

# A UTILIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA DAS ORGANIZAÇÕES INDUSTRIAIS CONTEMPORÂNEAS

Vilma da Silva Santos<sup>2</sup>

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>3</sup>

## Resumo

A globalização demandou aumento do conhecimento para operar nas indústrias, e na atualidade, o conhecimento passou a ser considerado como fator relevante de competitividade, sobrevivência. Assim, o uso adequado dessa ferramenta leva à organização o sentido real de gestão do conhecimento, tornando-se uma diretriz para se obter vantagem competitiva e conseqüentemente à eficiência operacional das organizações, pois o êxito depende cada vez mais de sua capacidade de utilizar e combinar adequadamente os seus recursos. Nesse contexto, objetivou-se analisar a influência da formação profissional na promoção do crescimento intelectual classificado como gestão do conhecimento, como vantagem competitiva para as organizações industriais. Para tanto, realizou-se pesquisa bibliográfica exploratória e um estudo de caso, apoiado numa pesquisa de campo com uso de questionário para analisar a gestão do conhecimento gerada por funcionários de uma organização com base na formação superior. Verificou-se que no caso específico da formação, nos níveis de graduação e de pós-graduação, a gestão do conhecimento causou efeitos no ambiente de trabalho ao aumentar os indicadores do crescimento do desempenho da empresa. Entretanto, ao analisar os resultados no contexto organizacional, observou-se que, ao se discutir a formação profissional, as empresas enfatizam que, para melhorar a qualidade das profissões, é necessário repensar na educação profissional, seu aparelhamento e o clima de oportunidades, para cada profissão, que por meio dessa gestão do conhecimento, uma classe profissional pode contribuir efetivamente para o desenvolvimento e crescimento da organização, pois, uma formação inadequada, resulta em conflitos internos e externos além de gerar problemas pessoais e sociais.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Crescimento da organização; Vantagem competitiva; Eficiência operacional.

## THE USE OF THE INTELLECTUAL CAPITAL AS COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE INDUSTRIAL ORGANIZATIONS CONTEMPORARIES

### Abstract

The globalization demanded increase of the knowledge to operate in the industries, and in the present time, the knowledge passed to be considered as excellent factor of competitiveness, survival. Thus, the adequate use of this tool takes to the organization the real direction of management of the knowledge, becoming a line of direction consequently to get competitive advantage and to the operational efficiency of the organizations, therefore the success more than depends each time its capacity to adequately use and to combine its resources. In this context, it was objectified to analyze the influence of the professional formation in the promotion of the classified intellectual growth as management of the knowledge, as competitive advantage for the industrial organizations. For in such a way, exploratória bibliographical research was become fulfilled and a study of case, supported in a research of field with questionnaire use on the basis of to analyze the management of the knowledge generated for employees of an organization the superior formation. It was verified that in the specific case of the formation, in the after-graduation and graduation levels, the management of the knowledge caused effect in the environment of work when increasing the pointers of the growth of the performance of the company. However, when analyzing the results in the organizational context, were observed that, to if arguing the professional formation, the companies emphasize that, to improve the quality of the professions, it is necessary to rethink in the professional education, its equipment and the climate of chances, for each profession, that for way of this management it knowledge, a professional classroom can effectively contribute for the development and growth of the organization, therefore, an inadequate formation, results in conflicts external interns and besides generating problems social staffs and.

**Key-words:** Management of the knowledge; Growth of the organization; Competitive advantage; Operational efficiency.

<sup>1</sup> Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.

<sup>2</sup> MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

<sup>3</sup> Doutor em Organização Industrial/ ITA – Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.

## **1 INTRODUÇÃO**

A natureza das transformações advindas da globalização, além de impactarem de maneira geral nas organizações, impacta de maneira particular nos seus recursos humanos, que passaram a exigir que as pessoas se adaptem à nova realidade, aos novos ambientes de negócios, ao novo perfil do profissional envolto à relação do saber.

Assim, nas empresas globalizadas a área de recursos humanos tem desempenhado atividades voltadas para um patamar mais estratégico, ou seja, tem se dedicado ao processo de desenvolvimento de seus colaboradores, visando a obtenção de melhores resultados empresariais. E, uma das estratégias adotadas pelas empresas é o investimento na aprendizagem organizacional, dado à necessidade de acelerar o ritmo em que aprendem, e dessa forma passar a frente de seus concorrentes.

Nesse sentido, a aprendizagem organizacional passou a ser vista como opção estratégica para lidar com as incertezas e a constante necessidade de aperfeiçoamento e melhoria dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, pois o conhecimento construído por uma organização passa a ser o importante diferencial, assim como a capacidade de se adaptar a constantes mudanças.

## **2 MATERIAIS E MÉTODOS**

Esta pesquisa é classificada como pesquisa bibliográfica exploratória, porque procurou analisar a influência da formação profissional como vantagem competitiva para as organizações industriais.

O método do estudo de caso, apoiado numa pesquisa de campo com uso de um questionário para investigar a população utilizada na coleta de dados, isto é, os gerentes dos diversos departamentos de uma organização industrial, no intuito de obter informações sobre a gestão do conhecimento gerada e se foi perceptível os impactos provocados em relação aos indicadores do crescimento do desempenho da empresa.

A utilização do instrumento de coleta de dados analisou-se primeiramente o banco de dados existente no departamento de Recursos Humano da organização, para posteriormente utilizar-se do questionário com perguntas padronizadas seguindo um roteiro previamente estabelecido com perguntas predeterminadas.

## **3 O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

A gestão do conhecimento não é um assunto novo na administração das empresas, pois ela é o desdobramento das teorias já difundidas por vários estudos. O conceito de organizações do conhecimento faz parte da estratégia empresarial, pois a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar os conhecimentos que são relevantes para as organizações é a definição mais latente de gestão do conhecimento. Assim, pela gestão do conhecimento é que serão produzidos os resultados esperados.<sup>(1)</sup>

Por criação do conhecimento organizacional, entende-se a capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundir-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas e dessa forma, desempenha um papel importante na conquista da vantagem competitiva.<sup>(2)</sup>

Então, para enxergar a organização do conhecimento, os gerentes devem procurar ver suas organizações como se elas consistissem de estruturas de conhecimento e não de capital, podendo ser considerado como produto econômico, à informação e o conhecimento, uma vez que eles são mais importantes que qualquer outro produto.<sup>(3)</sup>

Em uma sociedade baseada no conhecimento, o trabalhador do conhecimento é o maior ativo, pois a habilidade de gerenciar o que chama de intelecto baseado no conhecimento está rapidamente se tornando a habilidade crítica do executivo dessa era, na qual, a única vantagem competitiva pertencerá àqueles equipados com conhecimento para identificar, solucionar e avaliar novos problemas.<sup>(1)</sup>

Verifica-se, devido à gama de literatura sobre o assunto, que o interesse de estudiosos e profissionais pelo tema gestão do conhecimento, tem aumentado nesta última década, quando novas práticas organizacionais têm sido implantadas dentro desse conceito que ainda não tem consolidada uma definição que seja consensual, mas que passa a ser utilizada como ferramenta de gestão, o que traz valor à organização quando se gerencia o conhecimento organizacional, o novo recurso básico das organizações.

A identificação do conhecimento é vista como um bem econômico.<sup>(4)</sup> Nessa mesma linha, tem-se o clássico tripé da economia: terra, capital e trabalho que passam a ser substituídos pela tecnologia, em que o conhecimento, considerado como o insumo fundamental ao processo produtivo, fortalece o processo de globalização das economias e dos mercados, migrando da gestão preconizada dos modelos da sociedade industrial para os modelos da sociedade da informação.<sup>(5)</sup>

Já, o conhecimento é visto como a combinação de informações pelos cérebros coletivos dos funcionários que se baseia em conhecimento anterior.<sup>(6)</sup> Além disso, o conhecimento externo é uma contribuição importante no processo de produção desses novos conhecimentos.<sup>(4)</sup>

A prática de gestão do conhecimento deve levar em consideração os benefícios que os indivíduos envolvidos receberão, devido o foco de o conhecimento estar nos indivíduos e não em sistemas de processos de trabalho ou em ferramentas dentro de organizações.<sup>(7)</sup>

A Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*).<sup>(8)</sup>

Entretanto, o sucesso da prática da gestão do conhecimento na organização está relacionado diretamente com as pessoas, e os processos apoiados na tecnologia da informação como ferramenta de organizar e disseminar o conhecimento no sistema.<sup>(9)</sup> Além disso, o processo de gerência do conhecimento consiste em um ciclo de geração do conhecimento, codificação e coordenação do conhecimento e disseminação do conhecimento.<sup>(10)</sup>

A disseminação do conhecimento consiste na prática da transferência do conhecimento, podendo ser pela contratação de pessoas, pelas conversas informais e não programadas, ou por reuniões e ações estruturadas que possibilitem a mobilidade do conhecimento pela organização.

A disseminação do conhecimento, em qualquer organização, é crucial. O conhecimento explícito é formalmente capturado e compartilhado por meio da

tecnologia da informação, enquanto o tácito não, e estima-se que o tácito representa 80% do conhecimento útil de uma organização.<sup>(6)</sup>

Mas, a disseminação do conhecimento quando há sua absorção pelo receptor.<sup>(10)</sup> E, após pesquisa realizada em empresas situadas na Dinamarca e nos Estados Unidos, que a transferência do conhecimento é afetada diretamente pela produção do conhecimento elaborado pela organização.<sup>(11)</sup>

A disseminação do conhecimento na organização é condição prévia para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar, e a primeira condição para sua disseminação é a sua própria existência. Esses autores buscam demonstrar que não é necessária a disseminação de todo conhecimento para toda organização; a amplitude da disseminação deve estar em acordo com a estratégia organizacional, com as políticas de pessoas, com o modelo de estrutura da empresa e com a tecnologia existente.<sup>(12)</sup>

#### **4 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Em uma era de mudanças, as organizações precisam desenvolver capacidades próprias de produzir e gerir suas mudanças para atingir os resultados que desejam. E, dada a crescente importância da produtividade do conhecimento, tem levado as organizações uma busca incessante dessa produtividade, porém esta busca, muitas vezes as conduz a encontrar mecanismos e processos de aprendizagem organizacional completamente desvinculado das escolas tradicionais.

Assim, com a exigência do mercado globalizado, as organizações estão buscando adequar-se, sendo ágeis em seus processos e modelos de gestão, utilizando com estratégia a valorização do ser humano, que passou a ser encarada como diferencial competitivo. Para tanto, a educação continuada tem se constituído num diferencial estratégico e competitivo no mercado de trabalho, pois acreditam ser um dos maiores desafios para elas, a sua transformação em organizações de aprendizagem.<sup>(13)</sup>

Contudo, há várias definições acerca do que vem a ser a aprendizagem organizacional, mas para este artigo o melhor conceito é aquele que descreve como “a capacidade ou os processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência, envolvendo para tanto a aquisição o compartilhamento e a utilização do conhecimento”.<sup>(13)</sup>

Entende-se desta definição, que há uma expectativa de que o conhecimento adquirido seja explicitado e que seja, também, objeto de aplicação concreta, pois, parte-se da suposição de que as organizações aprendem à medida que produzem além dela ser considerada como é um fenômeno que ocorre no interior da organização, mesmo que as pessoas mudem.

Para concluir, é importante levar em conta que tanto o desenvolvimento individual quanto o desenvolvimento organizacional ou grupos de aprendizagem são necessários, apesar de que “a cultura tem privilegiado a aprendizagem individual”.<sup>(14)</sup>

Com o ritmo em que as mudanças se processam, a atual regra dos negócios é estar preparada para competir com competência, o que demanda das empresas a necessidade ajustar-se rapidamente a estes novos tempos sob o risco de não mais se manterem competitivas.

E, com consumidores cada vez mais exigentes aliados ao comércio eletrônico tende a transformar as regras do comércio convencional, exigindo um processo de transição de modelos administrativos para um novo modelo de administração que

seja mais ágil, com poucos níveis hierárquicos, focados no cliente com a revisão permanente dos processos e com melhorias contínuas.<sup>(15)</sup>

Dessa forma, a gestão do conhecimento na empresa é algo que precisa ser tratado com atenção, pois está se tornando fator estratégico, contribuindo para a sobrevivência das organizações, ou seja, essa combinação de fatores está contribuindo para que a alta direção das empresas não consiga mais acompanhar, definir e saber exatamente o que ocorre na linha de produção, daí a necessidade da redução/eliminação de níveis hierárquicos, buscando uma agilidade que até então não era exigida.<sup>(16)</sup>

Em meio a todo este processo de mudanças, o ser humano passa a receber mais atenção, na qual a capacitação das pessoas pode ser um dos fatores críticos de sucesso para a sobrevivência das empresas e a prontidão para agir, ousar, correr riscos calculados, buscando novas soluções para antigos problemas.

## 5 RESULTADOS OBTIDOS

Para manter funcionando a estrutura organizacional, a equipe de desenvolvimento corporativo e de talentos humanos buscava alternativas para atender, de forma mais eficiente, às necessidades de formação dos gestores e das pessoas da organização, isto é, era necessário preparar seus colaboradores para enfrentar as diversidades e ainda trabalhar produtivamente. Com isso, surgiu a necessidade de se empreender em educação voltada para o desenvolvimento das competências essenciais da organização, as estratégias de negócio e a efetiva gestão do conhecimento.

Assim, ao pesquisar os dados no departamento de Recursos Humanos de uma organização industrial, a investigação de dados pesquisados, referente ao período de 1984 a 2005, demonstrou quantitativos anuais de colaboradores gradativos com média de crescimento anual de 17,5%. Verificou-se que no ano de 1984 a organização tinha um número de 9.296 colaboradores, tendo apenas 571 com graduação e 37 com pós-graduação. Nos anos seqüentes manteve-se uma média crescente chegando a dezembro de 2005 com número de 4.320 colaboradores com graduação e 504 com formação em pós-graduação, sendo que o número total era de 7.339 colaboradores.

Embora o processo de avaliação de resultados e dos investimentos da organização que custeia parte dos estudos é clara, pois tem como preocupação primordial, relacionar os investimentos oferecidos à sua aplicação prática e a mensuração dos resultados obtidos no dia-a-dia. Nessa mensuração de resultados, os produtos e serviços fornecidos pelos colaboradores são mensurados tanto no âmbito dos processos como dos resultados e, tendo o planejamento e o controle do impacto de suas atividades influenciando os fatores críticos de sucesso e principais indicadores de resultados da organização. Além disso, os colaboradores da organização são estimulados e motivados a dividir entre si o *know-how* adquirido, criando a rede interna de conhecimento com ênfase na comunicação permanente das melhores práticas.

Na prática, a melhoria de desempenho do negócio, em geral, para a organização industrial é resultado da associação de inúmeras variáveis como os custos, o mercado, a concorrência, a produtividade, a tecnologia e o capital humano. Em razão disso, a variável capacitação de pessoas e equipes estabelece critério para acompanhamento do impacto, da evolução de indicadores do crescimento do

desempenho da empresa na qual correspondeu a 73,6% no período de 1984 a 2005.

Portanto, verificou-se que, foi por meio dessa gestão do conhecimento que a classe profissional pode contribuir efetivamente para o desenvolvimento e crescimento da organização, no meio em que está inserida, pois, uma formação inadequada, resulta em conflitos internos e externos além de gerar problemas pessoais e sociais.

Assim, ao relatar o contexto de concentração do conhecimento gerado e o crescimento dos resultados, ao analisar os resultados no contexto organizacional verificou-se que ao se discutir a formação profissional, as empresas enfatizam que, para melhorar a qualidade das profissões, é necessário repensar na educação profissional, seu aparelhamento e o clima de oportunidades, para cada profissão.

## **6 CONCLUSÃO**

Dada a necessidade de sobrevivência e integrar-se no mercado de trabalho, o indivíduo precisa desenvolver uma série de capacidades, assumir responsabilidades e aprender por si próprio e constantemente, o que parte demanda da pessoa envolvida e outra ao ensino superior que cabe uma parcela de responsabilidade no atendimento a essas novas demandas de formação.

Por outro lado, a decisão empresarial de evoluir para um modelo de Universidade Corporativa, bem como todo o processo que decorre da sua implantação, é uma grande oportunidade de mudança e de aprendizagem tanto para os profissionais envolvidos quanto para a organização de um modo geral.

Na prática, o estudo de caso na organização industrial demonstra que ela soube aplicar e tirar proveito da teoria, adaptando de modo eficiente conceitos ao seu ambiente operacional, obtendo resultados significativos em crescimento qualitativo e quantitativo de seus negócios.

É através dessa gestão do conhecimento que uma classe profissional pode contribuir efetivamente para o desenvolvimento e crescimento da organização, no meio em que está inserida, pois, uma formação inadequada, resulta em conflitos internos e externos além de gerar problemas pessoais e sociais.

A tecnologia da informação poderia ser o ferramental agregador para a transferência do conhecimento, mas essa realidade também não é percebida, na medida em que os entrevistados não concordam e nem discordam sobre o assunto. Por outro lado, existe, ainda, a crença, em parte dos entrevistados, de que o conhecimento pertence apenas a um grupo seletivo, dificultando a sua disseminação.

Essa crença pode ser uma barreira para a aprendizagem organizacional, uma vez que o conhecimento deveria pertencer a todos na organização, dentro de suas competências de atuação.

A modelagem organizacional apenas se torna possível quando se consideram os três pilares da gestão organizacional: pessoas, tecnologia e estrutura. As pessoas são aquelas que influenciarão constantemente no comportamento organizacional, e em se tratando de empresas públicas, onde existe pouca autonomia na gestão de pessoas, o fator se torna crítico em alguns momentos. A tecnologia tem que ser utilizada para propiciar um avanço na disseminação da informação, sendo recomendado seu uso de forma coerente. E por fim a estrutura, que tem que se adaptar às demandas de mercados e à realidade do momento, atendendo à missão institucional em prol da sociedade.

Finalizando, o estudo de caso realizado aponta para a necessidade de se obter um aprofundamento nos dados qualitativos referentes aos resultados alcançados nas demais organizações, além disso, verificou-se que ao se discutir a formação profissional, as empresas enfatizam que, para melhorar a qualidade das profissões, é necessário repensar na educação profissional, seu aparelhamento e o clima de oportunidades, para cada profissão.

## REFERÊNCIAS

- 1 FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
- 2 NONAKA, I. **A empresa criadora do conhecimento**. São Paulo: Futura, 1997.
- 3 SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 4 ANTONELLI, Cristiano; QUÉRÉ, Michel. **The governance of the generation and dissemination of localized technological knowledge**. Itália: Università di Torino and Fondazione Rosselli, 2004. Disponível em <[http://www.fondazionerosselli.it/The\\_governance\\_of\\_the\\_generation\\_and\\_dissemination\\_of\\_localized\\_technological\\_knowledge.doc](http://www.fondazionerosselli.it/The_governance_of_the_generation_and_dissemination_of_localized_technological_knowledge.doc)> acessado em 12 de junho de 2005
- 5 CATROPA, Amauri Pedroso. Estratégia nos negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação. In. DA COSTA, Eliezer A. **Gestão Estratégica de Negócios**. São Paulo. Saraiva, 2001. Cap. III. 69-91.
- 6 DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. Tradução de Cid. Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira, 2002.
- 7 WIIG, Karl M. **Application of Knowledge Management in Public Administration**. Knowledge Research Institute, Inc. Arlington, Texas, USA: May, 2000. Disponível em <[http://www.krii.com/downloads/km\\_in\\_public\\_admin\\_rev.pdf](http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf)> acessado em 03 de maio de 2005.
- 8 TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- 9 RODRIGUEZ, Martius V. R. **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2002.
- 10 DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 11 SCHULZ, Martins. *The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows*. **Academy of Management Journal**. University of Washington, v. 44, n. 4, p. 661-681, Aug. 2001.
- 12 PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso; trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- 13 OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- 14 STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 15 DRUCKER, Peter F. **Administração para o futuro**. Tradução de Nivaldo Montingelli Junior. São Paulo: Ed. Pioneira, 5 ed., 1992.
- 16 CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. São Paulo: Campus, 2001.