a empresa busca está conectada a assuntos relacionado ao seu ramo, procurando manter contato com as pessoas que possui interesses em comum, e mantêm um relacionamento estreito com os mesmos [...] (R3).

[...] Saber tornar cada conhecimentos fundamental para o crescimento da empresa, trabalhar com que as pessoas estejam dispostas a aprender e compartilhar conhecimento [...] (R4).

Outro relato, porém, se mostrou contraditório.

[...] Na minha opinião a empresa não dá valor em reter conhecimento [...] (R5).

Neste âmbito, observa-se que falta mais posição da empresa para tratar questões objetivas e importantes com seus colaboradores, como o que fazer com seu conhecimento interno e a importância dele diante as mudanças que ocorrem constantemente no mercado e na sociedade.

No que diz respeito a gestão de fatores essenciais do capital intelectual, ou seja, a gestão do capital humano, do cliente e estrutural, os respondentes identificaram essa gestão na forma como a empresa busca trabalhar, com colaboradores formados e especializados em cada área. Porém, segundo Edvinsson e Malone (1997), trabalhar com os três fatores eficientemente pode transformar as habilidades e o conhecimento da empresa em competitividade e riqueza. Sendo assim, a empresa não pode abandonar gestões significativas que, integralizadas trazem o sucesso e a sobrevivência no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar a gestão do conhecimento, buscando explorar seu capital intelectual para a sobrevivência de uma organização do setor de tecnologia, em Belo Horizonte/MG na perspectiva de seus funcionários e/ou gestores, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa e descritiva. Através de um questionário, 8 respondentes escolhidos pelo critério intencional, apresentaram suas opiniões, saturando assim os dados da pesquisa. Os dados foram analisados considerando o contexto da pesquisa.

Em relação à forma de gerenciamento, identificou-se que os respondentes consideram usar métodos como: integração de equipes, pois a gestão do conhecimento auxilia na integração entre as equipes e entre colaborador e gerência, disseminando entre eles conhecimentos dos diversos setores e conhecimentos externos que podem agregar na geração de novos conhecimentos; reuniões para discussões e propostas de assuntos relacionados ao objetivo da organização; aprendizagem de tarefas com outros colaboradores; disponibilidade de horário para o aprendizado; dar mais autonomia para a gestão de pessoas criar espaços para a criatividade e inovação.

Sobre a importância de administrar o capital intelectual, foi apontado que antes de administrar o capital intelectual se deve primeiramente encontra-lo e estimulá-lo, para isso notou-se que os respondentes sabem da importância do seu capital para a organização, que ele pode ser um diferencial, e com isso buscam sempre maximizar seus conhecimentos através de livros, notícias atuais, cursos de especialização e no

próprio trabalho compartilhando conhecimentos entre os colegas. Dessa forma, identificou-se que a empresa deve estar atenta para perceber que esse capital é benéfico para seu crescimento, os respondentes entendem que para a captação do capital intelectual a empresa precisa investir na gestão do conhecimento com mais cursos, incentivos para aprendizagem e maior interação entre as equipes, assim ela alcançará seus objetivos e terá sempre novos conhecimentos, possibilitando a formulação de estratégias e soluções para futuros problemas.

Já sobre os desafios presentes na gestão do conhecimento, eles podem se tornar um empecilho na captação do capital intelectual, os respondentes expressam que a falta de uma gestão adequada, o conservadorismo, as ferramentas de trabalho e a carência de cooperação dos colaboradores em compartilhar conhecimentos, geram dificuldades na aplicação e na gestão do conhecimento.

Em contrapartida, a gestão do conhecimento quando bem trabalhada gera inúmeras oportunidades para a empresa e para os colaboradores. Em decorrência disto, para os respondentes a empresa pode com uma eficiente gestão do conhecimento, dispor de um diferencial no mercado alcançando competitividade, aumentar seus lucros por meio de inovações em seu produto ou serviço, possuir um ambiente de trabalho cooperativo e harmonioso, diminuir sua rotatividade ocasionada pela insatisfação no trabalho e ter informações decisivas para sua tomada de decisão.

Entende-se então, que estudar e entender a gestão do conhecimento é necessário nesta era de informações e tecnologias, onde tudo está em constantes transformações, tendo em vista que as empresas que entenderem que seu capital intelectual é fundamental para alcance de resultados, serão empresas de sucesso.

A gestão do conhecimento é ainda muito recente para muitas pessoas, gestores e empresas, para os respondentes esta gestão caracteriza-se como uma forma de organizar e gerenciar a capacidade de cada colaborador com medidas de valorização e compartilhamento de saberes. Identificou-se que o entendimento dos colaboradores sobre gestão do conhecimento pode auxiliar na mudança da forma de trabalhar o conhecimento interno na empresa e que investir em conhecimento e em medidas de captação e compartilhamento pode ser eficaz, pois elas proporcionam a aprendizagem de novos conhecimentos que ficam como, estratégia, inovação e criatividade para a organização e também para o colaborador como crescimento profissional.

São inúmeras as medidas que podem ser utilizadas para essa captação, os respondentes apresentaram que reuniões são as mais empregadas para compartilhamento das informações, apresentaram também o uso de ferramentas adequadas e com tecnologia que otimiza as tarefas e entrega de resultados, além dos manuais e procedimentos que contém conhecimento específico de determinado setor.

Portanto, constatou-se com os resultados apresentados que as empresas precisam manter-se atualizadas sobre informações do mercado interno e sempre manterem seu capital intelectual como sua principal fonte para geração de riquezas. Uma organização pode trabalhar a gestão do conhecimento a partir do capital intelectual dos seus colaboradores, com medidas de aprendizagem, tecnologia e interação entre equipes para o compartilhamento de informações precisas e alcance de novos conhecimentos, de tal modo que empresa otimize suas estratégias com criatividade e inovação para sua sobrevivência no mercado competitivo.

A limitação se deu por não ter realizado a entrevista presencial devido a pandemia do covid-19, no qual poderia colher mais informações dos respondentes sobre como melhorar a gestão do conhecimento e a captação do capital intelectual na empresa.

Propõe-se, a partir deste estudo, buscar mais informações sobre gestão do conhecimento e sobre empresas que já aplicam com eficiência essa gestão e analisar os resultados obtidos, bem como dificuldades enfrentadas.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Saraiva, 2008.

ANTUNES, M. T. P., MARTINS, E. Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. São Leopoldo: Revista **Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, vol. 4, núm. 1, p. 5-21, janeiro/abril, 2007.

BEM, R. M.; PRADO, M. L.; DELFINO, N. Desafios a implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. Campinas: Rev. **Digital. bibliotecon. cienc. inf.** v.11n.2p.123-135 maio/ago, 2013.

BRITO, L. M. P. Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Pelotas: **Cadernos de Educação | FaE/PPGE/UFPel | 203 - 225**, julho/dezembro, 2008.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini – 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier 10ª edição, 2003.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice, 2004, p.170.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron, 1997.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M.M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2012.

LEV, B. Measuring the value of Intellectual Capital. **Ivey Business Journal**, 65(4):16-20, 2001.

MACEDO, J. M. Gestão do Trabalho Docente do século XXI: do capital humano ao capital intelectual. Salvador: Revista da **FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, v. 21, n. 38, p. 41-55, jul./dez. 2012.

MACHADO, E. S.; PEREIRA J. A.; FRANCO F. G.; SILVA T. A. C. Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento: desafios dos gestores de recursos humanos diante dos novos contextos de gerenciamento. *Rev. Cienc. Gerenc.*, v. 19, n. 30, p. 3-9, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: 5. ed. Atlas, 2003.

MICHEL, M.H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009, 204 p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PIANA, M. C. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional [online]**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 233 p.

REILLY, R.F.; SCHWEIHS, R.P. **Valuing intangible assets**. New York: McGraw-Hill, 1999.

REZENDE, J. F. C.; AVILA, M.; MAIA, R. S. Geração e gestão do valor por meio de métricas baseadas nas perspectivas do capital intelectual. São Paulo: **Revista de Administração**, v.47, n.1, p.51-67, jan./fev./mar. 2012.

REZENDE, Y. Informações para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. Brasília: **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002.

SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. Porto Alegre: **Sociologias**, ano 6, n. 12, p. 142-158, julho/dezembro. 2004.

SCHMIDT, P; SANTOS, J. L. **Avaliação dos ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, D. B. L. Gestão do Conhecimento nas Organizações: desafios e oportunidades. Juiz de Fora: **Estação Científica**, n. 03, outubro, 2006.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus 1998.

STRAUHS, F. R.; PIETROVSKI E.F.; SANTOS G. D.; CARVALHO H. G.; PIMENTA R. B.; PENTEADO R. S. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymaré Educação, 138p, 2012.

TERRA, J. C. C. Por que investir em Conhecimento? **Revista Banas Qualidade**, ano 15, n. 160, setembro, 2005.

XAVIER, R. P. A. **Capital Intelectual**: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas. São Paulo: Editora STS, 1998.