

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

O CAPITAL INTELECTUAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA USINA DE AÇUCAR E ÁLCOOL DA MICRORREGIÃO SUDOESTE GOIANO

Iremar Jose Barbosa Junior¹
Aldeci Rufino de Queiroz²

RESUMO - Este trabalho aborda o capital intelectual e a gestão do conhecimento como base fundamental para alavancagem da competitividade organizacional. O conhecimento é apresentado como recurso econômico e princípio norteador na geração deste capital, bem como a organização e o trabalhador do conhecimento que estão presentes no contexto da sociedade do conhecimento. Como objetivo, tem-se a pretensão de apresentar propostas para identificar, gerenciar e disseminar o capital intelectual e o conhecimento gerado dentro da organização, promovendo a transformação desse material intelectual bruto em capital intelectual, como garantia de uma trajetória de crescimento e desenvolvimento para a organização e seus colaboradores, alcançando vantagem competitiva. A metodologia utilizada inicialmente foi à pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, com conceitos e princípios de autores que estudam a gestão do conhecimento, disponíveis em livros, sítios, revistas e artigos científicos. Foi aplicado aos gestores um questionário contendo questões fechadas e abertas visando possibilitar o levantamento do grau de alinhamento da organização com o tema tratado. Assim foi possível identificar que a organização estudada demonstra pouca experiência na gestão de conhecimento, não sendo uma prática constante na construção das estratégias e no aproveitamento de seu capital humano. Entretanto é importante ressaltar que os gestores estão cientes da importância da gestão do capital intelectual e trabalhando para aplicabilidade deste novo modelo de gestão.

Palavras-Chave: gestão – conhecimento - capital intelectual - vantagem competitiva.

INTRODUÇÃO

O novo modelo de economia do conhecimento surge no intuito de reduzir o uso de matéria-prima e aumentar o uso do conhecimento. Nesta perspectiva informação é o recurso de maior relevância para a realização do trabalho aliada à capacidade mental do indivíduo, já que este deixou de ser meramente manual para ser gradativamente mais intelectual, surgindo um novo tipo de trabalhador, o trabalhador do conhecimento. A

¹ Acadêmico do Curso de Administração da Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás. E-mail: ire.j@hotmail.com.

² Administrador, Professor do quadro permanente da Universidade Estadual de Goiás – UnU Santa Helena de Goiás, Mestre em Desenvolvimento Regional pelas Faculdades Alfa em Goiânia-GO. E-mail: aldecirufino@hotmail.com

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

ascensão do trabalhador aliada à explosão e à difusão do conhecimento e da tecnologia da informação, o uso e a aplicabilidade do conhecimento como elemento agregador de valor na organização, são fatores que trabalham juntos para determinar novos métodos de gerir a organização, seus recursos e seu fator humano.

Entendendo que o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos os participantes internos da organização e que esse conhecimento pode ser modificado e trabalhado para ser utilizado nos negócios, torna-se extremamente importante que a organização gerencie os ativos intangíveis como fonte de vantagem competitiva.

O desafio atual consiste em aplicar este capital como ativo intangível e gerenciá-lo adequadamente, bem como identificar e disseminar o conhecimento gerado dentro da organização, promovendo a transformação desse material intelectual bruto, gerado pelos componentes da organização, de forma que garanta uma trajetória de crescimento e desenvolvimento para ambas as partes, organizações e colaboradores.

O estudo objetiva demonstrar que o conhecimento dentro da organização contido em seus colaboradores é o principal responsável pelo sucesso alcançado quando compartilhado, e constituem vantagens competitivas em um mercado cada vez mais exigente, vantagens estas que se tornam um diferencial quando comparado aos concorrentes.

Justifica-se a realização deste trabalho visto que o conhecimento é a grande força propulsora para a conquista do sucesso nos negócios na era atual. Sua gestão deve partir do princípio da existência do compartilhamento das ideias para o alcance de vantagens competitivas, o que tradicionalmente não acontece dentro das organizações.

Entende-se também que a maneira utilizada pelas organizações para gerir os trabalhadores do conhecimento está em desacordo com o que esses profissionais almejam. Com isso, pretende-se demonstrar novas possibilidades de gerenciar pessoas, encontradas na gestão do conhecimento.

A metodologia utilizada inicialmente foi à pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, com base nos conceitos e princípios de autores que tratam do assunto estudado, disponíveis em livros, sítios, revistas e artigos científicos. Para o levantamento dos dados da pesquisa, foi elaborado um questionário e aplicado aos gestores da organização estudada.

A pesquisa se caracteriza em descritiva pela observação e interpretação dos fatos estudados, explicativa por identificar os fatores causadores dos fenômenos em estudo, em pesquisa de campo e estudo de caso pela busca de informações sobre determinado problema.

CONHECIMENTO: DEFINIÇÃO, EVOLUÇÃO E DESAFIOS

O conhecimento pode ser composto e entendido por inúmeros fatores, destacando entre esses, os dados como parte inicial e as informações como parte seguinte, onde combinados extrai-se o conhecimento.

Segundo Santos (2001, p.29) dados “é informação bruta, descrição exata de algo ou de algum evento”. Isso demonstra que os dados em sua forma natural podem delinear o caminho para análises de eventos e situações, de onde será possível a extração de informação e posteriormente conhecimento e sabedoria.

A informação pode ser entendida como uma contextualização composta por dados trabalhados e interpretados, passível de análises, existindo um emissor e um

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

receptor. “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1995, p.32). É visível a importância de dados e informações na composição do conhecimento, visto que um é dependente do outro.

Para Davenport e Prusak (1998, p.6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Santos (2001) “ênfatiza que o conhecimento é constituído por elementos naturais difíceis de serem definidos ou explicados”.

O conhecimento segundo o autor sofre constantes modificações devido às influências advindas do meio em que está inserida. Ele está intimamente ligado às crenças e ideologias coletivas ou individuais.

É notória a necessidade de se renovar o conhecimento constantemente, deve-se procurar a utilização de meios para trabalhá-lo nos indivíduos, visando o alcance de vantagens competitivas sobre os concorrentes. É imprescindível também a evolução do conhecimento na proporção em que surgem novas tecnologias e tendências mercantis, para acompanhar a economia cada vez mais globalizada.

Dessa forma, é correto afirmar que o conhecimento passa a ser o mais valioso ativo existente nas organizações, podendo ser considerado fonte inesgotável de riqueza, quando trabalhado na forma compartilhada entre seus colaboradores.

Drucker (1995, p.23) “reconhece o recurso do conhecimento como essencial e os demais como restrições, pois sem terra, mão-de-obra e capital, nem mesmo o conhecimento pode produzir”. Assim, os recursos como terra e capital tornaram um acessório ao conhecimento, pois de nada adianta possuir tais recursos, se não existir a capacidade e o intelecto para utilizar e usufruí-los de forma inteligente.

Nesta linha de entendimento, assim se expressa Toffler (1980, p.5): “o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está se acirrando no mundo inteiro”. O conhecimento conseguiu transformar os recursos de produção para seus acessórios, pois ele delineia o caminho e os meios a serem utilizados no processo produtivo.

O conhecimento deixou de ser um mero coadjuvante para ser o recurso de destaque dentro das organizações, recurso este capaz de criar e desenvolver tecnologias e inovações.

Ao abordar o conhecimento, Stewart (1998 p. 35) defende que “o poder da força muscular, o poder das máquinas e até o poder da eletricidade estão sendo constantemente substituídos pelo poder do cérebro”. O uso do intelecto pelas pessoas está proporcionando as organizações mudanças no processo produtivo, visto que o desenvolvimento de tecnologias por meio do conhecimento interfere no trabalho humano, como na produção agrícola onde os agricultores não dependem diretamente da força muscular humana, e sim da sua capacidade de criar e absorver conhecimento.

Desse modo, infere-se que os trabalhadores detentores do conhecimento vêm ganhando seu espaço, sendo valorizados pouco a pouco e as organizações que trabalham nesta direção certamente se sobrepõem às demais em relação à competitividade, devido a estas práticas.

ELEMENTOS DO CAPITAL INTELECTUAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

Capital Humano

As organizações gerenciam o capital humano de forma aleatória, talvez pela dificuldade de diferenciar o custo de se remunerar os funcionários, do valor de se investir neles, já que o valor marginal desse investimento é cerca de três vezes o valor do investimento em equipamentos, segundo (DRUCKER 1995).

Percebe-se que as organizações valorizam aquilo que é mensurável, palpável, visível a olho nu, como os ativos tangíveis, deixando de lado o principal responsável pela conquista do capital físico, o capital humano.

Um grande diferenciador dos demais recursos é a capacidade que o homem (capital humano) tem de pensar e inventar. Quando é submetido a um trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade e é facilmente substituível, este não gera ativos para a organização, pois não explora o poder de pensar, inventar e reinventar do homem, representando o custo beneficia de uma máquina que não pensa, simplesmente é programada para a repetição de movimentos e ações.

Os líderes precisam focalizar e acumular talento onde necessário. Nem todas as tarefas são iguais, mas qualquer tarefa, processo ou negócio baseia-se em três tipos de habilidade, segundo (STEWART, 1998):

- 1) habilidades do tipo *commodity*:** não são específicas, são facilmente adquiridas e seu valor é o mesmo para qualquer organização;
- 2) habilidades alavancadas:** o conhecimento não é específico a uma determinada organização, porém é mais valioso para ela do que para outras;
- 3) habilidades proprietárias:** são os talentos específicos à organização, em torno dos quais uma organização constrói seu negócio.

O bônus da participação nos ganhos ou a minimização das perdas e prejuízos torna-se responsabilidade de ambas as partes.

Sendo o conhecimento a base principal de valorização nas organizações de hoje, as chances de algo dar errado são muito poucas, desde que esta enxergue seus colaboradores como receitas e não como custos como eram vistos na era industrial.

A organização contemporânea moderna, para estar à frente de concorrentes e líderes de mercado, necessita de ideias inovadoras para manter a sua capacidade competitiva, já que os bens tangíveis são facilmente copiados num processo de similaridade mercadológica e tais ideias provêm de uma única fonte que são as pessoas, ou seja, de profissionais talentosos e capacitados.

Dentro desse contexto, a organização deve retribuir financeiramente ao colaborador de forma equivalente às suas habilidades e ao seu tempo que são colocadas à disposição da organização diariamente; estes também devem ter a oportunidade de se envolver nas decisões da organização, o que aumenta o sentido do comprometimento e da responsabilidade para com esta; ainda, a organização deve oferecer novas oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento a estes profissionais.

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

A era da informação segue o princípio que os recursos humanos devem ser melhores aproveitados, trabalhados, com condições para que os trabalhadores do conhecimento, figura marcante desta era possam expor todo o seu potencial e conhecimento, na forma de projetos e inovações. Para desfrutar de todo o conhecimento das pessoas, as organizações precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado.

Isso mostra que o capital humano se propaga com facilidade. É preciso concentrá-lo. A relação entre o aprendizado individual e o capital humano da organização envolve ainda mais grupos do que indivíduos.

Kathryn Rudie e Gaurav Dalmia (1991, p.102) dizem:

“Os trabalhadores do conhecimento provavelmente dividirão sua lealdade entre sua profissão e seus pares, por um lado, e a organização empregadora, por outro. Eles permanecem comprometidos com organizações específicas desde que estas lhe forneçam os recursos necessários para trabalhar em projetos interessantes. Se isso não ocorrer os trabalhadores do conhecimento não precisam ter laços com a organização empregadora.”

É de suma importância para o trabalhador do conhecimento o sentimento de comprometimento, reconhecimento, por parte dos gestores da organização, para que o mesmo possa desenvolver e disseminar todo o seu conhecimento em prol do alcance dos objetivos da organização.

Capital Estrutural

O capital estrutural da organização está ligado com seus ativos, tantos tangíveis como intangíveis, seus valores e quantidades. Ele propicia o desenvolvimento do capital humano, para a criação do conhecimento.

Sveiby (1998) enfatiza que o capital estrutural representa o domínio que a organização detém dos departamentos e áreas da organização, do seu funcionamento e de seus colaboradores.

Para gerenciar o capital estrutural torna-se necessário a disseminação do mesmo, o trabalho coletivo e o aumento de trabalhadores do conhecimento.

Stewart (1998) menciona que, cada um de nós passa o equivalente a duas ou três semanas por ano procurando informações que os outros já têm, porém não está disponível para os demais. Isso porque a maioria das organizações ainda não encontrou um meio eficiente e eficaz de se aglomerar, organizar, catalogar e arquivar estas informações de maneira formal e estruturada de modo a que todos tenham acesso de forma ágil e rápida.

A tecnologia não é o mais importante, embora pareça evidente que a tecnologia da informação pode ajudar a gerenciar a informação: importante é o esforço

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

explícito para descobrir um conhecimento útil, embalá-lo e passá-lo adiante, (STEWART, 1998).

Todas essas tentativas ambiciosas de reunir informações e conhecimento espalhados a fim de convertê-los em conhecimento organizacional exigem do profissional como o trabalhador do conhecimento uma dedicação extrema para o perfeito entendimento e absorção da mensagem contida nas informações e recursos capazes de subsidiar este indivíduo em sua pesquisa, como sistemas de telecomunicações que tragam os acontecimentos pelo mundo em tempo real. Existem falhas obviamente, mas os benefícios são evidentes, pois o acúmulo de informações e posteriormente conhecimentos, por meio dos recursos tecnológicos poderão ser armazenados em grandes bancos de dados que facilitaram o acesso ao conhecimento dos colegas, e o melhor de tudo, cada indivíduo que sair da organização levará consigo conhecimentos que vale a pena. Por isso é tão importante reter o conhecimento.

O capital estrutural agrupa o que se sabe e entrega ao cliente em forma de novos produtos e soluções; organiza os recursos da organização para ampliar e apoiar as novas ideias e o trabalho.

Pode concluir que a gestão do conhecimento incumbida de subsidiar com meios e formas de gerenciar conhecimento, não está ligada a produção de conhecimento somente para a organização, e sim para todos aqueles que de forma direta ou indireta relaciona-se com ela, como clientes, funcionários e sociedade.

Capital de Relacionamento

As preferências e gostos dos clientes tornam-se a base das relações com as organizações, tendo em vista a satisfação das mesmas. Stewart (1999, p.128) coloca que “muitas organizações sabem quem são seus clientes, mas os tratam como adversários, e não como ativos”. Stewart (1998, p.128) diz que “o capital do cliente é o mais mal administrado de todos os ativos intangíveis”.

A informação tornou-se um fator decisivo para o cliente ao decidir-se por uma ou outra compra. Os clientes querem saber exatamente de quem estão comprando e as organizações inteligentes devem disponibilizar a eles canais que lhes permitam serem conhecidas.

Nas melhores parcerias, as economias são grandes o bastante para gerar vantagem para todos os derivados do aperfeiçoamento desses processos conjuntos.

Cientes de seu valor para a organização, pois são eles que pagam as contas, os clientes estão mais exigentes: eles não querem apenas computadores; eles também querem configurações, com os mais diversos softwares pré-instalados.

Quanto mais se conhecer os clientes, mais facilmente irá conquistá-lo e satisfazer suas necessidades de produtos e serviços. A ideia é estimular um diálogo rico que se permita, não apenas qualquer outra coisa, que se possa apregoar, mas também identificar as necessidades não expressas dos clientes, criando produtos e serviços essenciais, indispensável e que supra as expectativas e necessidades dos mesmos.

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

A Gestão do Capital Intelectual

O capital intelectual passa pelos colaboradores da organização de maneira conjunta, onde os mesmos representam um dos ativos intangível mais valioso.

Para Stewart (1998 p.33), “o capital intelectual constitui a matéria intelectual, conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza”. É a capacidade mental coletiva.

Isto demonstra o valor invisível presente nos ativos intangíveis, como o capital intelectual, que muitas das vezes por não assumir a forma física são desprezados por muitos.

Para Stewart (1998 p.35), “o Capital Intelectual corresponde a um conjunto de conhecimentos e informações, encontrados nas organizações que agrega valor ao produto e ou serviço, mediante a aplicação da inteligência, e não de capital monetário, ao empreendimento”.

O capital intelectual pode ser encontrado segundo Stewart (1998 pag. 43) em três lugares:

“Nos clientes, nas pessoas e nas estruturas. Mas para compartilhar, transmitir e alavancar os conhecimentos são necessários ativos estruturais, ou seja, capital estrutural que é a capacidade organizacional que uma entidade possui de suprir as necessidades do mercado. Já o capital de clientes é o valor dos relacionamentos de uma entidade com as pessoas com as quais realiza operações”.

Para criar e disseminar conhecimento deve existir investimentos nos trabalhadores capazes de executar este desafio, bem como propiciar aos mesmos, estrutura no sentido de demonstrarem projetos e idéias.

Edvinsson e Malone (1998, p.19) expõem que:

“Capital Intelectual é um capital não financeiro que representa a lacuna entre o valor de mercado e o valor contábil. Sendo, portanto, a soma do Capital Humano e do Capital Estrutural. O capital intelectual considera outros fatores, os humanos e estruturais, além dos financeiros, na geração de riqueza, deixando claro que, Capital Intelectual é a soma ou sinergia entre os recursos humanos de uma organização e seus ativos tangíveis”.

Percebe-se que o capital intelectual juntamente com o capital humano e o capital estrutural incorporado por cada um, são ativos intangíveis capazes de gerar riquezas imensuráveis para a organização.

Segundo Brooking (1996), atos como valorizar o trabalhador como um ativo raro, de grande valor, propiciar a ele o conhecimento do trabalho que executa, propiciar-

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

lhes treinamentos, palestras e cursos, são algumas das inúmeras formas de gerar capital intelectual dentro da organização.

A era atual exige cada vez mais das organizações a procura pelo capital intelectual, meios e formas de mantê-lo e desenvolvê-lo, a fim de conquistar vantagens competitivas e conseqüentemente mais riqueza.

Edvinsson e Malone (1998, p.11) abordam que:

“O Capital Intelectual pode apresentar-se como uma nova teoria, mas que ele esteve sempre presente na forma de bom senso e que o interesse em entender a diferença entre o valor de mercado de uma organização e o seu valor contábil sempre existiu. O que se modificou foi a forma de entender esse diferencial. Antes ele era atribuído a fatores inteiramente subjetivos e que, portanto, jamais poderiam ser medidos empiricamente”.

As organizações já se despertaram para o fato de que seu recurso mais importante é o conhecimento e já tomam providências para gerar conhecimento de modo mais eficiente e usar o conhecimento de modo mais sistemático e amplo.

O descaso com relação ao conhecimento, seja no âmbito do indivíduo, seja no âmbito da organização, pode trazer grandes prejuízos nas decisões que precisam ser tomadas dentro da organização. Essas decisões são de níveis diversos: investimento em informatização, instalação de um novo software, lançamento de um novo produto no mercado, aquisições, vendas, decisões de RH, e diversas outras ações empresariais.

É interessante o enfoque que tinha a era industrial, voltada totalmente para fatores de produção e como é a era do conhecimento, voltada toda para a valorização do trabalhador. Isto demonstra a evolução da gestão do conhecimento dentro das organizações e a nova estrutura organizacional, voltada totalmente para o conhecimento.

O capital intelectual torna-se uma fonte de vantagem competitiva quando trabalhado na forma coletiva e renovado constantemente de forma a completar um ciclo, onde sempre existe o recomeço.

Capital Intelectual como vantagem competitiva

O mundo vem passando por grandes mudanças no campo dos negócios, impulsionado pelos avanços tecnológicos e das telecomunicações, que propicia o acirramento da competitividade devido à similaridade dos produtos e serviços.

As escolhas dos clientes por produtos e serviços passam cada vez mais pela qualidade e inovação contida na estrutura do bem adquirido, visto que a inovação é uma diferenciação frente a outro objeto quando posto em comparação.

Para adquirir níveis de satisfação dos clientes em inovações e qualidade dos produtos e a conquista de novos nichos de mercados, torna-se indispensável a contratação de profissionais antenados no mercado como um todo, nas novidades e tendências, que consigam colocar em prática, no mercado aquilo que o cliente espera para satisfazer suas necessidades. Neste momento entra o conceito de capital intelectual,

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

que parte do conjunto de informações, conhecimento, habilidades e experiências capaz de agregar valor ou diferenciação aos produtos e serviços através do exercício da inteligência, (STEWART, 1998)

Terra (2005, p.58) diz que:

“É evidente que estamos vivendo num ambiente cada vez mais turbulento, em que vantagens competitivas precisam ser permanentemente, reinventadas e setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica. Nesse contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais”.

Com isso é visível que para adquirir vantagens competitivas as organizações terão que criar e gerenciar novos produtos e serviços, visto que a implantação de tecnologia e o acúmulo de conhecimento são as bases para a diferenciação em comparação com os concorrentes. É preciso também o entendimento que para se implantar tecnologia e gerar conhecimento é necessários investimentos em capital intelectual, ou seja, nos trabalhadores do conhecimento que compõem todo o capital intelectual da organização, capaz de buscar informações, gerar conhecimento através da interpretação das mesmas e a transformações dessas em produtos e serviços diferenciados.

MATERIAIS E MÉTODOS

Segundo Gil (1991) a pesquisa bibliográfica foi utilizada a partir do método descritivo que expõe características de certa população ou certo fenômeno através dos meios, conceitos e princípios de autores da área de gestão de pessoas, disponíveis em livros, sítios, revistas, artigos científicos, entrevistas, além da elaboração e apresentação de um questionário.

A pesquisa se caracteriza em descritiva pela observação e interpretação dos fatos estudados, explicativa por identificar os fatores causadores dos fenômenos em estudo, em pesquisa de campo e estudo de caso pela busca de informações e conhecimento sobre determinado problema, (ANDRADE, 2003).

A coleta de dados foi documental sendo realizado um estudo de caso em uma usina sucroalcooleira da microrregião sudoeste goiano. Atendendo ao escopo da pesquisa foi utilizado um questionário com 29 (vinte e nove) contendo questões abertas e fechadas. O questionário utilizado na pesquisa que se encontra em anexo, tem o propósito de levantar o grau de alinhamento da organização com as questões que dizem respeito a gestão do conhecimento, sendo o referido pertinente ao propósito e objetivo da pesquisa constante neste trabalho. Levando em consideração os princípios investigativos da pesquisa foi definido o público alvo para a coleta de dados, sendo a população selecionada os gestores da organização em estudo, englobando gestores da área agrícola, industrial e administrativa. Foram utilizados como amostra para análise do estudo, 30 (trinta) colaboradores gestores da organização.

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os meios e formas de criar e disseminar o conhecimento dentro da organização foi discutido, abordado e enfatizado o uso de ferramentas gerenciais, a exemplo da gestão do conhecimento. Nos capítulos que se precederam foi demonstrada a importância da valorização dos trabalhadores do conhecimento enquanto colaboradores capazes de alavancar resultados positivos e desejáveis, além de categorizar o conhecimento no século XXI como um ativo intangível de valor incalculável para as organizações.

Foram contextualizados de forma simplificada os ganhos que a organização poderá obter em reunir cada vez mais capital intelectual em seu quadro de colaboradores, esses que representam vantagens competitivas imensuráveis em uma economia globalizada impulsionada pelos avanços tecnológicos.

Um dos fatores de suma importância para o sucesso da organização é a baixa rotatividade de seus colaboradores, principalmente aqueles que se encontra em cargos de gerência, supervisão, e demais cargos de liderança, pois os mesmos são os principais difusores da cultura da organização sobre os cargos e responsáveis pela gestão de equipes de trabalho. Esta condição é essencial na criação e disseminação do conhecimento levando em consideração a interação criada entre os mesmos pelo longo tempo de convívio.

A tabela 1 mostra que a organização possui um baixo nível de rotatividade entre seus gestores, já que 18% dos mesmos já estão na organização a mais de cinco anos, 70% deles situa-se entre dois e cinco anos, e 4% de 0 a dois anos. Esses dados levam a uma prévia interpretação de que as estratégias da organização estão voltadas para a manutenção de seus colaboradores em seus cargos, um ponto positivo em qualificação de mão de obra, visto que os investimentos em treinamentos não se tornam em vão.

Tabela 1 - Tempo de trabalho na empresa (em anos) entre os colaboradores gestores.

0 a 2 anos	4%
2 a 5anos	70%
Mais de 5 anos	18%
Não respondeu	8%

Fonte: Elaboração a partir dos dados da pesquisa de campo.

Os gráficos que se seguem retratam exclusivamente o tema abordado, demonstrando dados que irão comprovar ou não a sintonia existente entre a organização e o referencial teórico abordado pelos autores citados no corpo do trabalho.

Um dos passos primordiais para a organização integrar a gestão do conhecimento é o conhecimento por parte de seus gestores do termo capital intelectual. O entendimento levará o gestor a refletir e repensar suas ações, a entender o quão é importante para a organização compor seu quadro de colaboradores com trabalhadores do conhecimento a fim de adquirir vantagens competitivas no mercado.

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

O Gráfico 1 demonstra que 66,66% dos seus gestores detêm o conhecimento sobre capital intelectual, representando a maioria da população pesquisada, outros 26,66% possui um pouco de conhecimento sobre o significado do termo e os outros 6,68% não conhecem o termo.

Os dados extraídos do gráfico vêm de encontro com as ideias dos autores pesquisados, visto que os mesmos afirmam que o capital intelectual é base para a gestão do conhecimento, já que é a soma de todo o conhecimento existente dentro da organização. Portanto a organização conta com gestores conhecedores da importância de contar com pessoas detentoras do conhecimento em seu quadro de colaboradores de contar com pessoas detentoras do conhecimento em seu quadro de colaboradores.

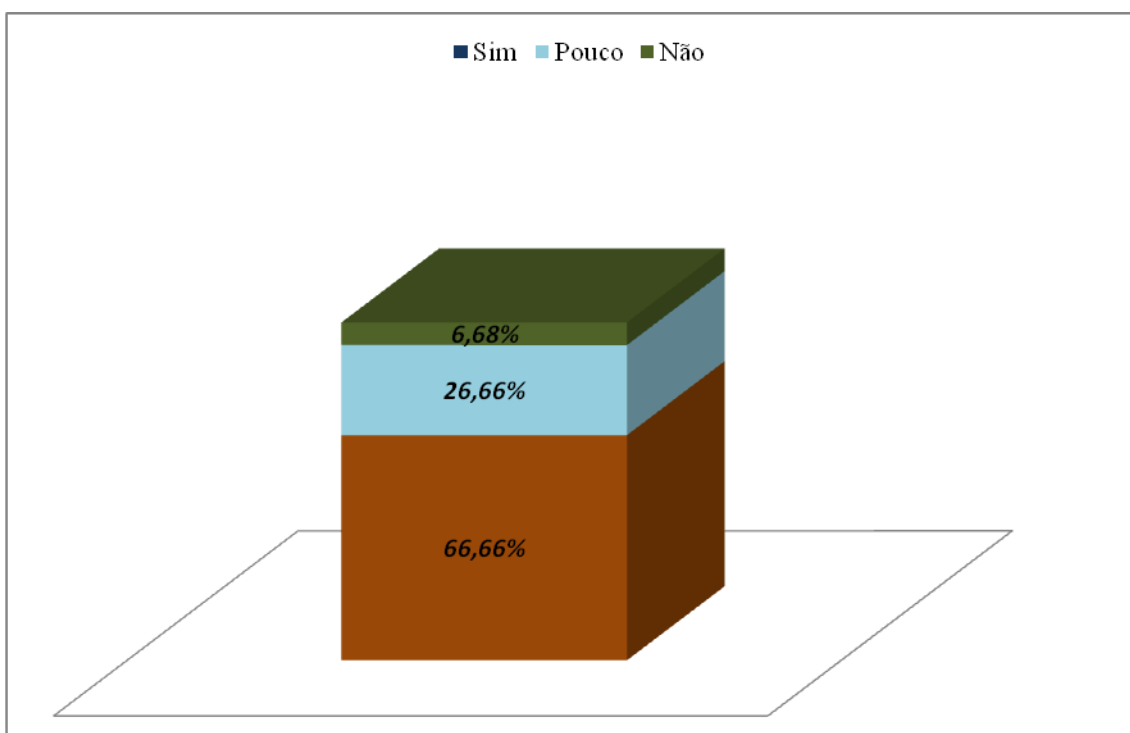


GRÁFICO 1 – Conhecimento dos gestores sobre o termo capital intelectual.

Fonte: Elaboração a partir dos dados da pesquisa de campo.

O gestor exerce um papel decisivo na criação e disseminação do conhecimento dentro da organização, utilizando meios e aplicando ferramentas existentes para a geração de resultados. Uma das possibilidades é o estímulo por parte do gestor da experimentação e criatividade de seu liderado no desempenho de suas funções. O gestor deve proporcionar um ambiente de confiabilidade com seu liderado para que o mesmo demonstre seu potencial, deve permitir que execute e sugira ideias nos processos existentes no local de trabalho e na organização. O Gráfico 4 retrata esta situação, uma vez que 50 % dos gestores responderam que estimula seus liderados a experimentação e criatividade diante dos processos, enquanto 33,33% responderam que as vezes exerce estas ações e 16,67% disseram não.

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

Apesar de apenas 50% dos gestores pesquisados apontarem que estimulam seus liderados a serem proativos, a buscarem conhecimento, a pensarem e colocarem suas ideias em prática sugere que este percentual por estar mais bem pontuado seja ainda mais melhorado. Uma das bases de se conseguir conhecimento é a criatividade, é a formulação de ideias, é tentar por em prática aquilo que se aprendeu através da experimentação, levando em consideração que a teoria precisa da prática.

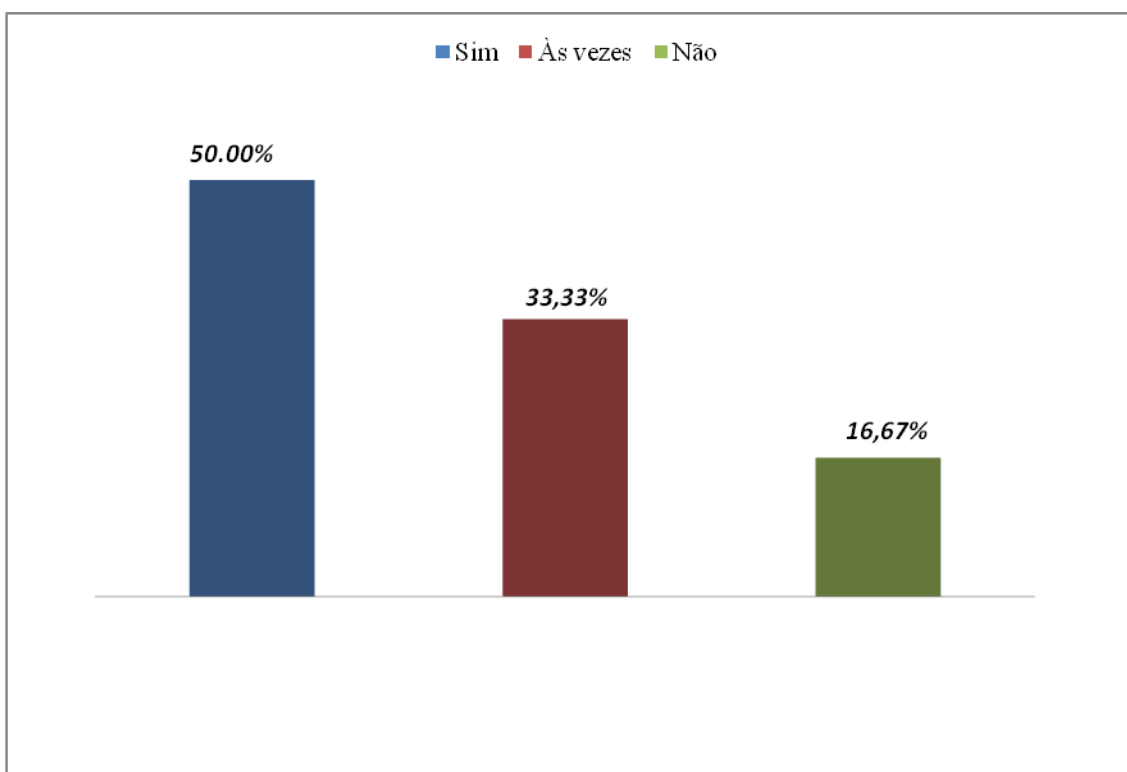


GRÁFICO 1 – Incentivos à experimentação e criatividade do gestor ao seu liderado.

Fonte: Elaboração a partir dos dados da pesquisa de campo.

CONCLUSÕES

De acordo com a pesquisa realizada foi constatado que a administração e estratégias da organização não estão de acordo com os princípios da gestão do conhecimento, falta de reconhecimento da importância do capital intelectual e de meios para se criar e disseminar o conhecimento entre os colaboradores. Seria ideal o reconhecimento por parte da organização da importância do uso da gestão do conhecimento para alcançar vantagens competitivas, mão de obra qualificada e redução de custos, bem como maior interação e integração do corpo gerencial com os colaboradores para usufruir dos meios como socialização, comunicação sem ruídos e

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

troca de experiências, para criar, disseminar e renovar o conhecimento dentro da organização.

Como recomendações a organização pesquisada, sugere-se as seguintes medidas: a) maior valorização do capital intelectual reconhecendo-o como principal ativo existente; b) maior interação entre gestor e colaborador para existir troca de experiências e assim criar conhecimento e disseminá-lo; c) investimentos em treinamentos, cursos e palestras para aperfeiçoamento de mão de obra, capacitação profissional, e criação de conhecimento; d) maior confiança nos colaboradores para que os mesmos possam se sentir a vontade para expor projetos, opiniões e ideias; e) socialização entre o corpo gerencial e os colaboradores para a disseminação do conhecimento; f) estratégias que demonstre a valorização do conhecimento por parte da organização para atrair e manter trabalhadores que visem o conhecimento e finalmente, montar um programa de benefícios e incentivos para os colaboradores criarem, buscarem e renovarem o conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BROOKING, Annie. **Capital Intelectual: ativo fundamental para a terceira empresa do Milênio**. Boston: Thomson Publishing Inc., 1996.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter Ferdinand - **Administração em tempo de grandes mudanças**, São Paulo, Pioneira, 1995.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S.. **Capital Intelectual**. New York: Makron Books, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- KATHRYN, Rudie Harrigan; DALMIA, Gaurav. Knowledge. **Trabalhadores: O último bastião de vantagem competitiva**. Planning Review, nov./dez. 1991.
- SANTOS, Antônio Raimundo dos... [ET al.]. **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.
- STEWART, Thomas. **Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações – gerando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, Jose Claudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TOFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.