



CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL DE OSTERNO FAÇANHA

**A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL E O IMPACTO NAS
ORGANIZAÇÕES**

FORTALEZA

2019

RAFAEL DE OSTERNO FAÇANHA

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL E O IMPACTO NAS
ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao curso de Administração
do Centro Universitário Christus, como
requisito parcial para obtenção do título de
bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Lise Alcântara
Castelo

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F111i Façanha, Rafael de Osterno.
A Importância do Capital Intelectual e o Impacto nas
Organizações / Rafael de Osterno Façanha. - 2019.
53 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,
Fortaleza, 2019.
Orientação: Profa. Ma. Lise Alcântara Castelo.

1. Capital Intelectual. 2. Capital Humano. 3. Vantagem
Competitiva. I. Título.

CDD 658

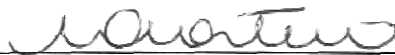
Rafael de Osterno Faganha

A IMPORTANCIA DO CAPITAL INTELECTUAL E O IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES

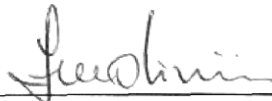
Monografia apresentada ao Curso de Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel

7,0

Média Final



Prof.ª. Ma. Lise Alcântara Castelo
Orientadora



Prof.ª. Dra Zaila Maria de Oliveira
Examinadora



PFDF.ª. Ma. Fabiana Maria Maia de Sousa
Examinadora

Data da Aprovação: 05/12/2019



AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradecer a Deus, fonte de todo amor e fortaleza, pelas bênçãos derramadas em minha vida, pela graça de estar concluindo o curso de Administração, que sempre foi um sonho, pela força e determinação durante esta longa jornada.

Aos meus pais Erivan Façanha e Jackeline Osterno, irmão Samuel e a toda a minha família, que com todo amor e paciência, não mediram esforços para que eu concluísse esta etapa da minha vida.

À minha querida orientadora Profa. Lise Alcântara Castelo, por toda atenção dada desde o início, pela paciência e o tempo dedicado para realização deste trabalho.

“Esta é a era do capital intelectual, e as partes mais valiosas do trabalho são as tarefas humanas: sentir, julgar, criar, construir relações.”

Fortune (1997)

RESUMO

Globalização, competitividade, proatividade, vantagem competitiva, redes sociais e outros temas da atualidade são comentados diariamente no mundo corporativo. Entretanto, o capital intelectual ainda é um fator relevante e almejado por organizações públicas e privadas. Desta forma, esse estudo procurou desvendar o seguinte problema: como o capital intelectual pode influenciar o comportamento organizacional? Em resumo, procurou pesquisar a percepção destacada na busca e obtenção de talentos que agreguem valores, tornem-se inovadores, proativos e cujas relações interpessoais fossem pressupostos na obtenção e atingimento dos objetivos organizacionais. Como objetivo geral, há a intenção de conhecer a importância do capital intelectual e as principais consequências percebidas nas organizações influenciando na vantagem competitiva. Desta forma, foi essencial reconhecer a competência dos indivíduos, seja de forma científica (conhecimento) ou por meio de habilidades pessoais. Seguindo a linha de segmento da pesquisa, houve a análise do estudo de caso relacionado às empresas Google, FedEx e Ford. Foi analisada a forma pela qual as mesmas aplicam o capital humano dentro dos princípios e valores de cada organização, como forma de obter êxito nos processos organizacionais. Em outras palavras, realizar uma correlação dos autores com as práticas aplicadas das empresas pesquisadas.

Palavras-chaves: Capital Intelectual. Capital Humano. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

Globalization, competitiveness, proactivity, competitive advantage, social networks and other current issues are commented daily in the corporate world. However, intellectual capital is still a relevant factor and craved by public and private organizations. Thus, this study aimed for finding out the following problem: how can intellectual capital influence organizational behavior? In brief, it sought to research the perception highlighted in the search and acquisition of talents, which add value, become innovative, proactive and whose interpersonal relationships were presupposed in the achievement of organizational goals. Addressed as general goal, there's an intention to get to know about the importance of intellectual capital and the main perceived consequences in organizations influencing competitive advantage. Thus, it was essential to recognize the competence of individuals, either scientifically (knowledge) or through personal skills. Following the line of research segment, an analysis of the case study related to the companies Google, FedEx and Ford has been carried out within the principles and values of each organization, so as to get success on their organizational processes. In other words, correlate the authors with the applied practices of the companies surveyed.

Keywords: Human Capital; Competitive Advantage; Strategic Planning

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: COMPOSIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	16
QUADRO 2: COMPOSIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	18
QUADRO 3: TIPOS DE CONHECIMENTO.....	24
QUADRO 4: MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	29
QUADRO 5: DADOS DA EMPRESA.....	41
QUADRO 6: PRODUTOS E EMPRESAS	42
QUADRO 7: DADOS DA EMPRESA.....	43
QUADRO 8: PRODUTOS E EMPRESAS	43
QUADRO 9: DADOS DA EMPRESA.....	44
QUADRO 10: PRODUTOS E EMPRESAS.....	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 A evolução do trabalho humano	16
2.1.1 <i>Do trabalho braçal ao trabalho mental</i>	16
2.2 Capital Intelectual: conceitos, consistência e importância para as organizações 18	
2.3 A importância da Gestão do Conhecimento	22
2.3.1 <i>Armazenamento do conhecimento</i>	26
2.3.2 <i>A Fase do Conhecimento</i>	27
2.3.3 <i>A Valorização do Capital Humano</i>	28
2.4 A crise de relacionamento entre pessoas e organizações	30
2.5 O modelo de gestão estratégica do capital humano	31
2.5.1 <i>Mapeamento da cultura empresarial</i>	33
2.6 O capital humano nas organizações	34
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	36
3.1 Ambiente da pesquisa	36
3.2 Natureza da pesquisa	37
3.3 Tipologia da pesquisa	38
3.3.1 <i>Quanto aos meios</i>	38
3.3.2 <i>Quanto aos fins</i>	39
3.3.3 <i>Coleta e técnica de análise de dados</i>	39
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1 Identificação das práticas organizacionais na busca e aquisição de capital intelectual	41
4.2 Verificação do entendimento do conceito de capital intelectual	42
4.3 Apresentação do resultado entre a aplicação do conceito de capital intelectual e seus resultados nas empresas pesquisadas	43
4.3.1 <i>Empresa: Google</i>	43
4.3.2 <i>Empresa: Ford</i>	46
4.3.3 <i>Empresa: FedEx</i>	47
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48

REFERÊNCIAS.....	50
------------------	----

1 INTRODUÇÃO

A Gestão da Informação, a Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual são três temas bastante acionados, comentados e almejados nas organizações, entretanto, é preciso tomar cuidado para não os confundir. O primeiro diz respeito à gestão das técnicas e conhecimentos utilizados na coleta, processamento e distribuição da informação; o segundo se refere a todo o esforço da organização em desenvolver, capturar, organizar e disseminar o conhecimento, de acordo com suas estratégias; e o terceiro, objeto de estudo do presente trabalho, corresponde ao ativo intangível, ou seja, capital não financeiro composto de conhecimento e informação.

Dada a importância do Capital Intelectual para as organizações modernas, é preciso ficar atento para que processos de reengenharia não suprimam o capital intelectual. Devido a isso, por mais que a tecnologia e a automação possam incrementar a produtividade e deixar as empresas mais enxutas, ela ainda não substitui inteiramente o capital humano. É justamente nele que se iniciam os processos de inovação.

Nos dias de hoje, é comum encontrar organizações que desenvolvem modelos de educação corporativa através de universidades corporativas, tanto presenciais quanto virtuais, com o intuito de melhorar a gestão de seu Capital Intelectual.

Apesar de ser um capital de difícil mensuração, pode-se constatar que representa o ativo mais rentável às organizações e sem o qual nenhuma empresa alcançaria o sucesso. Desta forma, torna-se item de importância destacada e que vale a pena investir. A questão é saber como.

Como todo investimento que se pretende realizar nas organizações, a informação e o planejamento ainda são etapas iniciais e, desta forma, é preciso conhecer e avaliar bem um funcionário antes de trazê-lo para a organização. Além disso, o trabalho não é finalizado quando é conquistado, uma vez que é necessário, além de contratar a pessoa certa, colocá-la para desempenhar a função adequada para suas competências, mantendo-a na empresa, remunerando-a a contento, desenvolvendo-a continuamente e, por fim, monitorá-la. Também é essencial abrir espaço para que a mesma possa contribuir com sua criatividade e seus *insights*.

Brooking (1996), ao pesquisar sobre o assunto nos anos 90, afirmava que nas organizações empresariais a materialização da aplicação de recurso, juntamente com as tecnologias disponíveis, empregadas para garantir a sua continuidade, produzem benefícios intangíveis, que lhes agregam valor, impactando nas suas atividades, estruturas gerenciais e desempenho. A esse conjunto de elementos intangíveis, deu-se o nome de Capital Intelectual.

Ressalte-se que certos autores reportados cronologicamente, abordam as empresas prestadoras de serviços como Quinn (1992) e Sveiby (1998), enquanto outros investigam as empresas como as de alta tecnologia, como Hope e Hope (2000) e Caddy (2002). Contudo, Kaplan e Norton (1997) e Stewart (1998) consideram que atualmente é bastante difícil encontrar um único setor ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação. Essas organizações tornaram-se dependentes do conhecimento como fonte de atração para consumidores e clientes, e da tecnologia da informação como instrumento gerencial. Pautados na importância do capital intelectual como fonte de vantagem competitiva para as organizações públicas e privadas, esse estudo tem sua relevância a partir da percepção destacada na busca e obtenção de talentos que agreguem valores, sejam inovadores, proativos e cujas relações interpessoais sejam pressupostos na obtenção e atingimento dos objetivos organizacionais.

Assim, o problema norteador da pesquisa é: como o capital intelectual pode influenciar o comportamento organizacional?

E como objetivo geral: verificar a importância do capital intelectual e as principais consequências percebidas nas organizações influenciando na vantagem competitiva.

Para que o estudo obtenha o êxito esperado, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as práticas organizacionais na busca e aquisição de capital intelectual;
- Apresentar o resultado entre o investimento do conceito de capital intelectual e seus resultados nas empresas pesquisadas.

Considerando o contexto que abrange esse tema, buscou-se identificar quais as relações provenientes entre o capital intelectual e a diligência da organização a fim de que se possa verificar se as medidas de desempenho são efetivas para absorver os efeitos dos investimentos nos elementos que compõem o Capital Intelectual.

As seções que norteiam o trabalho estão assim estruturadas: seção introdutória composta pela contextualização, justificativa, problemática e objetivos geral e específicos; o referencial teórico, entendido com a segunda seção, abarca diversos conceitos sobre capital intelectual, sua importância e principais processos organizacionais que podem identifica-lo; a terceira seção ou Metodologia da Pesquisa dispõe sobre o ambiente, a natureza, a tipologia, o universo e amostra, e o instrumento e coleta de dados; a quarta seção destaca a análise dos resultados, que apresenta o tratamento dos dados de acordo com os objetivos e finalmente a quinta seção com a conclusão do estudo.

As referências que fundamentam o estudo bem como os apêndices estão disponíveis nas laudas finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Vergara (2016), “denomina-se referencial teórico o capítulo do estudo que tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizado por outros autores”. Com base no exposto, é papel do referencial fundamentar e dar base para o trabalho, pois é nele que o autor irá mostrar que tem conhecimento sobre o tema, e também é possível permitir que o autor tenha uma maior clareza na formulação do problema.

Desta forma, o estudo realiza um levantamento bibliográfico tendo como foco a importância do capital intelectual para as organizações.

2.1 A evolução do trabalho humano

Uma das formas do homem se consolidar economicamente e socialmente é por meio do trabalho. O trabalho engrandece o indivíduo e o torna um ser de valor. Pessoas que trabalham possuem padrões de vida conforme o que ganham consequentemente, quem não trabalha passa a ser inferiorizado pela sociedade.

O trabalho, essencialmente, é uma ação própria do homem mediante a qual transforma e melhora os bens da natureza, com a qual vive historicamente em insubstituível relação. Nesse sentido, pode-se afirmar que o homem trabalhou sempre e que não existirá momento, na terra, em que não será necessário trabalhar (MLGUACCLO FILHO, 1994).

Assim, será observado a seguir a maneira pela qual o homem consegue evoluir em seu ritmo de trabalho nas organizações, deixando de lado a especialização física e colocando em seu lugar a especialização cognitiva.

2.1.1 Do trabalho braçal ao trabalho mental

Muito se comenta sobre a maneira abrupta na transformação do trabalho do homem nas organizações. Nesse sentido, citam-se as palavras de Mlguacclo Filho (1994) quando descrevia de forma significativa sobre a evolução do trabalho humano:

Se o trabalho, em sua essência, permanece inalterado, o tipo de trabalho, contudo, transformou-se e continua transformando-se ao longo da história. Da primitiva colheita e caça, do trabalho industrial para o pós-industrial, as mudanças foram tão significativas que dificultam prever os novos rumos. Em qualquer caso, haverá trabalho, mesmo que seja simplesmente organizar o ócio.

Opinião reforçada pelos autores Sachuk e Araújo (2007) ao destacar que o caráter central do trabalho para a humanidade, ao longo de toda a história da evolução humana, foi algo determinante para a manutenção da vida do homem, tanto individual como coletiva. Segundo os autores, a humanidade se estrutura histórica e politicamente, quase em sua totalidade, em função do conceito de trabalho.

Ressalte-se aqui os estudos realizados por Taylor, na tentativa de transformar o trabalho organizacional em uma teoria científica, formalizando e padronizando o tempo de cada tarefa, especializando o homem, apostando em igualá-lo a uma máquina, usando e abusado de treinamentos na tentativa de transformá-lo cada vez mais rápido e especializado em uma tarefa. Nesse período, o trabalho era escasso e havia oferta de mão de obra.

Entretanto, conforme descreve Morin (2001), foi no decorrer do século XX que o trabalho recebeu a configuração que hoje vem assumindo. Novas formas de organização do trabalho surgiram para modificar sua natureza. Observa-se o desaparecimento de empregos permanentes e duradouros e, simultaneamente, o surgimento de novas tecnologias e formas inovadoras de organização do trabalho, assim como novas formas de trabalho.

Nesse sentido, acrescentam-se as palavras de Ovejero (2010, p. 34):

“Nos últimos tempos, muito se tem discutido e publicado sobre a aceleração e diversidade das transformações do mundo do trabalho, sobretudo aquelas concernentes e/ou decorrentes da introdução de novas tecnologias de produção, tais como a informatização, a automação, os novos modelos de gestão e as novas possibilidades de produtividade. Tem-se discutido o alcance dessas transformações para uma mudança acentuada na forma de conceber o trabalho, caracterizando o surgimento de novo um paradigma, redefinindo o lugar do trabalho na vida da sociedade e de cada indivíduo”.

Muito se apresenta sobre a evolução do homem ao analisar seu sentido de trabalho. Do árduo físico ao árduo mental, há que se acrescentar que o trabalho intelectual consome as energias do homem tanto quanto o esforço físico. Entretanto, nas palavras de Lourenço, Ferreira e Brito (2013), o trabalho também possibilita um convívio social, pois é em seu ambiente que há troca interpessoal entre os indivíduos, não ficando restrita à realização de atividades rotineiras. O fato de estar inserido nesse ambiente social possibilita ao indivíduo o aprimoramento de sua subjetividade.

2.2 Capital Intelectual: conceitos, consistência e importância para as organizações

Abordar sobre o tema em foco não é dizer que tenha raízes na revolução industrial como outros destacados, nem tampouco pode-se vislumbrá-lo como um assunto novo para a academia. O que se acrescenta é que o mesmo ganhou força e voz com os escritos Crawford (1994), Drucker (1996) e Stewart (1998) dentre outros.

As mudanças decorridas da globalização foram e estão ainda hoje sendo sentidas diariamente pelo mundo. Todos estão sofrendo um rápido avanço nos processos, produtos e serviços, gestão e na tecnologia, e em decorrência dessa acelerada e brusca transformação, os profissionais precisam estar atualizados para superar as expectativas dos gestores.

A ordem agora é a aquisição e retenção do conhecimento, a força cognitiva e emocional torna-se superior à força física e muscular. Não há mais necessidade de ter rapidez nos movimentos e sim nos pensamentos.

Nas palavras de Crawford (1994),

Em uma economia de conhecimento, os recursos humanos e não o capital físico e financeiro constituem as vantagens competitivas das organizações, e a gerência deve maximizar a preparação de trabalhadores altamente especializados. O principal ativo da organização na nova economia, superando os recursos naturais, maquinário e até mesmo o próprio capital financeiro, possui características de ativo intangível representado pelo valor das ideias, a pesquisa e o desenvolvimento, caracterizado também pela propriedade intelectual, habilidade da força de trabalho, marcas e patentes.

Kanaane e Ortigoso (2010) compartilham da visão de Crawford (1994), quando afirmam que capital intelectual é entendido como o conhecimento que pode ser convertido em lucro; como o conjunto de ativos que apesar de não estarem refletidos nas demonstrações contábeis tradicionais, geram valor para a empresa e compreende criatividade, ideias, experiências, projetos e processos.

Dessa forma, apresenta-se o capital intelectual, que segundo Stewart (1998, p. 45) é entendido como:

“A soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados – propriedades, fábricas, equipamentos, dinheiro; constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza.”

Observa-se então que, para Stewart (1998), o capital intelectual não é o capital monetário que agrega determinado valor a um produto ou serviço, mas sim o conjunto de conhecimentos e informações, ou seja, um bem intangível.

Para Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual pode ser entendido como um valor que se difere de outros recursos que uma organização possui, ou seja: “O valor de uma Intel ou de uma Microsoft não reside nos tijolos e na argamassa ou mesmo nos estoques, mas em outro tipo intangível de ativo: o Capital Intelectual”.

Corroborando com a fundamentação do escopo, Tinoco (1996) tece a seguinte consideração: “considerado como uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento”.

Opinião que vai de encontro aos autores Edvinson e Malone (1998) ao afirmarem que: “... é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Sendo, portanto, a soma do capital Humano e capital Estrutural”.

Os autores supracitados ainda conceituam os integrantes do capital intelectual conforme exposto no Quadro 1.

Quadro 1: Composição do Capital Intelectual

Elementos	Características
Capital Humano	Composto pelo conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa;
Capital Estrutural	Formado pelos equipamentos de informática, softwares, bancos de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo o mais da capacidade organizacional que apoia a produtividade dos empregados.

Fonte: Adaptado de Edvinson e Malone (1998)

Edvinsson e Malone (1998) observam ainda que o relacionamento com os clientes, os quais estão inseridos no capital estrutural, pode ser classificado em uma categoria separada como capital de clientes, destacando maior importância deste item para o valor da empresa.

Assim, entende-se, portanto, que capital intelectual é a junção de diversos outros fatores como: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência e ainda, composto por associações de elementos denominados capital estrutural,

capital humano e capital de cliente, formam o capital intelectual em um ativo intangível, porém um fator fundamental para o desenvolvimento das organizações.

A organização pode até possuir os mesmos bens tangíveis de seus concorrentes, entretanto, quando ela adota um novo conhecimento para trabalhar com esses bens, essa atitude traz a exclusividade operacional para a entidade. Segundo Machado (2014), a utilização estratégica do Capital Intelectual na execução de suas atividades possibilita o ineditismo empresarial, e com isso há a criação de uma grande vantagem competitiva para a organização. Por conseguinte, a procura do mercado por seus serviços únicos levará a empresa a expandir suas vendas e alavancar seus resultados (MACHADO, 2014).

Para Chiavenato (2014), o capital financeiro está deixando de ser o ativo mais importante da organização pois está sendo substituído por outros ativos intangíveis e invisíveis, refere-se ao capital intelectual. O autor coloca que o capital intelectual de uma organização é constituído de ativos intangíveis.

Opinião a qual está relacionada às ideias de Martins (2015), quando o mesmo descreve que nem todos os recursos de uma empresa têm o potencial de gerar vantagens competitivas sustentáveis. Para ter esse potencial, o recurso deve possuir quatro atributos, reveladores do seu potencial para a criação de vantagens competitivas: deve ser valioso, no sentido de permitir explorar as oportunidades e / ou neutralizar as ameaças do meio envolvente da organização; deve ser raro, tanto entre concorrência atual, como entre os potenciais concorrentes futuros de uma organização; deve ser de difícil imitar, ou seja, difícil de ser copiado ou imitado por outras empresas; e, por último, não existirem recursos substitutos ou estrategicamente equivalentes.

Visando a definição de cada elemento que compõe o capital intelectual, Chiavenato (2014) os conceitua conforme exposto no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2: Composição do Capital Intelectual

Elementos	Características
Capital Interno	Envolve a estrutura interna da organização, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computação. A estrutura interna e as pessoas constituem juntas, o que geralmente chamamos de organização. Além disso, a cultura ou o espírito organizacional também faz parte integrante dessa estrutura interna.
Capital Externo	Envolve a estrutura externa da organização, ou seja, as relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas, patentes e a reputação ou imagem da empresa. O valor desses ativos é determinado pelo grau de satisfação com que a empresa soluciona os problemas de seus clientes.
Capital Humano	É o capital de gente, de talentos e de competências. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

Torna-se necessário que a organização conheça seus clientes, suas necessidades, suas vontades, sua cultura, seus gostos e avaliem sempre os seus comportamentos para que se mantenha um bom relacionamento com os mesmos e em consequência, estes priorizem sempre a mesma organização para realizar suas compras.

No Brasil, verifica-se que o recurso conhecimento vem aumentando aceleradamente sua importância para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras (TERRA, 2007).

Rodov e Leliaert (2002) afirmam que as análises organizacionais baseadas unicamente nos sistemas contábeis estão cada vez mais inadequadas e irrelevantes para avaliar e acompanhar a economia atual, pois o sistema contábil revela apenas os custos históricos escondendo o verdadeiro valor inerente na habilidade das pessoas e na capacidade de aprendizagem. Dessa forma, Luthy (2000) destaca que muitos gestores consideram o capital intelectual como sendo o recurso mais importante para a criação de valor econômico das empresas, já que o seu gerenciamento através de métodos de mensuração tende a se tornar relevante para o desenvolvimento das estratégias de sucesso das organizações.

2.3 A importância da Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento ultrapassa os limites do gerenciamento da informação e do investimento em tecnologia (TERRA, 2007). Muitos gestores mal informados e mal preparados estão erroneamente fazendo altos investimentos em tecnologia e em inovação, esquecendo-se de que são necessárias pessoas bem preparadas e com elevado nível de conhecimento para trabalhar.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), pode ser compreendida como o processo de criar continuamente novos conhecimentos e disseminá-los na organização, perpetuando mudanças positivas na geração de ideias e protótipos de negócios, por meio da aplicação da cadeia de valor do conhecimento

A aplicação do conhecimento vem impactando, sobremaneira, o valor das organizações, pois a materialização da utilização desse recurso, mais as tecnologias disponíveis e empregadas para atuar num ambiente globalizado, produz benefícios intangíveis que agregam valor às mesmas. Segundo Terra (2007) esse conjunto de benefícios intangíveis denominou-se de Capital Intelectual.

Assim exposto, convém destacar que o aparecimento desse conceito conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de uma nova filosofia de administração e de novas formas de avaliação do valor da empresa que contemplem o recurso do conhecimento.

A gestão do conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado (TERRA, 2007).

Nonaka & Takeuchi (2008, p. 5) justificam a importância do conhecimento para a sociedade atual, citando Drucker:

Na nova economia, o conhecimento não é apenas um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção - trabalho, capital e terra - mas sim o único recurso significativo atualmente. [...] o fato de o conhecimento ter-se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade.

Desta feita, cita-se Drucker (1993) quando reconhece o recurso do conhecimento como essencial e os demais como restrições, pois sem a terra, mão-de-obra e capital, nem mesmo o conhecimento pode produzir.

O fato é que o novo recurso utilizado pelas organizações como forma de mudança na gestão está impondo às organizações, segundo Quinn (1992, p. 241) o seguinte:

Com raras exceções, o poder econômico e produtivo de uma moderna corporação está mais na capacidade de serviços intelectual do que nos ativos tangíveis - terra, planta, equipamentos. Está no valor do desenvolvimento do conhecimento baseado nos intangíveis, como know-how de tecnologia, desenhos de produtos, marketing, compreensão das necessidades dos clientes, criatividade pessoal e inovação. [...] provavelmente três quartos do valor agregado a um produto derivam do conhecimento previamente embutido nele.

Da mesma forma, Lévy & Authier (1995) argumentam que, assim como os revolucionários da antiguidade preconizavam a reforma agrária e a partilha das terras e os da era industrial visavam à propriedade dos meios de produção, hoje é sobre o conhecimento que repousam a riqueza das nações e a força das empresas.

O capital intelectual de uma empresa é aquele que está nas pessoas, que possuem talento, experiência e conhecimento criando produtos e serviços diferenciados, tornando-se o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não a concorrência. “Com o nível de competitividade elevado no que tange ao composto preço, produto e qualidade, ambientes cada vez mais dinâmicos e inovações tecnológicas constantes, o diferencial passa a ser as pessoas” (RUANO, 2003, p.4).

Nota-se brilhantismo neste trecho ao demonstrar como se adquirir um ativo de maior valor:

(...) a inteligência torna-se um ativo quando se 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 lhe 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. Portanto é o material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor (KLEIN e PRUSAK apud STEWART, 1998, p.96)

Ressalte-se que o conhecimento é considerado fator de produção, juntamente à terra, ao capital e ao trabalho, não como fator substituto dos demais, mas sim estabelecendo-se uma relação de interdependência entre eles. A existência do recurso do conhecimento e a sua aplicação passam a ser fundamentais para a sua continuidade.

A gestão do conhecimento pode abordar uma visão do controle normativo. Embora diversos autores de gestão do conhecimento enfatizem a cultura organizacional, raramente exploram essa conexão. Pode-se dizer que o interesse na comunidade é uma versão de cultura organizacional, mesmo que o conhecimento tácito seja um fenômeno mais complexo e inacessível do que os valores compartilhados, normas e crenças, é foco de muitos estudiosos da cultura organizacional (ALVESSON e KARREMAN, 2001).

Para Argote et al. (2003), a natureza altamente diferenciada da gestão do conhecimento é uma característica marcante do campo, e a evidência da multiplicidade de perspectivas disciplinares exercidas sobre o tema é algo bastante notável.

De acordo com os autores Alvesson e Karreman (2001), a investigação sobre gestão do conhecimento abrange as disciplinas de economia, sistemas de informação, comportamento e teoria organizacional, psicologia, gestão estratégica e sociologia. Ambos argumentam que essa diversidade tem contribuído para o rápido avanço do campo, cultivando o desenvolvimento simultâneo de áreas especializadas que investigam diferentes aspectos da gestão do conhecimento.

Argote et al. (2003) aborda as propriedades do contexto de gestão do conhecimento resumem como os pesquisadores têm abordado o que influencia os resultados de gestão do conhecimento. Entretanto, os autores argumentam que o que influencia um resultado é diferente de por que um resultado ocorre. Eles apontam que vários mecanismos explicam como e por que determinadas características contextuais influenciam os resultados de aprendizagem e gestão do conhecimento.

Ainda segundo Argote et al. (2003), três mecanismos causais explicam por que certas características causais afetam os resultados de gestão do conhecimento: capacidade, motivação e oportunidade. Em outras palavras, da mesma forma que um desempenho individual bem-sucedido depende de capacidade, motivação e oportunidade para uma gestão eficaz do conhecimento, também é dependente de capacidade, motivação e oportunidade: propriedades do contexto de gestão do conhecimento poderiam afetar a capacidade de um indivíduo para criar, manter ou transferir conhecimento.

O contexto poderia proporcionar às pessoas os motivos e incentivos para participar do processo de gestão do conhecimento ou o contexto poderia fornecer a um indivíduo possibilidade de criar, manter, ou transferir conhecimento.

Propriedades do contexto de gestão do conhecimento podem operar através de mais de um mecanismo causal. Por exemplo, as relações sociais proporcionam aos indivíduos a oportunidade de criar, manter e transferir conhecimento. As relações sociais também fornecem aos indivíduos os incentivos para participar do processo (ARGOTE et al., 2003).

Alvarenga Neto (2008) compreende a gestão do conhecimento como: “gestão para o conhecimento, capacitação para o conhecimento ou promoção do conhecimento é favorecer ou criar condições para que a organização possa sempre utilizar a informação e os conhecimento disponíveis”.

Probst, Raub e Romhardt (2002) propõem uma estrutura integrada e conceituam a gestão do conhecimento a partir de processos essenciais agrupados: identificação do conhecimento; aquisição do conhecimento; desenvolvimento do conhecimento; compartilhamento e distribuição do conhecimento; utilização do conhecimento; retenção do conhecimento; objetivos do conhecimento; e avaliação do conhecimento.

Para Watson (2003), “gestão do conhecimento envolve a aquisição, armazenagem, recuperação, aplicação, geração, e revisão de ativos de conhecimento de uma organização de maneira controlada”. Já Frappaolo (2006) define que “gestão do conhecimento é alavancagem de sabedoria coletiva para aumentar a capacidade de resposta e inovação”.

De acordo com Rumizen (2002), gestão do conhecimento é “o processo sistemático pela qual o conhecimento necessário para uma organização de sucesso é criado, capturado, compartilhado e alavancado”.

Nas palavras de Figueiredo (2005, p. 04), o processo de disseminação do conhecimento nas organizações pode ser entendido como:

Trata-se da adoção intencional da gestão de um conjunto de esforços, tecnologias e habilidades dedicadas a estimular, identificar, compreender, criar, organizar, difundir e reutilizar o conhecimento em uma organização, fruto da criação de um ambiente de aprendizagem, cultura organizacional favorável, ambiente de trabalho colaborativo e da gestão positiva que, em conjunto, propiciam e estimulam a produção contínua de conhecimentos para a geração de valor aos stakeholders da organização e para suportar os processos críticos de negócios.

Referido autor ainda argumenta que a gestão do conhecimento na empresa pode ser compreendida como um estilo de gestão e de liderança, coerente, baseado e preocupado com a valorização e com os cuidados com o saber, com seus detentores, com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção do conhecimento.

2.3.1 Armazenamento do conhecimento

Para Probst et al. (2002), o processo de armazenar e atualizar conhecimento de potencial valor futuro deve ser estruturado cuidadosamente. Segundo os autores, a retenção do conhecimento depende do uso eficiente de uma grande variedade de meios de armazenagem da organização.

Dessa forma, aquele conhecimento que foi codificado e organizado deve ser armazenado para o fácil acesso dos indivíduos. Normalmente, neste processo se faz uso deliberado de tecnologias de suporte à gestão do conhecimento, comumente conhecido como os repositórios de conhecimento explícito estruturado (DAVENPORT e PRUSAK, 2012).

A presença dos repositórios é bem expressiva há décadas na forma de banco de dados computadorizados de materiais publicados, indexadores de conteúdo, e demais tecnologias de armazenamentos. De acordo com Davenport e Prusak (2012), no passado as organizações mantinham seus repositórios externos às corporações e eram usados para obter inteligência competitiva, conhecimento de mercado ou conhecimento externo técnico, jurídico e comercial.

Hoje, muitas empresas estão construindo repositórios de conhecimento com base em fontes internas, tais como repositórios de conhecimento de produtos, conhecimento de marketing, conhecimento de clientes ou outros tipos de conhecimento. Entretanto, os autores fazem uma ressalva ao dizer que, embora esses sistemas resolvam, em parte, o problema da localização, costumam apresentar o problema do julgamento do conhecimento que está sendo fornecido.

Para a devida compreensão do significado do recurso do conhecimento, os autores Nonaka & Takeuchi (2008) ainda apontaram dois tipos de conhecimento: Conhecimento Explícito e Conhecimento Tácito, conforme exposto no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Tipos de conhecimento

Tipos	Características
Conhecimento Explícito	Consiste no conhecimento adquirido formalmente nas academias, nos livros, periódicos etc. e é empregado como sinônimo de informação.
Conhecimento Tácito	Consiste no processo em que o indivíduo, por meio dos conhecimentos adquiridos formalmente, mais a visão que possui do mundo e que é impactada por seu sistema de crenças e valores e experiências adquiridas, trabalha e utiliza a informação criando valor, ou seja, transformando seu conhecimento explícito em tecnologia, novos produtos e serviços, sobressaindo-se de alguma forma.

Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi (1997)

No meio empresarial, o conhecimento explícito passa a ser utilizado como base para o desenvolvimento de novas habilidades, pois, sem estas, tornar-se-ia improdutivo. Constata-se que o acesso ao ensino formal para obtenção do conhecimento explícito não é mais diferencial, pois a oferta desses profissionais é grande. As empresas percebem que podem, no mínimo, manter-se eficientes com menos recursos físicos e mão de obra especializada. Além disso, passam a ser valorizados atributos como criatividade e a versatilidade, e não só a racionalidade.

2.3.2 A Fase do Conhecimento

De acordo com Schmidt e Santos (2002), o conhecimento tácito abrange as habilidades desenvolvidas, o aprendizado adquirido somado às percepções, crenças e valores tidos como certos e que refletem na imagem como o ser percebe a realidade, moldando a forma como lida com o mundo e é composto pelos conhecimentos adquiridos formalmente, por meio da educação e da pesquisa acadêmica, além das conclusões, palpites, intuições, visão do mundo que estão enraizados nas experiências de um indivíduo.

Ainda de acordo com os autores supracitados, tem-se que esse componente subjetivo torna o conhecimento tácito de difícil visualização e formalização, dificultando sua transmissão e compartilhamento.

A capacidade de produzir conhecimento trata-se de um fator intangível, porém de suma importância, que em conjunto com os demais ativos tangíveis que a organização possui, resultará em ganhos e em vantagens para a mesma, por sua vez, a informação constitui em um recurso inesgotável, diferentemente do que ocorre com os recursos naturais e ativos tangíveis.

Opinião acordada por Antunes (2007), ao acrescentar que nas organizações a aplicação do conhecimento vem impactando, sobremaneira, seu valor, pois a materialização da aplicação desse recurso mais as tecnologias disponíveis e empregadas para atuar num ambiente globalizado produzem benefícios intangíveis que agregam valor às mesmas, denominando, portanto, esse conjunto de benefícios intangíveis como capital intelectual e ainda afirma que o aparecimento desse novo conceito conduz à necessidade de aplicação e novas estratégias, de nova filosofia de administração e de novas formas de avaliação do valor da empresa, que contemple o recurso do conhecimento.

Em relação a essa era hoje denominada de conhecimento, cita-se Stewart (1998), ao defender que a nova economia transformará a antiga economia e reduzirá sua importância relativa, mas não a matará. Complementa afirmando que ninguém pode dizer com certeza que novas formas de trabalho e prosperidade essa revolução criará, pois em uma revolução a única certeza é a surpresa.

2.3.3 A Valorização do Capital Humano

Na visão de Mayo (2003), o capital humano refere-se às pessoas em si, que emprestam à organização, o seu conhecimento pessoal, a sua capacidade individual e o seu compromisso e experiência de vida.

Aplicada ao campo educacional, a ideia de capital humano gerou toda uma concepção tecnicista sobre o ensino e sobre a organização da educação, o que acabou por mistificar seus reais objetivos. Sob a predominância desta visão tecnicista, passou-se a disseminar a ideia de que a educação é o pressuposto do desenvolvimento econômico, bem como do desenvolvimento do indivíduo, que, ao educar-se, estaria valorizando a si próprio, na mesma lógica em que se valoriza o capital (CAMPELO, 2004).

Nesse sentido, acrescentam-se as palavras de Chiavenato (2005, p. 67) ao destacar que:

“Na Era da Informação, o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas. Uma riqueza muito mais importante e crucial do que o dinheiro. Gradativamente, o capital financeiro - que predominou na Era Industrial - está cedendo lugar para o capital intelectual, como base fundamental das operações empresariais. Em um mundo onde os tradicionais fatores de produção - natureza, capital e trabalho - já esgotaram e exauriram a sua contribuição para os negócios, as empresas estão investindo pesadamente no capital intelectual para aumentarem a sua vantagem competitiva.”

Schmidt e Santos (2002) abrangem um conceito que complementa o raciocínio exposto por Mayo (2003), pois afirmam que o capital humano de uma organização aumenta à medida que esta, utiliza mais o que as pessoas sabem, e quanto maior for a quantidade desses colaboradores, mais úteis serão à organização, pois essas pessoas, por agregarem valor à organização, por possuírem talento e experiência, criam produtos e serviços que se tornam os motivos pelos quais os clientes fidelizam-se à elas e não procuram a concorrência.

Assim, o capital humano é de suma importância nas organizações, sendo um fator que proporcione vantagem competitiva. As empresas estão se preocupando cada vez mais com o bem-estar de seus funcionários, proporcionando não apenas bons salários, mas vários outros benefícios e fatores que influenciam a estratégia do capital humano, por exemplo, o desenvolvimento de competências, gerência de aprendizados, sistema de melhoramento contínuo, entre outros.

Dessa forma, um bom ambiente de trabalho é resultante de programas de treinamentos voltados a aumentar o potencial de seus recursos humanos, tudo isto na perspectiva de reduzir a rotatividade e a formação de empreendedores que possuam persistência, iniciativa, visão e liderança. Investir fortemente em tecnologia nas empresas, se os recursos humanos não tiverem preparados com conhecimento suficiente para utilizá-la, fatalmente os resultados serão negativos. Além disso, estabelecer objetivos que não sejam convergentes, de modo a transformar o capital humano em parceiro no desenvolvimento estratégico da organização os resultados serão ineficazes.

Nos dias atuais, percebe-se empresas em que o valor de suas ações ultrapassa o do seu capital contábil. Assim, deve-se ponderar que as ativos tangíveis dessas organizações estão relacionadas ao capital humano, pois são estes que possibilitam agregar valor ao capital financeiro e proporcionar o retorno aos acionistas.

Segundo Marioto (2012, p. 27), este afirma que

“[...] as pessoas estão se tornando nesta era da informação um dos ativos mais importantes das organizações, em seu conjunto constituem o capital intelectual das empresas, onde se começa a buscar um maior entendimento de seus participantes como seres humanos, agregando-se um maior valor a eles”

A citação acima vai ao encontro das ideias de Chiavenato (2014, p. 36), quando este afirma que “

“Esse capital valerá mais na medida em que ele transforma-se em qualidade, agilidade e uma maior competitividade para a organização, ou seja, quando este capital humano agrega real valor à empresa. As pessoas constituem o capital humano das organizações, pois sem elas as empresas simplesmente não conseguiriam existir. Elas são os únicos elementos passíveis de treinamento e desenvolvimento.”

Empresas bem-sucedidas, nos dias atuais, são empresas criativas e que colocam a sua cultura organizacional a favor destas filosofias. Elementos como inovação, motivação, criatividade e desenvolvimento são conseguidos graças a pessoas inovadoras, motivadas, criativas e desenvolvidas.

2.4 A crise de relacionamento entre pessoas e organizações

Percebe-se não de agora, mas já há algum tempo, que a sociedade tem vivido uma transição denominada “Era da Informação e Conhecimento”, no qual as pessoas precisam ser consideradas parte essencial desse processo para que as organizações atinjam seus objetivos e, por conseguinte, obtenham êxitos.

Segundo Reginato (2003), vive-se um paradoxo no mundo corporativo: no momento em que o capital humano é reconhecido como fator-chave para os intentos empresariais. Parcela significativa dos trabalhadores que constituem esse capital projeta sua realização profissional fora das organizações, atraídos pelas opções que a tecnologia interativa proporciona.

Opinião compartilhada com as de Davel e Vergara (2011, p.31) ao expressarem que:

“As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.”

O desequilíbrio entre demanda e oferta de profissionais especializados acirrou a disputa entre as organizações para o que se convencionou chamar de “guerra de talentos”, fenômeno caracterizado por grandes investimentos na atração e retenção dos mesmos e o conseqüente aumento da barganha desses trabalhadores especializados (REGINATO, 2003).

Essa tendência já havia sido apontada no final da década de 1990, associada ao avanço do processo de globalização, ao crescimento da economia mundial, à expansão da tecnologia e ao acirramento da competitividade entre empresas e nações. Seu impacto, no momento, é creditado à associação daquelas tendências como influências típicas da pós-modernidade, como a virtualização dos meios de comunicação, a fluidez e a fragmentação dos relacionamentos, e a variabilidade no comportamento dos atores econômicos e sociais.

Nesse cenário de incertezas e insegurança, o valor do conhecimento se intensifica como um fator determinante para interpretar a realidade e desenvolver as soluções inovadoras requeridas na competição atual.

Nas palavras de Davel e Vergara (2011), o ambiente organizacional não tem sido muito animador, abrigando sentimentos e comportamentos que variam da infelicidade à infidelidade. No julgamento dos profissionais do conhecimento, as organizações não são mais tão atraentes, sequer oferecem os desafios esperados, perdendo a posição de únicos lócus de realização de suas aspirações. De parte das empresas está a notória dificuldade em lidar com o novo trabalhador e reconhecer o esgotamento do modelo de gestão fundamentado numa lógica econômica, cujos pilares são a hierarquia, o controle e a administração de pessoas como recursos.

2.5 O modelo de gestão estratégica do capital humano

O capital humano, por ser um ativo intangível, apenas se materializa quando plenamente aplicado na geração de algo de valor para o desenvolvimento dos negócios ou da organização (MARCHI, 2003).

No entanto, a transformação dessas capacidades em algo de valor não é um processo controlável pela empresa, cujo acesso é dependente do interesse, da motivação e do comprometimento dos seus detentores, os colaboradores especializados.

Desse modo, caberá à empresa oferecer condições para que esses profissionais se sintam desafiados a realizar o seu melhor, instigando a busca por mais conhecimentos, propor uma atmosfera criativa, verdadeira e confiável, reconhecer e valorizar o conhecimento humano, oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento (DAVEL e VERGARA, 2011).

Em conclusão, resta à organização ser cada vez mais atrativa, a fim de reter os melhores cérebros. A isso, chama-se realizar o capital humano para poder rentabilizá-lo.

Reforçando o entendimento do que é talento, de acordo com as ideias de Marchi (2003): profissionais das gerações “Y”, “Z” ou Milenium, portanto, jovens que dominam a tecnologia da informação e trafegam livremente no ambiente interativo das redes sociais; pessoas que já nascem com algumas aptidões que os diferenciam na sua vida pessoal e profissional; e, jovens que querem integrar o sucesso profissional e qualidade de vida, com um senso de urgência acentuado em busca de aprendizado ou lições, desafios e realização.

Embora essas definições sejam verdadeiras, elas não contemplam a dimensão global do que sejam os talentos. Certamente, os jovens influenciaram a revolução que é presenciada nas relações. Ao aportarem novas capacidades e novos modos de pensar e agir, ao expressarem desejo de gerenciar suas trajetórias e manterem baixa fidelização com as organizações, revelaram a necessidade de mudanças também na gestão. Entretanto, o que se percebe é que essas aspirações não são exclusivas dessa geração, mas de todos os trabalhadores do conhecimento, independentemente de sua faixa etária.

Esse modelo de gestão estratégica é baseado em quatro etapas, conforme destacado no Quadro 4:

Quadro 4: Modelo de Gestão Estratégica

Etapas	Características
Diagnóstico e planejamento da gestão do capital humano	Nessa etapa, há uma análise dos interesses empresariais, estratégia e cultura organizacional das políticas e práticas da gestão de RH, bem como as condições de atratividade para atrair, reter e desenvolver talentos.
Mapeamento e segmentação de talentos	Ocorre a qualificação dos participantes, pesquisa dos fatores motivacionais, avaliação de competências atributos e desempenho, geração de dossiês individuais e relatórios consolidados de resultados, segmentação dos talentos na Matriz de Valor e Contribuição.
Modelagem do crescimento e desenvolvimento	Análise dos resultados gerais e específicos, análise dos fatores motivacionais, devolutiva dos resultados aos avaliados, qualificação das lideranças para coaching e contratos de performance, planos de desenvolvimento individuais e corporativos.
Modelagem da gestão de relacionamento	Formulação de políticas novas de relacionamento com os talentos, upgrades na metodologia e personalização de melhores práticas, aperfeiçoamento do programa em conteúdo e/ou processo, plano de relacionamento com os talentos.

Fonte: REGINATO (adaptado - 2003)

No quadro 4 destacado, há uma explicação acerca do modelo de gestão estratégica, juntamente com as etapas desse modelo. Pode-se dizer que as etapas abrangem a finalidade de integrar os interesses organizacionais, relacioná-los à qualificação dos participantes e, conseqüentemente, analisar os resultados gerais e específicos dos mesmos. Dessa forma, será possível desenvolver as competências individuais e corporativas.

2.5.1 Mapeamento da cultura empresarial

Para Reginato (2003), é importante interpretar a cultura reinante e perceber o quanto ela é favorável ou restritiva para a retenção de talentos, identificando o quanto está orientada para a dimensão econômica – cultura de resultados e recompensas – e/ou para a dimensão social – cultura de reconhecimento e relacionamentos.

Assim sendo, convém mapear essa realidade cultural e debater com o nível institucional as potencialidades e fragilidades para a implantação de um modelo de gestão do capital humano. A mudança de paradigmas embutida na proposta de inovação na gestão traz impactos na cultura vigente, sendo prudente antecipar essa visão e promover as adequações pertinentes à sustentação de um projeto (REGINATO, 2003).

Quando se considera as empresas como agente econômicos e células sociais, fica evidente a influência da cultura e do comportamento humano na realização dos objetivos empresariais.

Portanto, observa-se, seguindo a visão de Reginato (2003), que a ênfase de gestão do capital humano tem relação direta com o projeto estratégico da empresa. As diretrizes do crescimento podem abranger a agressividade (ATAQUE) – que visa ganhos de mercado e posicionamento –, a consolidação de sua posição – pelo aperfeiçoamento de processos, sistemas e produtos (DESENVOLVIMENTO) – ou o resguardo na preservação do seu mercado e na sua forma de competir e de gestão (DEFESA).

Cada uma dessas alternativas impacta a natureza das competências, a intensidade dos indicadores de desempenho e o grau de desafio nas métricas para revelar e desenvolver os talentos.

De acordo com Schein (1985), a cultura de uma organização proporciona dois grandes desafios: problemas de integração interna socioculturais dos membros do grupo e problemas de adaptação e sobrevivência externa. Os desafios gerados pelo problema de integração estão relacionados com a necessidade de todos falarem a mesma linguagem, compreendendo quem faz ou não parte do grupo, quais são as regras do sistema hierárquico e o comportamento desejável. Em relação aos desafios de ordem externa, estão relacionados à criação e manutenção da missão, cumprimento/atendimento da missão e das metas.

Souza (2006) ressalta que a cultura organizacional é um elemento fundamental para o sucesso da implementação das estratégias e um fator decisivo na construção de um diferencial competitivo para as organizações.

2.6 O capital humano nas organizações

As organizações, atualmente, estão relacionadas e engajadas num ambiente bastante competitivo, no qual o conhecimento é determinado pela capacidade do indivíduo, sendo que seu talento e habilidade são fatores determinantes para as organizações.

O capital humano, segundo as palavras de Stoeckicht (2005), passou a ganhar tamanha expressividade, podendo ser descrito como bem de sumário, valor para a empresa, cabendo à gestão de pessoas a responsabilidade pelo treinamento do profissional, contribuindo assim para o reconhecimento do potencial humano no desenvolvimento e crescimento da instituição.

Ainda de acordo com o autor, o objetivo da gestão de pessoas possibilita ao colaborador a experiência do desafio de construir ligações para o trabalho em equipe, visão essa a qual demonstra a importância do inter-relacionamento para o crescimento cooperativo das equipes, culminando no cumprimento das metas, auferindo-lhe resultados satisfatórios (STOECKICHT, 2005).

Nas palavras dos autores Soviensi e Stigar (2008), o capital humano pode ser considerado como sendo o núcleo das soluções nas empresas. Com toda a potencialidade que exercem, as pessoas são figuras de extrema importância para a construção de uma estrutura organizacional eficaz, agregando valor às diferentes ideais que determinam o futuro da organização.

Ainda segundo os autores citados anteriormente, a valorização do capital humano permite que as empresas sejam pautadas nos procedimentos de influência criativa de valores, incentivando a melhoria, a prática e o conhecimento, podendo ser capazes de compartilhar ideias, proporcionando oportunidades para que pessoas invistam no seu potencial de cooperação, possibilitando o desenvolvimento de seu empenho em relação à empresa (SOVIENSKI e STIGAR, 2008).

Nesse sentido, complementa-se o raciocínio destacando-se Almeida (2003), quando ao tratar sobre o tema, destacava que a plena necessidade de garantir a competitividade das organizações está ligada ao reconhecimento de que o capital humano impera em valores intangíveis baseados em capacidade, conhecimento e agilidade, compondo o diferencial na valorização das pessoas, determinando a qualidade na eficiência dos resultados, proporcionando importância para a contribuição do desempenho das atividades, garantindo a realização profissional do indivíduo dentro e fora da organização, bem como contribuindo para o aumento da qualidade na produtividade.

Após o levantamento bibliográfico realizado sobre o capital intelectual e seus conceitos, importância e suas ramificações, passa-se à terceira seção, onde serão apresentados os itens referentes à metodologia da pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Bruyne (1991), quando estudou sobre metodologia, já destacava que a mesma seria o item necessário ao estudo e que deveria ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação, mas principalmente seu próprio sucesso, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção de resultados.

Nesse sentido, corroborando com o assunto, cita-se Vergara (2016) quando expõe que é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz, portanto, a uma tecnologia da medida dos fatos científicos.

3.1 Ambiente da pesquisa

A análise do ambiente fornece informação sobre a situação atual da empresa no que diz respeito ao mercado-alvo, aos objetivos e desempenho da empresa (KAPLAN; NORTON, 2004).

Em outras palavras, e segundo os autores supracitados, a análise do ambiente é o processo de avaliar e interpretar as informações coletadas durante o exame do ambiente. Um gerente avalia a informação quanto à sua precisão, tenta resolver incoerências nos dados e, se estiver seguro, atribui significado às descobertas. Após a avaliação dessa informação, os gerentes devem ser capazes de identificar ameaças e oportunidades potenciais ligadas às mudanças do ambiente.

Diversas empresas vêm adotando o conceito de capital intelectual e aplicando em suas organizações. Dentre as empresas que aplicam esse conceito, pode-se destacar: Google, Ford e FedEx. Dessa forma, haverá a realização de pesquisa nas três empresas citadas através de levantamentos virtuais e documentais sobre as mesmas.

Portanto, ao abordar a empresa Google como uma referência no quesito inovação, pode-se falar acerca dessa gigante da tecnologia através de análises documentais. É frequentemente apontada como uma das melhores empresas para se trabalhar no mundo. Seus esforços em RH são reconhecidos por veículos conceituados da mídia especializada, como Mashable, Fortune e Glassdoor, entre

outros. Tudo porque, na cultura do Google, o que dita as regras é o desenvolvimento de pessoas (SITE XERPA – CASOS DE INOVAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS).

Segundo a filosofia da empresa, com as ferramentas certas, é possível contar com os melhores talentos do mercado e fazer com que eles se tornem mais felizes e produtivos. O RH é responsável pelo ciclo completo de um funcionário na organização: atrair, contratar, desenvolver e recompensar.

A sede da companhia nos Estados Unidos conta com complexo esportivo, três centros de cuidados com o bem-estar, riques de patinação, oferta de massagens e inúmeros outros benefícios. Dessa forma, a empresa consegue oferecer as melhores condições para que seus colaboradores se tornem mais criativos e atinjam os resultados esperados.

Outra empresa que merece ser citada pela sua inovação em recursos humanos chama-se Ford. Com uma cultura organizacional de alta disciplina e orientada à inovação, a Ford é constantemente nomeada entre as líderes mundiais em práticas de RH. Os diferenciais da empresa podem ser encontrados em todos os processos do setor, desde a contratação de funcionários até o desenvolvimento de lideranças (SITE XERPA – CASOS DE INOVAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS).

Um dos projetos mais inovadores da montadora de veículos é o One Ford Business Model. Trata-se de uma série de interfaces tecnológicas usadas para gerenciar talentos e torná-los adaptados às constantes mudanças do ambiente global.

Uma terceira empresa que ainda deve ser citada no quesito inovação é a empresa de Sucesso mundial em entregas e logística FedEx. Essa empresa acredita que a valorização dos colaboradores é a chave para oferecer um serviço de excelência e conseguir resultados acima da média. Para isso, a empresa criou métodos para estimular que todo o quadro de funcionários participe ativamente das decisões do negócio (XERPA SITE – CASOS DE INOVAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS).

3.2 Natureza da pesquisa

Referida pesquisa classifica-se como qualitativa/exploratória a partir do momento em que, segundo Minayo (2013), ocupa-se do nível subjetivo e relacional da realidade social e é tratado por meio da história, do universo, dos significados, dos motivos, das crenças, dos valores e das atitudes dos atores sociais. De acordo com

Cooper (2016), a pesquisa qualitativa é projetada para dizer ao pesquisador, como (processo) e por que (significado) as coisas acontecem de determinada forma.

Segundo Roesch (2013), “a pesquisa qualitativa é uma alternativa metodológica de pesquisa que pode ser apropriada para qualquer tipo de área”. Opinião compartilhada por Denzin e Lincoln (2006), ao descreverem que a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Seguindo essa linha de raciocínio e de ideias, os autores Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos aos discursos e aos significados transmitidos por eles.

Além do uso de pesquisa de caráter exploratório, houve ainda a realização de análises por meio de levantamentos documentais. Para isso, houve acesso a múltiplos estudos de casos sobre as empresas pesquisadas.

3.3 Tipologia da pesquisa

As pesquisas, quanto a sua tipologia, podem ser consideradas quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos meios, considerada bibliográfica e, quanto aos fins, descritiva. Além disso, haverá levantamento de múltiplos estudos de casos e análises documentais.

3.3.1 Quanto aos meios

Em relação ao levantamento bibliográfico, uma vez que se saiba qual temática abordar, é preciso definir qual fonte de informação será empregada (VERGARA, 2016). Para este fim acadêmico, houve consulta à base de dados bibliográficos a fim de que fosse possível uma maior profundidade.

Desta forma, o estudo buscou realizar uma análise bibliográfica tomando-se como base as diversas conceituações sobre o tema em foco descrita pelos autores da área.

3.3.2 Quanto aos fins

O estudo realizado será descritivo que, segundo Silva & Menezes (2000, p. 20), essa pesquisa adotada considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, o qual não pode ser traduzido em números. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Segundo Gil (2009), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis. Em outras palavras, realizar um estudo detalhado com análise, interpretação e coleta de dados.

Esse tipo de pesquisa, segundo Sampieri et al (2013), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger com exatidão as características de um indivíduo, uma situação ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos.

Vergara (2016) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, além de estabelecer correlações entre variáveis e define sua natureza: “Não há o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”, citando esta frase como exemplo de sua teoria.

3.3.3 Coleta e técnica de análise de dados

Seguindo a linha de raciocínio de Marconi e Lakatos (2002), a coleta de dados é considerada a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas com o intuito de efetuar a coleta dos dados previstos.

Em relação à coleta para a realização desta pesquisa, deu-se por meio de levantamentos literários que foram pesquisados em livros, revistas, teses e sites cujas fontes demonstravam conceitos e abordagens acerca do assunto pesquisado. Logo, tal estudo também se assinala como de caráter exploratório.

A coleta foi realizada no período de setembro e outubro de 2019, observando-se assuntos relacionados a gestão do capital intelectual e sua captação.

A técnica utilizada para analisar os resultados da pesquisa foi a análise bibliográfica, através do qual as empresas apontadas anteriormente foram verificadas com o intuito de descrever de maneira se processa o investimento do capital intelectual, e para tal foram observados o conteúdo de artigos e publicações sobre as mesmas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo objetivou descrever sobre a importância do capital intelectual e as principais consequências percebidas nas organizações influenciando na vantagem competitiva. Para tal, as empresas Google, a Ford e FedEx serviram como fonte de pesquisa.

Dessa forma, passa-se a descrever o que foi proposto ao que foi coletado procurando correlacionar a pesquisa aos objetivos específicos, adiante.

4.1 Identificação das práticas organizacionais na busca e aquisição de capital intelectual

Conforme descrito na segunda seção do estudo, referencial teórico, as empresas estão em busca constante de talentos, que segundo Chiavenato (2014), são pessoas como provedoras de competências, que buscam fazer da atividade intelectual uma rotina com ênfase no conhecimento, estratégia, inovação e trabalho ativo e proativo.

Entretanto, para que as organizações se desenvolvam, não basta apenas possuir pessoas talentosas, faz-se necessário transformá-las em capital humano, e para que isso aconteça, é preciso a soma de dois ingredientes: o talento e o contexto organizacional, que segundo Soviensi e Stigar (2008) pode ser considerado como o núcleo das soluções nas empresas.

Após essa transformação, propõe-se a etapa final, ou seja, tornar o capital humano em capital intelectual, que segundo Kanaane e Ortigoso (2010) é a etapa na qual o capital intelectual pode ser convertido em lucro para as organizações privadas ou prestação de serviço de qualidade nas organizações públicas.

Assim, o conjunto de ativos que apesar de não estarem refletidos nas demonstrações contábeis tradicionais, geram valor para a empresa e compreende criatividade, ideias, experiências, projetos e processos.

Entende-se que as organizações estão cada vez mais buscando por profissionais capacitados, qualificados, competentes e que detêm o conhecimento ao perfil desejado. Ressalta-se que a forma de pensar, a capacidade de raciocinar, oferecer soluções, apresentar ideias, expor pontos de vistas e demonstrar criatividade no trabalho contribui de maneira significativa para a alavancagem dos negócios.

Desta forma, pode-se observar que as organizações estão em busca constante da valorização do capital humano ao que os autores Soviensi e Stigar (2008) acrescentam que tal ingrediente permite que as empresas sejam pautadas nos procedimentos de influência criativa de valores, incentivando a melhoria, a prática e o conhecimento, podendo ser capazes de compartilhar ideias, proporcionando oportunidades para que pessoas invistam no seu potencial de cooperação, possibilitando o desenvolvimento de seu empenho em relação à empresa.

Percebe-se ainda que as empresas bem-sucedidas, nos dias atuais, são criativas e fecundas que colocam a sua cultura organizacional a favor destas filosofias. Portanto, elementos como inovação, motivação, criatividade e desenvolvimento são conseguidos graças às pessoas proativas, inovadoras, motivadas, criativas e desenvolvidas, razão pela qual suas retenções são também trabalhadas.

Pôde-se então, evidenciar através do levantamento bibliográfico, que os conhecimentos, as habilidades, as atitudes, as opiniões e as ideias compõem os ativos intangíveis e representam a maior parte da riqueza das empresas, condicionando-as a entrarem em novos mercados, lançar novos produtos, conhecer e disseminar seu potencial competitivo, buscar sua vantagem mercadológica e também o de seus concorrentes.

4.2 Verificação do entendimento do conceito de capital intelectual

As mudanças ocasionadas no contexto organizacional trouxeram alterações significativas nas relações de trabalho, não somente no âmbito organizacional, mas também no individual. Dessa forma, Leone (2010) contextualiza que a necessidade de agir estrategicamente para se manter atuante e competitivo, neste cenário dinâmico caracterizado por mudanças, não se restringe às empresas. As pessoas também necessitam desenvolver seu potencial.

E foi dessa maneira que pôde-se observar antes, durante e ao finalizar o levantamento bibliográfico, que os autores que estudam e pesquisam sobre o assunto em pauta, não somente os que iniciaram o assunto, mas também os mais atuais, abordam com propriedade e sapiência, possuem um raciocínio lógico e claro sobre a temática.

Desta forma, identificou-se que poucas foram as divergências percebidas entre as descrições, explicações e conclusões dos autores focados. Dissertam de forma clara, concisa e interessante, possuem habilidades para esclarecer os itens pesquisados, apresentando basicamente as mesmas ideias. Tal observação foi fundamental ao processo de pesquisa nas empresas citadas, através do qual percebeu-se a busca da valorização do capital intelectual como fundamento para a vantagem competitiva.

4.3 Apresentação do resultado entre a aplicação do conceito de capital intelectual e seus resultados nas empresas pesquisadas

Após a análise dos conceitos sobre o tema em foco, através dos diversos autores pesquisados, passa-se a apreciar os conceitos nas organizações escolhidas para estudo.

É importante destacar que no âmbito empresarial é fundamental que todos os colaboradores engajados nos processos assimilem a missão e os objetivos da organização como elementos norteadores na formulação e planejamento de estratégias. Por outro lado, os gerentes devem desenvolver uma atuação que possibilite a ênfase nos focos de aprendizagem da organização.

4.3.1 Empresa: Google

A maioria dos dados foram coletados no site da própria empresa e alguns artigos envolvendo o tema cujo ambiente de pesquisa fosse a empresa. Assim exposto, as principais informações sobre identificação da empresa estão dispostas no Quadro 5.

Quadro 5: Dados da empresa

Dados iniciais	
Fundação	Fundada em 4 de setembro de 1998, por Larry Page e Sergey Brin, a empresa possui apenas 20 anos
Sócios	Sergey Brin, um russo, de Moscou, que foi para os EUA com apenas 6 anos, teve todo o apoio que precisava dentro de casa para trilhar o futuro que o levaria ao serviço mais famoso da internet: Seu pai era professor de matemática na universidade de Maryland e sua mãe uma cientista da NASA. Instigado desde cedo, não teve dúvidas que deveria cursar Ciência da Computação e matemática na mesma universidade em que seu pai lecionava. Formou-se na instituição com méritos em 1993, e, após formado, não parou de estudar: ele continuaria seus estudos de pós-graduação até chegar à Universidade de Stanford, onde, no curso de doutorado, conheceu seu sócio. Larry Page também teve bons exemplos desde cedo. Americano, é filho de um cientista da computação da Universidade de Michigan, mesma instituição onde ele se formou em engenharia da computação, anos depois. Assim como seu companheiro do Google, seguiu os estudos até culminar em uma visita à Universidade de Stanford.
A ideia	Começaram a trabalhar junto em pesquisa, resultando em artigos acadêmico, sobre "A Anatomia da Ferramenta de Busca Hipertextual na Web em Larga Escala", que é nada mais nada menos do que a ideia original do seu algoritmo de pesquisa. Os estudos em conjunto e apontamentos dos dois resultou em um mecanismo de pesquisa chamado BackRub! - pois checava os backlinks dos sites - que viria a ser o protótipo do que conhecemos hoje como o buscador do Google.

Fonte: <https://www.oficinadanet.com.br/post/14208-a-historia-do-google> (2019)

Após as informações iniciais com a descrição da empresa, passa-se a avaliar como foi a ideia da aquisição, o investimento inicial, a propagação do conhecimento e o resultado da difusão do capital intelectual como fonte de vantagem competitiva.

Pode-se afirmar que os princípios e valores da empresa vão ao encontro das ideias de Probst, Raub e Romhardt (2002), onde eles propõem uma estrutura integrada e conceituam a gestão do conhecimento a partir de processos essenciais agrupados: identificação do conhecimento; aquisição do conhecimento; desenvolvimento do conhecimento; compartilhamento e distribuição do conhecimento; utilização do conhecimento; retenção do conhecimento; objetivos do conhecimento e avaliação do conhecimento, visto que a empresa Google preocupa-se bastante com a retenção de talentos.

A empresa ainda possui em seu portfólio diversos produtos “*top of mind*” desenvolvidos pelos seus colaboradores e outras empresas vinculadas conforme exposto no Quadro 6.

Quadro 6: Produtos e empresas

Produtos e empresas pertencentes ao Google	
Produtos	Busca na web, que ainda é seu carro-chefe.
	sistema operacional Android, os aplicativos Maps, Waze e Fotos, o navegador Chrome, o cliente de e-mail Gmail, o serviço de armazenamento em nuvem Google One, as lojas de apps, música e filmes Google Play, além da plataforma de vídeos YouTube.
	a linha de smartphones Pixel, os assistentes domésticos da linha Google Home, o tablet Pixel Slate, o laptop Pixelbook e o roteador Google Wifi.
Empresas "irmãs"	a Alphabet; a Waymo, empresa que produz sistemas para carros autônomos; a Deepmind, que trabalha com inteligência artificial de ponta; e a X, que pensa em projetos de última geração como balões de internet e drones de delivery.

Fonte: <https://www.oficinadanet.com.br/post/14208-a-historia-do-google> (2019)

Em relação aos princípios e valores da empresa, percebeu-se que os mesmos vão ao encontro das ideias de Probst, Raub e Romnhardt (2002), onde propõem uma estrutura integrada e conceituam a gestão do conhecimento a partir de processos essenciais agrupados: identificação do conhecimento; aquisição do conhecimento; desenvolvimento do conhecimento; compartilhamento e distribuição do conhecimento; utilização do conhecimento; retenção do conhecimento; objetivos do conhecimento e avaliação do conhecimento, visto que a empresa Google preocupa-se bastante com a retenção de talentos. Portanto, há uma correlação entre a gestão de conhecimento e a retenção de talentos.

Quanto ao excelente desempenho da empresa no mercado, deve-se ao uso de um algoritmo chamado *People Analytics* nos processos de recrutamento. Depois da contratação, o funcionário é avaliado com a ajuda de aplicações tecnológicas, o que garante que sua performance esteja sempre em dia (SITE XERPA – CASOS DE INOVAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS).

4.3.2 Empresa: Ford

Quadro 7: Dados da empresa

Dados iniciais	
Fundação	16 de junho de 1903 (116 anos), Detroit - Michigan, EUA por Henry Ford
Sócios	Doze (12) investidores, dentre eles os irmãos John Dodge e Horace Dodge (que futuramente saíram da Ford e fundariam a Dodge).
A ideia	Henry Ford criou um projeto em 1914 para sua indústria de automóveis, projetando um sistema baseado numa linha de montagem. O objetivo principal deste sistema era reduzir ao máximo os custos de produção e assim baratear o produto, podendo vender para o maior número possível de consumidores.

Fonte: www.ford.com.br

A empresa trabalha bastante o engajamento dos funcionários e o espírito de liderança, pode-se afirmar que o seu procedimento organizacional vai ao encontro das ideias de Stoeckicht, pois o mesmo descreve a importância do capital humano para o trabalho cooperativo entre equipes.

Quadro 8: Produtos e empresas

Produtos e empresas pertencentes à Ford	
Produtos	Automóveis
	Carros
	Caminhões
Empresas "irmãs"	O Grupo Ford já foi proprietário das marcas Volvo, Jaguar e Land Rover. É verdade que isso não durou muito: a primeira foi vendida para a chinesa Geely, enquanto as outras duas passaram a integrar a indiana Tata Motors. Mas o negócio permitiu o compartilhamento de propulsores e plataformas. No Brasil, o Volvo C30 utilizou um 2.0 16V aspirado que, simultaneamente, equipava o Focus. Uma versão atualizada e turboalimentada do mesmo motor equipou Fusion, Range Rover Evoque e Jaguar XE, entre outros modelos.

Fonte: www.ford.com.br

Em relação ao caso da empresa em foco, pode-se estabelecer a correlação entre a sua metodologia aplicada entre os funcionários com as ideias de Stoeckicht (2005), em que o mesmo aborda sobre valor para a empresa acerca do capital humano e a responsabilidade pelo treinamento do profissional, contribuindo assim para o reconhecimento do potencial humano no desenvolvimento e crescimento da instituição.

4.3.3 Empresa: FedEx

Quadro 9: Dados da empresa (FedEx)

Dados iniciais	
Fundação	18 de junho de 1971 (48 anos) (como Federal Express Corporation) em Little Rock, Arkansas por Fred Smith
Sócios	Cerca de 280.000 colaboradores
A ideia	Promover o correio expresso de documentos, objetos, correspondências e remessas internacionais, oferecendo ainda vários serviços em logística.

Fonte: www.fedex.com.br

Quadro 10: Produtos e empresas

Produtos e empresas pertencentes à FedEx	
Produtos	Aviões
	Viaturas
Empresas "irmãs"	A FedEx Corp. é constituída por 10 empresas, cada uma com uma área específica de acção. Em 2004, a FedEx adquiriu a Kinko's, uma cadeia de lojas que prestava serviços de reprografia, agora denominada por FedEx Kinko's Office and Print Services (FedEx, 2007). Após a sua aquisição, foi disponibilizado um serviço de impressão remota, isto é, em vez de efectuar o transporte físico de documentos, estes são enviados eletronicamente para a loja Kinko's indicada pelo cliente, onde são impressos, permitindo a redução de custos e tempo de transporte (Segalla et al., 2006).

Fonte: www.fedex.com.br

Em relação ao caso da empresa FedEx, pode-se concluir que os procedimentos da empresa vão ao encontro das ideias de Marchi (2003), uma vez que ela aborda o capital humano como um fator importante para a obtenção e manutenção dos processos organizacionais, sendo que a empresa analisa os feedbacks de todos aqueles que integram o ambiente organizacional. Logo, há uma correlação entre o feedback aplicado na empresa FedEx, juntamente com as ideias da autora acerca da aplicação de reparação dos meios considerados ineficientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capital intelectual ainda é um assunto relevante e ressaltado nas organizações apesar da onda tecnológica observada atualmente no mundo globalizado. A aldeia global vive em tempo atual, real e agora. A vantagem competitiva voltou-se as inovações tecnológicas, ou seja, as máquinas voltaram a ter mais importância, de repente as pessoas ficaram em segundo plano.

Entretanto, as empresas as quais almejam sobressair-se ao mercado e a concorrência devem estar sempre em busca do conhecimento, ou seja, do seu capital intelectual. Baseado no exposto, o capital intelectual está diretamente relacionado à ocorrência de um bom desenvolvimento de produto, serviços e sistemas.

Dessa forma, é essencial que as empresas, atualmente, saibam explorá-lo da forma mais adequada possível a fim de que se obtenha um resultado promissor e desejado. As organizações devem ter em mente que os benefícios gerados pelo capital intelectual fazem a diferença no mercado competitivo. Para isso, realizar a integração do capital intelectual por meio da valorização das pessoas que compõem a organização é algo bastante importante.

Em outras palavras, a melhoria contínua é algo que deve ser trabalhado com frequência dentro do ambiente organizacional. Assim sendo, as instituições devem saber reter o know-how e obter ideias para diminuir os custos e obter recursos.

Havendo a identificação do seu capital intelectual, será viável a elaboração de ações mais assertivas com base em investimentos em estratégias corretas, sempre revendo os processos e a forma de atuação. Por fim, conhecer seus principais ativos também é algo que não deve ser ignorado, pois, uma vez que são reconhecidos os ativos, estes irão impactar tanto a imagem interna e externa da empresa.

Desta forma, foi possível observar a importância do capital intelectual dentro do ambiente empresarial através da identificação dos fatores que definem os elementos do capital intelectual: capital estrutural e capital humano. Juntamente com os estudos desses elementos, pôde-se destacar correlações significativas entre os elementos e de que forma os mesmos podem influenciar positivamente o desempenho do capital intelectual dentro do ambiente organizacional. Devido a isso, pode-se constatar que os objetivos apresentados na introdução foram atingidos através de um levantamento bibliográfico, documental e de estudos de casos. Foi percebido que o capital intelectual influencia as empresas, pois estas se preocupam bastante com a retenção

de talentos, visto que há uma atenção dedicada à criação, transferência e aplicação de competências, além do empenho de manter um gerenciamento integrado sobre as informações.

Portanto, conclui-se que as três empresas pesquisadas (Google, FedEx e Ford) fazem jus ao capital intelectual, pois as mesmas trabalham diariamente para a aplicação da gestão do conhecimento, juntamente com a gestão da informação, sempre em busca de retenção de talentos e de um bom desenvolvimento, a fim de que elas alcancem seus objetivos e metas. Além disso, as empresas sempre buscam identificar e descobrir a melhor forma de utilizar o conhecimento de todos os integrantes da empresa. Além disso, procuram incrementar os processos organizacionais com os conhecimentos adquiridos para atingir o crescimento organizacional. Vale ressaltar ainda que a gestão de competências, juntamente com a aprendizagem empresarial, influencia a forma como as empresas pesquisadas trabalham. Por fim, buscam realizar maior fluidez nas operações, facilitando o processo de tomada de decisão através de uma melhor eficiência.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. G., **Gestão de Processos e Gestão Estratégica**, Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2003.
- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações: proposta de mapeamento cultural integrativo**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ALVESSON, M.; KERRAMAN, D. Odd Couple: **Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management**. *Journal of Management Studies*. Vol. 38, nº 7. November 2001, pp. 965-1018. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00269/abstract>. Acesso em 23 maio de 2019
- ARGOTE, L.; DARR, E. D.; EPPLE, D. **The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises**. *Management Science*. Vol. 41, nº 11, November, 2003, pp. 1750-1762. Disponível em <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.41.11.1750>. Acesso em 23 junho de 2019
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BROOKING, A. **Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise**. Boston, Thomson Publishing, 185, 1996
- CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson. 2012.
- CAMPELO, S. L.M. **Capital Intelectual**. 2004.
- CADDY, I. **Issues concerning intellectual capital metrics and measurement of intellectual capital**. *Singapore Management Review*, 24(3):77-88. 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo. Markron Books, 1994.
- _____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

COOPER, Donald R. **Métodos de pesquisa em administração** / Donald R. Cooper, Pamela S Schindler; [tradução: Scientific Linguagem Ltda, textos da 10. ed.: Iuri Duquia Abreu]. – 12ª Ed. – Porto Alegre: AMG, 2016.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2011.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual**. 18ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

EDVINSSON, Leif. MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FARIAS FILHO, Milton C.; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FEDEX. A história da empresa Fedex. Disponível em: <https://www.fedex.com/pt-br/about/resources.html>. Acesso em 29 de outubro de 2019.

FIGUEIREDO, S.P. **Gestão do Conhecimento: Estratégias Competitivas para Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FORD. A história da empresa Ford. Disponível em: <https://www.ford.com.br/sobre-a-ford/historia/>. Acesso em 29 de outubro de 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOOGLE. A história da empresa Google. Disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/post/14208-a-historia-do-google>. Acesso em 09 de outubro de 2019.

_____. <https://olhardigital.com.br/noticia/google-historia-curiosidades-e-tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-buscador/80732> Acesso em 08 de out 2019

HOPE, J. e HOPE, T. 2000. **Competindo na terceira onda**. Rio de Janeiro, Campus, 290 p. 21.

KANAANE, Roberto. ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, Davi P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 3ª. Edição. São Paulo: Campus, 2004.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afeto**. São Paulo: Atlas, 2010.

LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A.; BRITO, M. J. **O significado do trabalho para uma executiva: a dicotomia prazer e sofrimento**. Organizações em Contexto, v. 9, n. 17, p. 247-279, 2013.

LUTHY, David H. **Intellectual Capital and its Measurement**. *Journal of Intellectual Capital*, v.3, n.6, p. 221-235, 2000

MACHADO, Elizandra. **Modelo de análise da influência do capital intelectual no sucesso de startups incubadas**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa em Marketing**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARTINS, Catarina Isabel Rodrigues et al. **O capital humano como recurso estratégico para a criação de valor**. 2015. Dissertação de Mestrado. FEUC. Disponível em: <http://www.viannasapiens.com.br> › revista › article › download. Acesso: 04 de abril de 2019.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

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

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2013.

MLGUACCLO FILHO, Rubens. **Reflexões sobre o homem e o trabalho:**

Considerações filosóficas aliadas aos conhecimentos e experiências empresariais ampliam os horizontes da relação homem-trabalho. In: Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 34, n. 2, p. 18-32 Mar./Abr. 1994. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rae/v34n2/a04v34n2.pdf. Acesso: 20 de agosto 2019.

MORIN, E. M. **Os sentidos do trabalho**. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Gestão do conhecimento**. Trad. de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA Jr. (Orgs.), **Gestão estratégica do conhecimento**, São Paulo, Atlas, p. 212-239.

OVEJERO, A. B. **Efeitos da globalização no trabalho**. In: OVEJERO, A. B. Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o stress no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

REGINATO, Luiz Fernando; DE MARCHI, Miriam. **Capital humano: vencendo a competição pelos talentos, estratégia, métodos e casos**. 2003

RODOV, Irena. LELIAERT, Philippe. FiMiam. **Financial method of intangible assets measurement. Journal of Intellectual Capital**, v.3, n.3, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMIZEN, M. C. **The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management**. Indianapolis: Penguin Group, 2002.

SACHUK, M. I.; ARAÚJO, R. R. **Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas**. Revista de Gestão USP, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.

SAMPIERI, Roberto H; COLLADO, Carlos F; LUCIO, María del P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução Daisy Vaz de Moraes. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHEIN, EH. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: JosseyBass.1992, 2nd ed.

SCHMIDT, Paulo. SANTOS, José Luiz. **Avaliação dos ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SELEME, Roberto Bohlen. **Criando Universidades Corporativas No Ambiente Virtual**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das Relações sociais**. São Paulo: Herder, 1999.

SOUZA, G. C. **Cultura Organizacional como Elemento de Controle: uma Perspectiva Antropológica**. 30º Encontro da ANPAD. ENANPAD 2006. Salvador BA, Brasil, 2006.

SOVIENSKI, Fernanda. STIGAR, Robson. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação, Curitiba, v. 10, n.10, jan – jun 2008

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2. ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

STOECKICHT, Ingrid Paola. **Gestão estratégica do capital humano: avaliando o potencial de inovação de uma empresa: estudo de caso**. 2005. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão para Qualidade Total, Universidade Federal Fluminense – Niterói, 2005.

TERRA, J. C. C. 2007. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. In: M. T. L. FLEURY e M. M.

TINOCO, J. E. P. **Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1996.

XERPA SITE. **Casos de inovação em recursos humanos**. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/cases-inovacao-em-recursos-humanos/> Acesso: 30 setembro de 2019.

VANDERLEY, Luciano Gonzaga, Capital humano: **A vantagem competitiva**. Read - Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v.7, n.2, maio 2001.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

WATSON, Ian. **Applying Knowledge Management: Techniques for Building Corporate Memories**. San Francisco: Elsevier Science, 2003.