

## **A IMPORTÂNCIA DO RECONHECIMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL**

**Ana Cabanas<sup>2</sup>, Edson Rodrigues<sup>1</sup>, Fábio Ricci<sup>3</sup>, Francisco Cristóvão Lourenço de Melo<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, Rua Visconde do Rio Branco 210–Centro, 12200-000–Taubaté, SP, [anacabanas@uol.com.br](mailto:anacabanas@uol.com.br)

<sup>2</sup> Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, Rua Visconde do Rio Branco 210–Centro, 12200-000–Taubaté, SP, [edson.rodrigues@compsisnet.com](mailto:edson.rodrigues@compsisnet.com)

<sup>3</sup> Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, Rua Visconde do Rio Branco 210–Centro, 12200-000–Taubaté, SP, [fabioricci@uol.com.br](mailto:fabioricci@uol.com.br)

<sup>3</sup> Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, Rua Visconde do Rio Branco 210–Centro, 12200-000–Taubaté, SP, [frademelo@gmail.com](mailto:frademelo@gmail.com)

**Resumo-** Pretende-se com esta revisão da literatura enfatizar a importância do reconhecimento do Capital Intelectual com base no Critério de Excelência “Informação e Conhecimento” da Fundação Nacional da Qualidade. De acordo com literatura, a inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual do colaborador, esse capital é um importante diferencial na competitividade global das organizações bem sucedidas, as quais conquistaram, treinaram e motivaram seus colaboradores para aprendizagem e aplicação dos seus conhecimentos em soluções de problemas, resultando em inovação e excelência. Desta forma, o Capital Intelectual, reconhecido como fonte de riqueza, possibilita a melhora da eficiência processual da organização como estratégica competitiva.

**Palavras-chave:** Informações, Conhecimento, Capital Intelectual.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

### **Introdução**

Todas as capacidades, os conhecimentos, as habilidades e as experiências individuais dos líderes e dos colaboradores estão inclusas no termo Capital Humano. Esse precisa ser superior à soma dessas medidas, devendo, de preferência, captar igualmente a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo em constante mudança. O Capital Humano deve também incluir criatividade e inovação organizacionais.

O compartilhamento do Capital Intelectual referente aos ativos humanos é realizado, principalmente, por meio da participação dos profissionais das diversas unidades de uma organização.

Na Era da Informação, o bem mais valioso de uma empresa é o Capital Intelectual. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante da organização, uma vez que depende totalmente do conhecimento das pessoas. Nesse contexto, organizações bem sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar as pessoas para que aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca da inovação rumo à excelência.

### **Materiais e Métodos**

A pesquisa de natureza aplicada com técnica descritiva faz uma reflexão sobre a teoria acerca da valorização do Capital Intelectual registrada em revisão bibliográfica.

### **Resultados**

A Gestão da Informação na busca pela combinação entre a estratégia, motivação, tecnologia e projeto de negócio para manter a competitividade, tem sido cada vez mais importante. O principal propósito da organização com relação à sobrevivência do empreendimento é empregar técnicas que lhes favoreçam quanto à redução de custos e maximização de lucros, sendo possível o emprego da TI visando esses propósitos.

A nova riqueza é resultado do conhecimento. Este, assim como a informação, se tornou “matéria-prima” fundamental da economia e seus produtos mais importantes. Meister (1999) divide o Capital Intelectual em: humano, estrutural e cliente.

O conhecimento é um importante ativo nas organizações e deve ser gerenciado. Para que o conhecimento seja gerenciado, torna-se necessário identificá-lo. Isto significa que está

relacionado com seus objetivos estratégicos (SPENDER, 2001). Desta forma, sua identificação, retenção do conhecimento e competências-chave, assim como seu gerenciamento, são fatores críticos de sucesso da organização para o seu foco estratégico.

Segundo Nonaka; Takeuchi (1995), o conhecimento pode ser explícito ou tácito. O conhecimento explícito aparece formalmente e pode ser sistematizado sob formato codificado, escrito e facilmente transferido a outras pessoas, armazenados em documentos ou ainda em instruções referenciadas. O conhecimento tácito está baseado em uma experiência adquirida na aplicação de alguma atividade realizada por uma pessoa. É, normalmente, difícil de ser registrado em palavras ou de ser posto em palavras. Aparece como uma solução criativa ou como experiência individual. O conhecimento explícito pode ser referido com *saber sobre*, e o conhecimento tácito se refere ao *saber como*.

Edvinsson; Malone (1998) e Montmorency (1998) comentam que, normalmente, as empresas se concentram nos frutos e ignoram os valores escondidos (raízes), não se sustentando em longo prazo.

Bontis; Duffy (2000) advogam que a cultura do sistema reflete as normas e os valores do sistema formal e sua re-interpretação pelo sistema informal, refletindo as disputas internas e externas das pessoas que a organização atrai. Para uma empresa ser bem sucedida depende da Gestão do Conhecimento, um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento.

Portanto, Stewart (1998) enfatiza que a empresa precisa alimentar o trabalho em equipe, pois se alguém deixar a companhia, haverá três ou mais pessoas que sabem o que ela sabe. Um outro meio para tentar resolver este problema de evasão dos bons colaboradores é oferecer a eles uma participação nos lucros da companhia, ou propor participação acionária aos empregados.

Para se colocar em prática a administração inteligente, mediante Botelho (1992), deve-se: dividir o poder ou aumentá-lo quanto ao fator de decisão das pessoas, não importando o nível hierárquico dela; estimular a assunção de responsabilidades.

No entanto, para isso são necessárias estratégias e táticas (BOTELHO, 1992): rodízio de funções; ambiente motivacional; círculos de criatividade; negociação permanente por meio de diálogo aberto; parceira com clientes, sindicatos e fornecedores; oportunidades claras de progresso; orgulho do que faz (ser reconhecido); avaliações de desempenho bilaterais; democratização do saber (informações); participação efetiva nas decisões e nos consensos; treinamento contínuo; remuneração não preconceituosa e coerente;

objetivos e interesses futuros comuns perseguidos; respeito pela liberdade de expressão com responsabilidade; a criatividade e a inteligência são as principais ferramentas de produção de uma empresa.

## Discussão

Devido ao fato de que economia do conhecimento exige um aprendizado contínuo para desenvolver qualificações mais amplas, o setor privado está aumentando seu comprometimento com a aprendizagem e a educação.

A segurança do emprego não é mais uma decorrência do trabalho em uma única empresa, mas da manutenção de uma carteira de qualificações relacionadas ao emprego. Essa transformação, consoante Nonaka; Takeuchi (1996), sinaliza um novo contrato psicológico entre empregador e empregado. Sob os termos desse novo contrato, os empregadores oferecem aprendizagem em lugar de segurança no emprego.

As qualificações e o conhecimento adquiridos promovem a capacidade contínua de emprego do colaborador – a capacidade de encontrar um trabalho significativo dentro ou fora da empresa, dando aos empregados a oportunidade de desenvolver uma melhor capacidade de emprego em troca de maior produtividade e algum nível de comprometimento com a missão da empresa (STEWART, 1998).

À luz da teoria de Sveiby (1997), o conhecimento depende da aprendizagem do domínio do pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem de equipes e pensamento sistêmico. Assim, a vantagem competitiva de uma organização somente é sustentável por meio do que ela realmente sabe, como consegue utilizar o conhecimento e a rapidez com que aprende algo novo. Trata-se de repensar e revitalizar as organizações em direção ao sucesso e em sua identidade futura.

Na concepção de Spender (2001), Gestão do Conhecimento é uma nova maneira de pensar sobre a distribuição e o compartilhamento dos recursos intelectuais e criativos das organizações, dizendo respeito aos esforços para sistematicamente encontrar, encontrar e tornar disponível o Capital Intelectual. Fomentar uma cultura de contínua aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, de forma que as atividades aproveitem aquilo que já é conhecido.

Nonaka; Takeuchi (1996) colocam uma prática comum decorrente dessa linha de pensamento: o *benchmarking*, em que as companhias mantêm suas práticas constantemente comparadas e racionalizadas, visando estarem à frente de seus

concorrentes, isto é, uma melhora incremental e não por verdadeira criatividade, nem criação de conhecimento. As empresas japonesas por sua vez, estimam o conhecimento tácito, aquele que é intuitivo, interpretativo, de difícil mensuração eqüacional.

A interação humana de compartilhamento, dentre os mecanismos mais eficazes, inclui o diálogo, as histórias de aprendizagem e o relato de casos em comunidades de prática. As organizações se superam quando descobrem maneiras de incentivo e facilitação do diálogo entre os colaboradores. A TI, nesse caso, vem como agente reguladora e facilitadora dos assuntos relacionados a Capital Intelectual e compartilhamento do conhecimento, disponibilizando ferramentas de promessa dessa atividade.

A Gestão do Conhecimento organizacional é definida por Nonaka; Takeuchi (1995) em quatro processos de transferência de conhecimento, como mostra o Quadro 1.

PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA	DESCRIÇÃO
Extrínseco	De tácito a explícito.
Intrínseco	De explícito a tácito.
Socialização	De tácito a tácito mais aprofundado.
Combinação	De explícito a explícito mais aprofundado.

Quadro 1 Os quatro processo de transferência de conhecimento

Numa companhia japonesa, o conhecimento é internamente criado por meio de princípios de *brainstorm* – processo de críticas processuais pelos próprios colaboradores, com constante retroalimentação e *feedback*. O conhecimento dos indivíduos, dessa forma, torna-se conhecimento da organização. Um processo de socialização da informação, pela transferência de conhecimento tácito entre os membros da organização.

Nonaka; Takeuchi (1995) distinguem diferenças entre os conhecimentos, dividindo-os em tácitos, aqueles naturais, que nascem com as pessoas, baseados em experiência pessoal, bom senso, intuição e juízo, ligados à aplicabilidade prática do conhecimento por meio da vivência do indivíduo. O outro tipo, conhecimentos explícitos, conhecimentos adquiridos por intermédio de estudos e podem ser codificados, de possível transferência de forma escrita, documentos de instruções gerais.

Capital Intelectual se coloca então como a soma de suas informações, experiências conhecimentos, relações, processos, inovações e descobertas.

O Capital Intelectual pode ser utilizado como fonte de riqueza, melhorando a eficiência

processual da organização, isso de forma coletiva, por intermédio da organização das informações pertinentes à organização e suas atividades.

Um sistema completo de Gestão do Conhecimento inclui não só os processos para captar e armazenar o conhecimento e organizá-lo para o fácil acesso. A organização deverá estar habilitada para obtenção de conclusões com os dados e informações que possui, com destaque ao fator humano, convertendo as informações em conhecimento a partir do momento que levá-las como práticas nos meios produtivos ou produtos. O conhecimento é algo que está na mente humana, não algo armazenado em banco de dados, ou impresso por sistemas de informações gerenciais.

Stewart (1998) conceitua Capital Intelectual como um conjunto de material intelectual, conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência – conceitos que podem ser utilizados para gerar valor. O conceito é visto como uma força cerebral coletiva difícil de identificar e ainda mais de distribuir de forma eficaz.

Enquanto, o Capital Humano é entendido por Stewart (1998), como a capacidade dos empregados para resolver os problemas dos clientes. Esse capital além de intangível pode ser perdido pela empresa com muita facilidade. O Capital Humano se dissipa com facilidade. É preciso concentrá-lo.

Para fazer diferença, Bontis; Duffy (2000) afirmam que a inteligência, como qualquer outro patrimônio, precisa ser cultivada. A simples contratação de doutores não resolve o problema.

## Conclusão

O sucesso está na cabeça das pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais que são estáticos, inertes e dependentes da inteligência humana. A excelência é criada e modificada pelas pessoas e é obtida por meio da interação social, estudo, trabalho e lazer.

Na conjuntura atual, para uma organização sobreviver no mercado deve ter a consciência de que todos os colaboradores têm de: aprender a aprender de maneira contínua; entender que o saber é o grande recurso, instrumento; desenvolver em si mesmos e nos outros as habilidades e competências naturais; saber que desempenho superior é obtido desenvolvendo qualidade, e não as sufocando.

No entanto, deve-se mudar a cultura organizacional da empresa, um processo que contemple o desenvolvimento do ser humano e da organização em todos os níveis: Identificação (entre a essência ou o “Eu” da pessoa e a

identidade da empresa (valores, cultura e caráter); Motivação (quando a pessoa sente-se bem no ambiente da empresa encontrando espaço e situações em que se percebe considerado como ser humano (motivação, comunicação, liderança democrática, etc.); Dedicção (quando os dois fatores (identificação e motivação) estão presentes no dia-a-dia do colaborador).

Compreendendo a educação como um instrumento de transformação, não apenas de transmissão de reconstrução cultural, é preciso conhecer o melhor possível à natureza do homem moderno, utilizando para isso o instrumental fornecido pela psiquiatria Freudiana e pela ciência de Marxista, no sentido de explicar a irracionalidade do comportamento de relações sócio-econômicas.

O desafio existente em colocar a empresa e seus recursos voltados para o mercado exige tempo, coragem persistência e paciência. A mudança cultural é um fenômeno de aprendizagem coletiva exclusivo de cada empresa, pois quem aprende não é a organização, mas sim as pessoas individualmente e em grupo.

Nesse cenário, cabe aos líderes das organizações a identificação, desenvolvimento e utilização do conhecimento especializado dos empregados, visando o aprimoramento de seus produtos e procedimentos.

A transição da base econômica das empresas de recursos naturais para Capital Intelectual levou a uma maior avaliação dos recursos de conhecimento das organizações e as melhores formas de aproveitamento. Outro fator de forte influência está associado aos esforços das empresas de se tornarem organizações de aprendizagem. Uma nova cultura em que as pessoas se empenham na criação de um sistema de conhecimentos, organizando-as de forma acessíveis quando necessárias. Diz respeito ao aproveitamento do *know how* dos colaboradores e novas idéias.

## Referências

- BOTELHO, E. **Administração inteligente: a revolução administrativa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

- BONTIS, N.; DUFFY, D. Uma idéia capital. **Revista HSM Management**. São Paulo, set.out. 2000. p.72-8.

- EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

- MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. Tradução de Maria

Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

- MONTMORENCY, S. **Investimento no capital humano: a humanização das organizações como força propulsora de modernização da empresa**. Dissertação de mestrado. 210 f. 1998.

- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

- \_\_\_\_\_. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

- SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA Jr., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

- STEWART, T. A. **Intelectual: a vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.