

# **GESTÃO DO CONHECIMENTO: COMO MENSURAR O CAPITAL INTELECTUAL?**

**Profª Msc. Patrícia Bellotti\***

## **RESUMO**

Nos dias de hoje, muitas empresas resistem em considerar apenas os ativos tangíveis como os únicos fatores de produção, porém a literatura especializada não deixa dúvidas, empresas que almejem sucesso devem buscar mais informações sobre os seus ativos intangíveis. Neste contexto, o presente artigo tem por objetivo destacar as principais literaturas atuais existentes sobre como mensurar o capital intelectual e ainda evidenciar as suas vantagens competitivas para as empresas.

**Palavras chave: Capital Intelectual; Fatores de Produção; Conhecimento.**

## **ABSTRACT**

Nowadays, many companies are reluctant to consider only the tangible assets as the only factors of production, but the literature leaves no doubt, companies that long for success should seek more information about their intangible assets. In this context, this article aims to highlight the main current literature available on how to measure intellectual capital and also highlight its competitive advantages for companies.

**Keywords: Intellectual Capital; Factors of Production; Knowledge.**

## **1 INTRODUÇÃO**

---

\* Graduação em Ciências Econômicas pela UPF/RS, Especialista em Didática do Ensino Superior - PUC/PR; Pós-Graduada em Planejamento e Gerenciamento Estratégico pela PUC/PR e Mestrado em Educação-PUC/PR . Atualmente é Professor adjunto da UTP/PR e OPET/PR e de Pós Graduação pelo IBPEX; Instrutora - Senac PR; Professor visitante da PUC/PR; . Tem experiência nas áreas de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos e Empreendedorismo. Atua principalmente nos seguintes temas: Gestão do Conhecimento, Planejamento e Gerenciamento Estratégico; Empreendedorismo e Recursos Humanos. Professora, Consultora e Palestrante nas áreas : Gestão de Empreendimentos , Gestão de Pessoal e Planejamento Estratégico. Responsável pelo Planejamento Estratégico Cursos de Extensão do Curso de Design - Habilitação Produto, Grafico e Moda da UTP/PR.

Sabe-se que as organizações estão rapidamente mudando de uma base de trabalhadores braçais para trabalhadores do conhecimento. Entretanto, sabemos muito pouco sobre o gerenciamento de trabalhadores do conhecimento e do trabalho nessa base, como integrá-lo e como medi-lo. É apesar de toda a pesquisa feita nos últimos 50 anos ainda pouco se sabe sobre como gerar a motivação e menos ainda como incendiá-la.” (DRUCKER,1996)

Na Sociedade do Conhecimento esse novo Fator de Produção é fundamental para o sucesso das organizações. Na Era Industrial preservavam-se as estruturas físicas, fundamentais ainda hoje no processo produtivo, mas não mais imprescindíveis. Hoje as organizações devem ter a preocupação em preservar seu Ativo mais valioso: o Capital Humano.

Verifica-se que, nas últimas décadas, vieram ocorrendo mudanças significativas, como o rápido processo de globalização, que por um lado fez com que as economias por todo o mundo passassem a manter interdependência global, mas por outro, aumentou ainda mais o nível de concorrência mundial; a informatização, a conscientização do real valor do saber humano e o aumento da valorização dos ativos intangíveis por parte das organizações. Essas mudanças segundo Castells (2001), sugerem novas formas de percepção e interpretação da sociedade como um todo, pois novos valores, decorrentes dessas mudanças, impõem tais condições.

Esse período de gradativas mudanças na economia mundial, vem sendo apontado por muitos estudiosos do assunto como um período de transição de uma Era Industrial para a Era do Conhecimento, em que o capital intelectual apresenta-se com um novo conceito de administração de empresas. Em relação a essa nova era, Crawford (1994) salienta que a informação e o conhecimento juntos substituem capitais físicos e financeiros da empresa e, conseqüentemente, tornam-se as novas fontes de riqueza ou ainda uma das maiores vantagens competitivas nos negócios. Admitir o conhecimento como recurso econômico impõe novos paradigmas na forma de valorizar o ser humano e na forma de valorizar uma organização, pois gera benefícios intangíveis que alteram seu patrimônio.

A constante busca por mecanismos que visam o aperfeiçoamento profissional da força de trabalho tem feito com que se crie novas estratégias e ferramentas para converter o potencial humano em desempenho. Uma dessas práticas inovadoras é a gestão do capital humano, que, segundo ele, sugere que o investimento na educação e no conhecimento gera um capital intelectual a ser usufruído pela organização para contribuir com outras áreas estratégicas, desafiando-as a se tornar produtivas e altamente competitivas.

Gerenciar o capital humano compreende aplicar ações para que a contribuição das pessoas com o ambiente de trabalho e com a organização seja potencializada. Dependendo da orientação estratégica da empresa, seja ela focada em produtos, processos ou clientes, essa gestão deverá contribuir de maneira eficaz na integralização das competências individuais dentro de seu sistema produtivo e em suas áreas estratégicas, táticas e operacionais.

Muitos mecanismos e ferramentas surgiram nos últimos anos para ajudar na difícil missão do gerenciamento desse capital, e todas elas convergiram da mesma premissa: favorecer a relação entre o indivíduo e o trabalho. “Um princípio básico dessa gestão é minimizar ameaças ao processo criativo por meio de ações focadas na melhora dos processos e da qualidade dos resultados”(Terra, 2000, p. 283).

É importante e necessário implantar sistemas que disponibilizem informações aos gestores, viabilizando decisões estruturadas e confiáveis: Atualmente, temos diferentes pesquisas sobre a comunidade interna, sobre a percepção dos clientes que integram e complementam uma visão organizacional.

O diagnóstico do clima organizacional é uma importante fonte de informações para detectar as situações de ameaça ao talento humano e definir quais os indicadores para mensurar os avanços da gestão.

Se considerarmos que o talento manifesta-se plenamente somente em condições ou em ambientes favoráveis, podemos afirmar que os indicadores para a gestão do talento humano relacionam-se com: índices de produtividade, satisfação com o trabalho e desenvolvimento profissional (BONTIS, 2001)

Desta forma, a gestão do conhecimento afeta, sobre maneira, o valor das organizações, pois estas competem crescentemente com base em seus ativos intelectuais. Em um ambiente em que inovações são duplicadas rapidamente pelos concorrentes, Klein (1998) ressalta que é o capital intelectual das empresas, isto é, seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés de seu capital tangível físico e financeiro, que cada vez mais determina suas posições competitivas.

“A economia do conhecimento ancora-se em três pilares. O primeiro é: o conhecimento impregna tudo que compramos, vendemos e produzimos. Tornou-se o mais importante fator de produção. O segundo é um adjunto, um corolário do primeiro: os ativos do conhecimento - isto é, o capital intelectual – passou a ser mais importante para as empresas do que os ativos financeiros e físicos. O terceiro é: para prosperar na nova economia e explorar esses novos ativos cruciais, precisamos de um novo léxico, novas técnicas de gestão, novas tecnologias e novas estratégias. Sobre esses três pilares, erguem-se todas as leis da nova economia e os lucros por ela gerados.” – (STEWART, 2002)

Fica evidente que o sucesso de uma organização não está mais, apenas nos seus ativos físicos ou em nos seus recursos naturais, mas encontra-se também no seu capital intelectual, na sua habilidade de transformação e na capacidade para inovar de seus recursos humanos.

A Gestão do Conhecimento realmente decola nas empresas quando uma simples realidade é internalizada pela empresa: O recurso conhecimento é o recurso empresarial que permite o maior grau de “estímulo” econômico. Isso significa dizer que o custo marginal de reprodução, reaproveitamento e distribuição são muito baixo, chegando em alguns casos, próximo a zero! Na medida que a alta administração tem uma real consciência disto, fica muito mais fácil implementar iniciativas de Gestão do Conhecimento. Outro aspecto prático muito importante para se conseguir a atenção da alta administração das organizações é a questão da linguagem que se utiliza.

Assim, por exemplo, para motivar a alta administração das empresas o objetivo da Gestão do Conhecimento devem ser explicitados de maneira muito

pragmática. Alguns exemplos dos objetivos que a alta administração das empresas normalmente entendem mais facilmente são os seguintes: Acelerar a geração de novos conhecimentos de valor competitivo, aumentando e facilitando a colaboração entre os funcionários, e ainda facilitando o acesso dos funcionários às fontes de informações e de aprendizagem. Melhorar o processo de decisão no nível de gestão, na produção e/ou na linha de frente; Reduzir custos e o re-trabalho. Descobrir e re-utilizar capital intelectual e o conhecimento já existente na empresa para gerar novas receitas. Proteger o capital intelectual existente na empresa. alavancar o conhecimento existente na empresa para melhor servir os clientes.

Todavia , ainda fala-se de iniciativas de Gestão do Conhecimento e não de um projeto de Gestão do Conhecimento. Afinal não se pode dizer que treino, *e-learning*, práticas rotineiras de *brainstorming* fora da empresa, implementação de *softwares* para gestão de conteúdos, procura de documentos, CRM ou portais corporativos, apoio à formação de comunidades de prática, patentes, incentivos para compartilha de conhecimento, etc, não têm a ver com gestão do conhecimento. O fato de o recurso conhecimento permear praticamente todas as atividades numa organização faz com que a Gestão do Conhecimento adquira diferentes significados para diferentes pessoas.

A forma pela qual a Gestão do Conhecimento passa então a ser vista, “vendida” e implementada depende muito da formação prévia das pessoas que lideram estas iniciativas na organização. Na verdade, todas as iniciativas acima citadas, utilizando-se ou não intensamente das tecnologias de informação e comunicação, podem contribuir para a Gestão do Conhecimento.

Assim, implantar Gestão do Conhecimento pode significar a utilização de uma grande variedade de ferramentas. Julga-se como primeiro grande desafio para implantar a Gestão do Conhecimento, a identificação clara e específica de quais bases de conhecimento uma organização precisa realmente gerir de forma sistemática, metódica e estratégica, canalizando para isso recursos humanos, financeiros e tecnológicos. Esta identificação é, invariavelmente, mais complexa do que parece. Poucas pessoas conseguem enxergar as suas

próprias organizações, a partir de fluxos e de reservas de conhecimentos. Por exemplo, quando se pede para que gestores e diretores de empresas digam quais as competências centrais das suas organizações. Quais os principais processos organizacionais?

Organizações que conhecem bem os seus processos já deram um primeiro passo, importante rumo à identificação das bases de conhecimentos estratégicos. É evidente, que alguns processos são muito mais estratégicos do que outros. Isto também já ajuda a restringir o escopo dos esforços da Gestão do Conhecimento. Sendo assim, as pessoas responsáveis pela implementação de iniciativas de Gestão do Conhecimento precisam ser capazes de responder como as iniciativas de Gestão do Conhecimento estão a transformar a maneira como diferentes grupos de profissionais na empresa realizam os seus trabalhos no dia-a-dia e como as bases de conhecimento estratégico da empresa estão a sendo fortalecidas, aplicadas e protegidas.

Logicamente que diferentemente de projetos típicos de gestão da informação, as iniciativas de Gestão do Conhecimento têm um grande componente de transformação dos valores e práticas das pessoas, pois são estas, em última instância, aquelas que realmente, criam, detém e compartilham o conhecimento. Em virtude deste fato, é primordial que qualquer iniciativa de Gestão do Conhecimento comunique muito claramente para todos os colaboradores como estes beneficiarão da Gestão do Conhecimento.

Iniciativas de Gestão do Conhecimento necessitam, obrigatoriamente, conciliar os interesses das empresas e dos trabalhadores. Em muitos casos isto têm significado rever perfil de pessoas selecionadas, mecanismos de reconhecimento e recompensa, critérios para promoção e políticas que afetam a mobilidade dos colaboradores dentro das organizações. De fato, este último ponto, é uma das alavancas ainda pouco exploradas em programas de Gestão do Conhecimento, pois um dos principais interesses e recompensa para os trabalhadores do conhecimento é ter a oportunidade de aplicar os seus talentos e conhecimentos em várias áreas da organização. As descrições de cargo tradicionais têm características intrinsecamente reguladoras e limitadoras. Já as descrições de competências, interesses, afinidades e o fortalecimento e

divulgação da identidade humana ampliam horizontes pessoais. Entender bem isto significa incentivar a reutilização de conhecimento, às vezes, esquecido ou sub-aproveitado e eliminar processos altamente motivadores para os trabalhadores do conhecimento.

Implementar projetos de Gestão do Conhecimento, é como implementar importantes projetos de mudança organizacional, depende do tipo de organização, do seu tamanho, do setor de atuação, da situação competitiva, do grau de aceitação e conhecimento do tema Gestão do Conhecimento, da infraestrutura existente de TI, da existência de um líder carismático, do grau de intensidade de conhecimento do negócio da empresa, etc... Necessita de esforço sistemático em várias áreas, atuação da liderança, estratégias de comunicação, revisão de processos, implantação de novas tecnologias, novas políticas de RH, novas medidas de resultados, etc.

Todas as empresas realizam de alguma forma Gestão do Conhecimento, pois não é possível conceber o trabalho humano sem o emprego da inteligência humana e porque as empresas nos seus processos de trabalho e crescimento estão invariavelmente reutilizando algum tipo de conhecimento para produzir e servir aos clientes.

Gestão do Conhecimento significa rever e organizar as principais políticas, processos e ferramentas de gestão e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilha e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores. ( TERRA, 2001, p.123)

O interesse pela questão da “Gestão do Conhecimento” se reflete na miríade de termos que, de certa maneira, se referem ao mesmo tema. É relativamente difícil encontrar um denominador comum ou mesmo estabelecer limites para a forma como os termos conhecimento, competência e habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis e inteligência competitiva, entre outros, são utilizados e definidos na literatura. Esta dificuldade, contudo, ao invés de ser um problema, aponta antes para a riqueza do tema em questão. São diversos

os focos de estudos - ciências econômicas, administração geral, administração de P&D, organização do trabalho, engenharia de produção, psicologia etc, cujas conclusões se superpõem, se complementam e, às vezes, se contrapõem.

É importante, portanto, entender que gerir conhecimento não é um conceito novo, ele só está sendo esquematizado e disponibilizado de uma forma nova pelas novas tecnologias, mídia, dispositivos e técnicas. Qualquer que seja sua forma (tácito ou explícito), as empresas estão percebendo, cada vez mais, que o recurso de conhecimento se tornou a chave para estabelecer vantagens competitivas duradouras.

Em termos práticos: garantir que todos dentro da organização tenham acesso ao conhecimento da organização, quando, onde e na forma que eles necessitam;

e ajudar e motivar que detentores de conhecimentos importantes compartilhem seu conhecimento, tornando mais simples o processo para estes indivíduos codificarem parte de seu conhecimento e/ou colaborarem estimulando processos de inovação contínua.

O conhecimento de um indivíduo é um ativo intangível, que é de sua única propriedade e serve de base para as suas atividades do dia-a-dia. Ele servirá também para o crescimento da empresa, caso ela tenha implementado processos de gestão do conhecimento, fazendo com que este conhecimento seja registrado, divulgado e gere novos conhecimentos, criando com isso uma vantagem competitiva e fique mais preparada para enfrentar mudanças e incertezas. Então, como compreender ou mensurar o valor econômico do conhecimento?

Não podemos esquecer que são as pessoas que representam a empresa, elas são os verdadeiros agentes organizacionais, pois todas as estruturas e ativos existentes resultam da relação das pessoas entre si e das suas ações. O desafio é como converter rapidamente os ativos intangíveis em valor para a organização.



Encerrando com uma definição de que a gestão do conhecimento é "a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis."

## Referências

- Antunes, Maria Thereza Pompa. *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.
- Bastos, Norton T. A avaliação de desempenho de bancos brasileiros baseada em criação de valor econômico. *Revista de Administração*, São Paulo, v.34, n.3, p. 68-73, jul/set. 1999.
- Bontis, Nick. Assessing Knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, v. 3, n.1, p. 41-60, 2001.
- Castells, Manuel. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2001.
- Crawford, Richard. *Na Era do Capital Humano*. São Paulo: Atlas, 1994.
- Davenport, T. H, Prusak, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.
- Edvinsson, Leif. Malone, Michael S. *Capital intelectual-descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.
- Franco Jr., Carlos F. , e-Business : Tecnologia da informação e negócios na internet / - São Paulo : Atlas, 2001.
- Gil, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1997.
- Kaplan, S. Robert. Norton, David P. *A Estratégia em Ação-Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Kaplan, Robert S. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balance scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios – Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- Klein, David A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

Low, Jonathan. Kalafut, Pam Cohen. *Vantagem Invisível*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Nonaka, Ikujiro. Takeuchi, Irotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Senge, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Circulo do Livro, 1998. 443p.

Stewart, Thomas. A., *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização*. 1ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Stewart, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Sveiby, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Terra, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. Uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000. 283p.

Toffler, A, Toffler, H. *Guerra e antiguerra: sobrevivência na aurora do terceiro milênio*. 2ed. Rio de Janeiro: Record, 1994. 349p.