

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

IZABELA FRONZI MARTINS

**GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL POR MEIO DA INFORMAÇÃO E
CONHECIMENTO**

Belo Horizonte - MG
2016

IZABELA FRONZI MARTINS

**GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL POR MEIO DA INFORMAÇÃO E
CONHECIMENTO**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Informação e Pessoas, do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista.

Belo Horizonte - MG

2016

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão de Informação e de Pessoas, intitulado **“GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL POR MEIO DA INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO”** da autoria de Izabela Fronzi Martins, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula

Escola de Ciência da Informação – UFMG
Orientador

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula

Escola de Ciência da Informação – UFMG
Coordenador

Data da aprovação: Belo Horizonte, 30 de Setembro de 2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu marido Reginilson Evangelista, pela motivação diária. Ao meu amado filho Samuel, que participa desta primeira vitória de muitas que virão de sua mamãe, e aos meus pais que de alguma forma contribuíram para minha formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força, perseverança e fé para seguir em frente mesmo quando tudo parecia impossível. Ao meu marido que é amigo, companheiro e não permitiu que eu desistisse na reta final deste trabalho, sempre me impulsionando com palavras e gestos de companheirismo, ao meu filho Samuel que foi a minha inspiração, ao meu coordenador e orientador Prof. Cláudio Paixão Anastácio de Paula pela ajuda e ensinamentos.

As experiências adquiridas ao longo da jornada de estudos, realizadas durante a Especialização da Gestão da Informação e de Pessoas, aos professores, a secretária Sônia, aos colegas de sala: pelas orientações, gestos, palavras, e acolhimentos. Todos foram relevantes para a minha formação e aumento em meus conhecimentos. Obrigada.

“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência.” (Henry Ford).

“A persistência é o menor caminho do êxito”.
(Charles Chaplin)

RESUMO

A chamada “era da Informação” promove um novo paradigma, onde se destaca a liderança do conhecimento sobre os outros processos de produção. Ocorre o fenômeno em que as empresas buscam a transformação em “organizações que aprendem”, ocorrendo uma mudança no ambiente dos negócios, onde se percebe uma maior dependência da informação, do conhecimento e da tecnologia.

O capital intelectual abrange os conhecimentos acumulados de uma empresa relativos à pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos. Corresponde ao conjunto de conhecimento e informações, encontrado nas organizações, que agrega valor ao produto/ serviço mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário (Stewart, 1998).

Diante desse cenário como a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento estão inseridos e como pode enriquecer o Capital intelectual em suas três extensões: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Cliente?

O trabalho tem como objetivo geral conduzir uma revisão de literatura sobre o Gerenciamento do Capital Intelectual diante da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento visando enriquecer o diálogo entre as três áreas do Capital Intelectual.

Percebemos que é consenso entre os autores que a gestão do conhecimento envolve capturar o seu ativo intelectual em prol da organização.

O diferencial entre as empresas não mais pode se limitar às máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim ao somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes. São os chamados ativos intangíveis, os conhecimentos tácitos ou explícitos bem trabalhados e em sinergia que geram valor econômico para a empresa e cuja origem está diretamente relacionada aos agentes criativos da empresa.

Palavras chave: Conhecimento; Informação; Capital Intelectual.

LISTA DE QUADROS

Quadro – Dado x Informação x Conhecimento.....	13
Quadro – Conceitos de Gestão do Conhecimento.....	21
Quadro – Espiral do conhecimento e conteúdos de conhecimento.....	24
Quadro – Criação do conhecimento organizacional.....	25
Quadro – Progresso do Capital Intelectual.....	27

Sumário

1.1. Problema.....	12
1.2. Objetivo Geral	12
1.3. Objetivos específicos	12
2. CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA.....	12
2.1. A informação e a gestão da informação	12
2.2. Modelos de gestão da informação.....	15
2.3. Conhecimento	16
2.3.1. Conhecimento organizacional	18
2.3.2. A gestão do conhecimento nas organizações	20
2.4. O processo de criação e compartilhamento do conhecimento	22
2.5. Capital Intelectual	26
2.5.1. Definições de Capital Intelectual	31
2.5.1.1. Capital humano.....	32
2.5.1.2. Capital estrutural.....	33
2.5.1.3. Capital cliente.....	33
3. RESULTADO DA PESQUISA	34
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35

1. INTRODUÇÃO

A chamada “era da Informação” promove um novo paradigma, onde se destaca a liderança do conhecimento sobre os outros processos de produção. Conforme BASTOS *et al* (2002), o fenômeno em que as empresas buscam a transformação em “organizações que aprendem”, ocorrendo uma mudança no ambiente dos negócios, onde se percebe uma maior dependência da informação, do conhecimento e da tecnologia.

Segundo VIANNA (2007), algumas tendências tornarão a gestão do capital intelectual (ativo intangível ou inteligência competitiva) não só uma ferramenta cada vez mais importante como também, no sentido mais profundo do termo, um novo paradigma deste início de Século XXI.

A informação é reconhecida como um recurso de grande valor nas organizações, inseridas em um ambiente cada vez mais turbulento e competitivo. É fonte geradora de riquezas, e possui uma característica peculiar com relação às outras fontes: ao contrário de outras riquezas que se extinguem com a utilização, ela aumenta seu valor à medida que é utilizada. A informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora, nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo seu usuário (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Segundo Choo (2003), a organização do conhecimento é aquela que possui informações e conhecimento que a tornam bem informada e capaz de percepção e discernimento. Tais informações e conhecimento lhe conferem vantagem, uma vez que irão lhe permitir agir com inteligência, criatividade e ocasionalmente, esperteza.

Gestão do Conhecimento é uma certa forma de olhar a organização, em busca de pontos de processos de negócios em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva. Conhecimento útil, oriundo da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação, da criatividade. Conhecimento sobre o mercado, a concorrência, os clientes, os processos de negócio, a tecnologia e tudo que possa trazer vantagem competitiva para a organização. Conforme FLEURY (1997), a Gestão do Conhecimento é um conjunto de processos que governa a criação, uso e disseminação do conhecimento na organização, de forma a atingir seus objetivos de negócio.

As Organizações precisam ter uma visão sistêmica capaz de suportar a globalização, as instabilidades econômicas e políticas, as novas demandas comerciais, saber agregar valor a produtos e serviços. Diante deste cenário, extremamente competitivo, o Capital Intelectual esta cada dia mais presente nas grandes organizações.

O Capital Intelectual é uma ancora para se compreender o motivo onde a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento se tornam crucial nas organizações. A relevância do capital intelectual como gerador de valor nas empresas é o que se encontra em destaque neste trabalho.

Para Stewart (1998), o capital intelectual constitui a matéria intelectual conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza.

O capital intelectual abrange os conhecimentos acumulados de uma empresa relativos à pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos. Corresponde ao conjunto de conhecimento e informações, encontrado nas organizações, que agrega valor ao produto/ serviço mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário (Stewart, 1998).

Na conjuntura da sociedade do conhecimento, além de sua estrutura patrimonial e monetária, a valorização atual de uma organização se encontra no conhecimento absorvido, criado e gerenciado por ela.

Vamos avaliar neste trabalho como a gestão da informação e a gestão do conhecimento esta inserida no Capital Intelectual e nas suas três extensões - o Capital Humano, o Capital Estrutural e o Capital de Clientes.

É de se notar, que o conhecimento se transformou em um recurso estratégico para a vida do ser humano bem como das organizações. Sua obtenção e aplicação representam estímulo para a criação, inovação e implantação de processos. Assim, pode-se afirmar que as empresas que presam pelo conhecimento, agregam em suma uma percepção da importância da sua gestão para diferenciação e sobrevivência sustentável junto aos seus intangíveis.

1.1. Problema

Diante desse cenário como a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento estão inseridos e como pode enriquecer o Capital intelectual em suas três extensões: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Cliente?

1.2. Objetivo Geral

O trabalho tem como objetivo geral realizar uma revisão de literatura sobre o Gerenciamento do Capital Intelectual diante da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento visando enriquecer o diálogo entre as três áreas do Capital Intelectual.

1.3. Objetivos específicos

- Pesquisar e apontar conteúdos sobre a Gestão da Informação e do Conhecimento que possam se conectar com a Gestão do Capital Intelectual;
- Pesquisar e apontar conteúdos sobre Gerenciamento do Capital Intelectual que possam se conectar com a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento;
- Avaliar o elo entre Gerenciamento do Capital Intelectual e Gestão da Informação e do Conhecimento apresentando de forma sistemática a interlocução entre as três áreas;

2. CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A informação e a gestão da informação

Quando falamos em informação, não há como deixarmos de falar de dados: Sordi (2008) conceitua dados como sendo a coleção de evidencias relevantes sobre um fato observado.

Segundo Miranda (1999, p.2), “dado é o conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecidos que organizado, agrupado, caracterizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação.” Este autor também fala que:

“informação são dados organizados de modo significativo”, sendo subsídio útil à tomada de decisões.

Pinheiro e Loureiro (1995) citados por Magalhães (2005) nos trazem o conceito etimológico de informação: informação vem do Latim *formatio* e forma é sinônimo de notícia e expressa a ideia de dar forma a alguma coisa. A este significado mais fechado, os autores contrapõem outro aberto, relativo a representação, criação de ideias ou noção, além da informação trocada com o exterior e não apenas a informação recebida.

Para Sordi (2008) a informação é a interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público alvo e requer, necessariamente, a mediação humana para definir o propósito a ser atendido.

Sordi concorda com Davenport e Marchand (2004) ao afirmar que as informações correspondem aos dados transformados, quando a sua interpretação e contextualização pelos seres humanos, constituindo-se em veículo para expressar e comunicar conhecimento.

Abaixo segue quadro que resume os conceitos e diferenças entre dados, informação e conhecimento:

Quadro 1: Dado x Informação x Conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <p>* Facilmente estruturado</p> <p>* Facilmente obtido por máquinas</p> <p>* Frequentemente quantificado</p> <p>* Facilmente transferível</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <p>* Requer unidade de análise</p> <p>* Exige consenso em relação ao significado</p> <p>* Exige necessariamente a mediação humana</p>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto</p> <p>* De difícil estruturação</p> <p>* De difícil captura em máquina</p> <p>* Frequentemente tácito</p> <p>* De difícil transferência</p>

Fonte: Davenport e Prusak (1998)

Conforme MCGee e Prusak (1994):

A informação não se limita a dados coletados; na verdade informação são dados coletados, organizados, ordenados aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve informar, enquanto os dados absolutamente não têm esta missão. A informação deve ter limite, enquanto os dados podem ser limitados. (MCGEE; PRUSAK 1994, P.24)

Para Choo (2003) a informação deve ser utilizada pelas organizações para dar sentido as mudanças do ambiente externo, para gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado e para tomar decisões importantes. Para o autor, criar significado, construir conhecimento e tomar decisões constituem processos interligados.

No entanto, Davenport (2002), destaca que, apesar da importância da informação para as organizações, os ambientes informacionais, em diversas empresas pesquisadas pelo autor, são pobres, ou seja, ninguém sabe o que fazer ou o que precisa saber. Dentro deste contexto, entra em cena a concepção de gestão da informação.

Percebe-se que, em grandes organizações, que as iniciativas para gerenciar as informações são ainda precárias, muitas vezes nesse cenário não se valoriza a capacitação dos seus colaboradores e a multiplicação do conhecimento sob a forma de treinamento.

A administração ou a gestão da informação tornou-se elemento fundamental no mundo dos negócios, que levaram ao surgimento de modelo e conceitos como a gestão da informação, conhecimento organizacional e sua gestão e a aprendizagem organizacional.

O papel da gestão da informação é obter informação de qualidade, trata-las e armazena-las adequadamente para fácil recuperação e disponibilização. Trata do gerenciamento eficaz da informação, bem como os problemas informacionais da organização.

Para Choo (2003), sondar, notar e interpretar constituem-se como as principais atividades na criação de significado para a informação:

Sondar é examinar o ambiente sistematicamente com o objetivo de observar desenvolvimentos que possam ser importantes para a organização. Notar é isolar fatos significativos para um exame mais detalhado. Interpretar é selecionar interpretações plausíveis e desenvolver um conjunto de crenças e percepções capazes de guiar a ação. (CHOO, 2003, p.178).

Segundo Monteiro (2006), a gestão da informação consiste em um conjunto de atividades como busca, obtenção, tratamento, agregação de valor, armazenamento,

uso e retroalimentação, podendo se falar assim em um ciclo da gestão da informação em que uma demanda conduz a uma busca, que por sua vez gera uma informação recuperada. A informação obtida é contextualizada e, ela agrega valor para em seguida armazenada, ficando à disposição para uso. O uso produz novas informações ou gera necessidade de mais informações recomeçando o ciclo. O uso da informação é uma das etapas mais importantes de todo o processo de gestão da informação. Não é a existência da informação que garante o seu uso adequado na organização. O uso da informação possibilita a combinação de informações e o surgimento de novos conhecimentos.

Neste sentido, a informação esta cada dia mais inserida nas organizações, devido ao aumento do volume e a quantidade desta a ser processada e da exigência das tomadas de decisões rápidas.

2.2. Modelos de gestão da informação

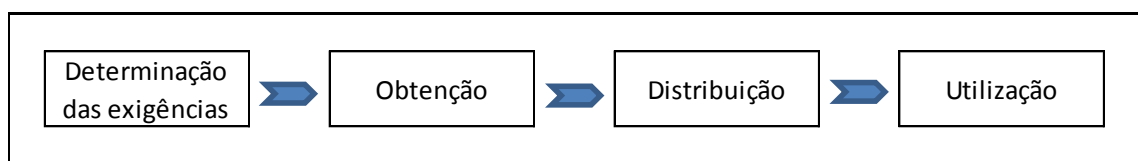
Segundo Davenport (2002), a gestão da informação é um conjunto estruturado de atividade que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento. Trata-se de um processo e segundo o autor, necessita de um gerente responsável por concentrar o foco nas necessidades e na satisfação dos clientes.

O autor destaca ainda que elaborar um modelo de processo genérico para o gerenciamento da informação depende dos interesses, dos problemas e do setor de cada organização. Propõe um modelo a ser construído, descrito de forma bem simplificada, a seguir:

- **Determinação das exigências da organização:** o passo mais subjetivo das atividades envolve identificar como os gerentes e funcionários percebem seus ambientes informacionais;
- **Obtenção, armazenamento e formatação das informações:** atividade ininterrupta que incorpora um sistema de aquisição contínua. Consiste em várias atividades-exploração do ambiente informacional, classificação da informação em uma estrutura permanente de formatação e estruturação de informações;

- **Distribuição:** envolve a ligação de gerentes e funcionários com as informações de que necessitam;
- **Uso da Informação:** etapa final de todo processo do gerenciamento informacional, e envolve avaliar, estimar o uso e promovê-lo através de ações simbólicas, criando o contexto para a institucionalizá-la.

A figura abaixo ilustra o modelo de gerenciamento da informação conforme Davenport (2002):



Fonte: Davenport (2002, p.175)

Figura 1: Processo de Gerenciamento da Informação

2.3. Conhecimento

Antes de iniciarmos as discussões a respeito dos processos e dinâmicas sobre a gestão do conhecimento nas organizações, é importante identificarmos na literatura as definições que regem seu conceito. Conceito este, nada consensual. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), desde o período grego há uma busca por tal conceito. E foi Platão quem introduziu o primeiro conceito de conhecimento como sendo a “crença verdadeira justificada”. Após examinar a história da epistemologia ocidental, e o embate na definição do que é conhecimento, entre o “racionalismo” e o “empirismo”, estes autores descrevem as semelhanças e as diferenças entre conhecimento e informação:

Primeiro, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Segundo, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento, “com algum fim”. E terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, P.63)

Para Cruz (2002), conhecimento é o entendimento obtido por meio da inferência realizada no contato com os dados e informações que traduzam a essência de qualquer elemento.

Probst *et al* (2000, p.29), afirmam que “o conhecimento baseia-se em dados e informações, mas ao contrário deles, esta sempre ligado a pessoas”, pois sendo construído por indivíduos, representa suas crenças sobre relacionamentos causais.

Davenport e Prusak (1998), definem que o conhecimento pessoal pode ser compreendido como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual que proporcionam uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele é valioso, pois está próximo da ação, constituindo-se também na “informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar”.

As organizações possuem grande dificuldade em absorver o conhecimento acumulado pelo seu quadro de funcionários. O que se pode perceber é que a criação e manutenção de processos específicos para tal fim é ainda algo imaturo nas organizações e que, em consequência disso, elas acabam perdendo oportunidades de melhoria e, conseqüentemente, oportunidades financeiras.

Sveiby (1998), citado por Alvarenga Neto (2008), destaca quatro características do conhecimento:

1. O conhecimento é tácito, prático, pessoal intransferível e específico ao contexto, portanto de difícil formulação e comunicação;
2. O conhecimento é orientado para a ação;
3. O conhecimento é sustentado por regras;
4. O conhecimento está em constante mutação, pois uma vez explicitado pela linguagem pode ser objeto de reflexão, a partir do qual pode ser desmembrado, distribuído, criticado, reformulado ou ampliado.

2.3.1. Conhecimento organizacional

Segundo Davenport e Prusak (1998), a utilização do conhecimento pelas organizações não é algo novo, pois de algum modo, isto sempre aconteceu. No entanto, reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e de se extrair valor desse conhecimento organizacional é novidade.

Nas palavras de Shinyashiki *et al*:

Quanto mais especificidades esse conhecimento demonstrar em relação à organização, mais ele se tornará seu ativo estratégico. Esse conhecimento é o fundamento das competências essenciais da organização, uma vez que ele pertence ao seu capital humano, existindo exclusivamente no cérebro das pessoas. Portanto, as competências essenciais configuram-se por conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, resultantes da aprendizagem, produzindo vantagem competitiva para a organização. (SHINYASHIKI *et al.* 2003, p.500)

Para Shinyashiki *et al* (2003), o conhecimento organizacional constitui-se em ativo invisível que é acumulado vagarosamente ao longo do tempo e desta forma, está impossibilitando de ser negociado ou facilmente imitado por concorrentes, uma vez que representa a base e os alicerces da história e da cultura da organização. Esse conhecimento é o fundamento das competências essenciais da organização, uma vez que ele pertence ao seu capital humano, existindo exclusivamente no cérebro das pessoas.

Para Choo (2003), apesar do conhecimento de uma organização estar intimamente ligado à especialização e à experiência de seus membros, é a empresa que oferece um contexto físico, social e cultural para que este conhecimento cresça através da prática e tenha significado e propósito. Este conhecimento é amplamente distribuído, e por este motivo, as organizações têm procurado criar estruturas de modo a promover a troca de experiências entre seus membros, e a geração de novos conhecimentos.

Nonaka e Takeuchi distinguem o conhecimento em tácito e explícito:

“a) conhecimento tácito – é aquele escrito em lugar algum, como as habilidades, percepções, *insight*, palpites, intuições e visão de mundo enraizada nas ações e nas experiências dos indivíduos. São componentes subjetivos, de difícil visualização e formalização, transmissão e compartilhamento.

b) conhecimento explícito – é aquele registrado, expresso em palavras ou números. São componentes objetivos, disponíveis para todas as pessoas, podendo ser facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos como: fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais”.
(NONAKA; TAKEUCHI, 1997, P.7)

Para Choo (2003, p.189), “[...] a base da criação do conhecimento organizacional é, portanto a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa”.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.10), afirma que o “conhecimento só é criado por indivíduos”. Assim, “uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos”, Alvarenga Neto (2008) corrobora Nonaka e Takeuchi, complementando que a construção do conhecimento ocorre quando há a inserção do indivíduo na coletividade, se satisfeitas as condições contextuais que devem ser propiciadas pela organização.

Para Choo (2003), além do conhecimento tácito e explícito, existe também uma terceira dimensão do conhecimento: o conhecimento cultural.

Para esse autor, o conhecimento tácito é aquele contido na experiência de indivíduos e grupos, enquanto o explícito está codificado nas normas, rotinas e procedimentos da organização. Já o conhecimento cultural, está expresso nas crenças, normas e pressupostos utilizados para descrever e explicar a realidade, assim como para dar valor e importância a novos conhecimentos e informações.

2.3.2. A gestão do conhecimento nas organizações

Segundo Colauto e Beuren (2003), a gestão do conhecimento preconiza as sucessivas passagens do conhecimento tácito para o explícito, e vice-versa, à medida que busca transformar o conhecimento individual em recursos disponíveis às outras pessoas, por meio da conversão do conhecimento tácito em palavras ou números passíveis de serem compreendidos. Assim, durante esse período de conversão, tem-se a disseminação e criação do conhecimento organizacional.

Pra Santos (2001), a gestão do conhecimento permite às organizações mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões acertadas com relação à melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, saber administrar dados e informações, e saber gerenciar seus conhecimentos.

O trabalho de Oliveira (2009), apresenta um quadro-resumo com os principais conceitos de gestão do conhecimento disponíveis na literatura:

Quadro 2: Conceitos de Gestão do Conhecimento

Autor	Conceito
Davenport e Prusak (1998)	Geração, codificação e coordenação e transferência do conhecimento na organização tanto na forma explícita quanto tácita.
Teixeira (2000)	Coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir objetivos da organização.
Triska (2001)	Processo de identificação do conhecimento tácito e explícito das pessoas na organização a fim de subsidiar o processo de tomada de decisão.
Santos <i>et al.</i> (2001)	Processo cooperativo com foco na estratégia da organização, que alia a gestão de competências, o capital intelectual, a inteligência e aprendizagem organizacional e a educação corporativa.
Terra (2001)	Capacidade da organização utilizar e combinar as fontes de conhecimento para desenvolver competências e capacidade inovadora.
Bukowit e Williams (2002)	Processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual.
Laudon e Laudon (2004)	Processo de sistemática para ativamente gerenciar e alavancar o armazenamento de conhecimento de uma organização.
Tuban <i>et al.</i> (2004)	Processo de estruturação do conhecimento, que ajuda a organização a resolver problemas de forma eficaz e eficiente, a planejar estrategicamente e a tomada de decisões.
Tarapanoff (2006)	Disciplina que trabalha sistematicamente a informação e o conhecimento visando o aumento da capacidade de resposta da empresa ao meio ambiente com inovação e competência, desenvolvendo a eficácia e o conhecimento corporativo.

Fonte: OLIVEIRA, B.F. (2009, P.23)

Figura 2: Conceitos de Gestão do Conhecimento

Percebemos que, dentre todos os conceitos acima, é consenso entre os autores que a gestão do conhecimento envolve capturar o seu ativo intelectual em prol da organização.

Para McGee e Prusak (1994), a captação do conhecimento em benefício da organização ocorre de várias formas:

- Melhoria da coordenação, comunicação e colaboração entre indivíduos de forma que o conhecimento especializado e o aprendizado individual

possam ser transferidos dos indivíduos com conhecimento para os que necessitam deste conhecimento. Por exemplo, através da divulgação para toda a organização dos relatórios de vendas elaborados pelos representantes em sua viagem de visita aos clientes. Tais relatórios deveriam não somente conter os dados da venda, mas também o contexto, ou seja, tudo que foi observado sobre o cliente durante a visita;

- Desenvolvimento de métodos de coleta e preservação daquilo que os especialistas aprenderam, ou seja, tentar captar as memórias e experiências destes especialistas. Por exemplo, nesta mesma empresa citada anteriormente, os representantes ao retornarem de uma conferência, realizam uma reunião com todas as outras pessoas que estiverem interessadas no assunto para discutirem o que aprenderam não apenas no sentido teórico, mas quem mais estava lá, o que diziam, quais outras empresas estavam representadas, entre outros;
- Educação interna: criar oportunidade reais de aprendizado, indo muito além de simplesmente treinar as pessoas. Isto pode ser feito, por exemplo, através da criação de fóruns para reflexão, conferências por computador em que ao mesmo tempo que se compartilha a informação, preserva-se um registro do conhecimento capaz de beneficiar a organização como um todo, uma vez que novos membros podem compreender e examinar velhas decisões através das consultas de registros.

2.4. O processo de criação e compartilhamento do conhecimento

Conforme preconiza Choo (2003), novos conhecimentos são criados através de três processos: conversão do conhecimento, construção do conhecimento e pela conexão do conhecimento. Na conversão do conhecimento, o conhecimento tácito de indivíduos é convertido em conhecimento explícito para a organização desenvolver novos produtos e inovações. Através do compartilhamento do conhecimento tácito e exteriorização através de metáforas e analogias, novos conceitos são criados, avaliados e testados, e transferidos para outros níveis da organização, desencadeando novos ciclos de criação do conhecimento. A construção do conhecimento ocorre através da identificação de atividades geradoras de conhecimento, que são estimuladas pela empresa para que

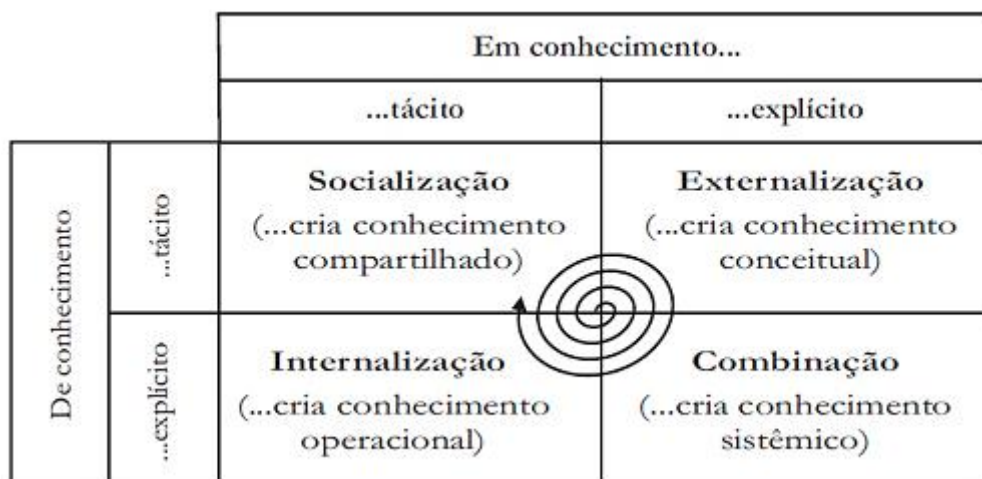
cresçam com o tempo. Entre estas atividades estão o compartilhamento de soluções, assim como a experimentação e integração de novos processos, propiciando uma ampliação nas habilidades da empresa e criando novas capacidades para o futuro. Na conexão do conhecimento compatível com a cultura e estilo da organização parceira.

Nonaka e Takeuchi (1997), propuseram quatro modos de conversão do conhecimento:

1. **Socialização** – do conhecimento tácito em conhecimento tácito: Ocorre através do compartilhamento de experiências, principalmente através da observação, imitação e prática. A criação do conhecimento tácito se dá através de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. É o que ocorre nas organizações através de treinamentos presenciais.
2. **Externalização** – do conhecimento tácito em conhecimento explícito: Através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, o conhecimento é verbalizado e codificado. É considerado pelos autores, “um processo perfeito de criação do conhecimento”, “a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito”.
3. **Combinação** – do conhecimento explícito em conhecimento explícito: É a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito para a criação de um novo conhecimento explícito. Nas organizações, os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de reuniões, e-mails, conversas ao telefone, entre outros. O ensino ministrado em escolas através da educação formal também é um exemplo desse processo.
4. **Internalização** – do conhecimento explícito em conhecimento tácito: É a incorporação do conhecimento explícito, que se torna tácito através da aprendizagem. Ou seja, ocorre através da experimentação, estando intimamente relacionado ao “aprender-fazendo”.

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a externalização do conhecimento é essencial no processo de criação do conhecimento, pois se o conhecimento não se tornar explícito, o conhecimento compartilhado não poderá ser facilmente alavancado pela organização como um todo. “A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”, afirmam os autores. Através desta interação, os quatro modos de conversão do conhecimento se retroalimentam, em uma espiral contínua de construção do conhecimento organizacional, criando conteúdos de conhecimento que por sua vez, também interagem entre si. A figura a seguir demonstra a espiral do conhecimento e os conteúdos de conhecimento criados pelos quatro modos:

Quadro 3: Espiral do conhecimento e conteúdos de conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Figura 3: Espiral do conhecimento e conteúdos de conhecimento

Na socialização, um *know-how* tácito de algum funcionário é partilhado com outros indivíduos da organização, criando assim um conhecimento compartilhado. Este conhecimento ao se tornar explícito através do diálogo e do uso de metáforas ou analogias gera por sua vez um conhecimento conceitual. O conhecimento recém criado, ou sejam, o novo conceito combinado com os conhecimentos já existentes geram, por sua vez, o conhecimento sistêmico, que pode ser, por exemplo, a especificação de um novo produto, um protótipo. E por fim, o “aprender-fazendo”

provoca a internalização, que dá origem ao conhecimento operacional que pode ser, a produção em massa do novo produto criado.

Nonaka e Takeuchi (1997), propõem ainda cinco condições que visam à promoção da espiral do conhecimento em nível organizacional. A figura a seguir representa um esquema-resumo relacionando os quatro modos de conversão do conhecimento, com as condições dominantes, demonstrando também as estruturas resultantes de cada fase do modelo de criação do conhecimento organizacional:

Quadro 4: Criação do conhecimento organizacional

Modo (característica central)	Fase	Condições Capacitadoras Dominantes	Estruturas Resultantes
Socialização (Compartilhar)	Compartilhamento do conhecimento tácito	Intenção; Autonomia; Flutuação e Caos criativo; Redundância e Variedade de requisitos	Modelo Mentais, habilidade e <i>Know-how</i>
Externalização (Conceitualizar)	Criação de conceitos	Intenção; Autonomia; Flutuação e Caos criativo; Redundância e Variedade de requisitos	Conceitos, metáforas, modelos, equações
	Justificação de conceitos	Intenção e Redundância	<i>Check-list</i>
Combinação (Sistematiza, analisar, categorizar, reconfigurar)	Construção de um arquétipo	Intenção; Redundância e Variedades de Requisitos.	Arquétipo ou Protótipo (produto, serviço, sistema ou conceitos)
	Difusão interativa do conhecimento	Intenção; Autonomia; Flutuação e Caos criativo; Redundância e Variedade de requisitos	Esquema de simulação

Fonte: RODRIGUES (1999, p.6)

Figura 4: Criação do conhecimento organizacional, condições capacitadoras e estruturas resultantes

De acordo com Neto (2008), um modelo integrativo de Gestão do Conhecimento pode ser formulado com base em três concepções básicas, formadoras e alicerces das estruturas nas quais esse modelo se sustenta, que são: 1) uma concepção estratégica da informação e do conhecimento, fatores de competitividade para as organizações e nações; 2) a introdução de tal estratégia nos níveis tático e operacional através das várias abordagens gerenciais e de ferramentas orientadas para as questões da informação e do conhecimento nas organizações e 3) a criação de um espaço organizacional para o conhecimento, o “Ba” ou contexto capacitante (condições favoráveis criadas pela organização para favorecer o compartilhamento, a aprendizagem, as ideias e inovações, a tolerância a erros honestos e a solução colaborativa de problemas, entre outros).

2.5. Capital Intelectual

Ao estudar a evolução histórica nos processos de reconhecimento e avaliação do capital intelectual, observa-se que esta preocupação não é recente. De acordo com Antunes (2000), os estudos foram desenvolvidos, inicialmente, em torno de um dos elementos que compõem o capital intelectual: o capital humano. Neste sentido, alguns economistas já tentavam encontrar algumas formas de atribuir valores monetários ao ser humano. Embora os estudos sobre o capital intelectual sejam de datas recentes, Crawford (1994), resgata a história estabelecendo um paralelo sobre a evolução econômica. Na primeira etapa do desenvolvimento econômico, os homens passaram de uma economia tribal de caça e coleta para uma economia agrícola. Na segunda etapa, os homens passaram da economia agrícola para a economia industrial. E a terceira etapa da história econômica e social dos homens é o desenvolvimento da economia e da sociedade do conhecimento.

Até a metade do século XVIII, as organizações se desenvolviam de forma mais lenta. Já a partir da revolução industrial, com a invenção das máquinas a vapor utilizadas nas indústrias, começaram a surgir as grandes organizações, e com isso, a necessidade de uma maior e mais complexa forma de administrar as empresas, tornou-se necessária. As pessoas passaram a depender das organizações como forma de sobrevivência, para satisfazer as suas necessidades.

Quadro 5: Progresso do Capital Intelectual

Período	Progresso Obtido
Início de 1980	Noção geral do valor do ativo intangível.
Metade de 1980	Surgimento da era da informação. Ainda, a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil começa a ser percebida pelas organizações.
Final de 1980	Primeiras tentativas dos gerentes e consultores para construir métodos de mensuração do capital intelectual.
Início de 1990	Iniciativas sistematizadas de mensurar e relatar o capital intelectual para as partes externas. Em 1990, Skandia AFS nomeia Leif Edvinsson Diretor do capital intelectual. Esta é a primeira vez que o capital intelectual é gerenciado de maneira formal pela organização. Kaplan e Norton introduzem o conceito de Balanced Scorecard em 1992.
Metade de 1990	Nonaka e Takeuchi (1995) apresentam sua alta influência no trabalho sobre a criação de conhecimento organizacional. É lançada em 1994 uma simulação na Celemi sendo o primeiro produto a permitir a compreensão da importância dos intangíveis. Um suplemento ao relatório anual da Skandia é produzido focado na avaliação do capital intelectual. Outra sensação é causada em 1995 quando a Celemi utiliza a auditoria do conhecimento para oferecer detalhes da avaliação do seu capital intelectual. Pioneiros do movimento do capital intelectual publicaram livros como Kaplan e Norton, 1996; Edvinsson e Malone, 1997; Sveiby, 1997.
Final de 1990 até hoje	O capital intelectual se tornou um assunto popular entre pesquisadores e em conferências acadêmicas, escritores e outros interessados no assunto.

Fonte: Adaptado de Guthrie (2001)

Figura 05 – Progresso do Capital Intelectual.

Hoje, a busca por eficácia e eficiência nas organizações tem sido marcada por uma nova era: a era do conhecimento. Segundo Crawford (1994), o processo mais recente começou nos Estados Unidos nos anos 60. Atualmente, está difundindo rapidamente em todo o mundo. Uma revisão cronológica dos eventos mais significantes e suas contribuições para a identificação, mensuração e relato do capital intelectual pode ser vista na Figura 05.

Davenport e Prusak (1998) salientam que o conhecimento se desenvolve ao longo do tempo, através da experiência que abrange aquilo que se absorve de cursos, livros, mentores e aprendizado informal. Neste sentido, uma perspectiva

histórica, de acordo com Guthrie (2001), é um componente essencial para a compreensão de como o capital intelectual passou a ser elemento fundamental dos negócios atualmente.

Ainda, sob este enfoque, destaca-se a definição de capital intelectual, utilizada por diversos autores. Para Stewart (1998), o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos numa empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva e constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. Assim, o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações encontrados nas organizações, que agrega valor ao produto e ou serviços, mediante a aplicação de inteligência e não de capital monetário, ao empreendimento.

Já para Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual 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 do Capital Estrutural. Para estes autores, o Capital Humano corresponde a toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos empregados para realizar as tarefas. Já o Capital Estrutural é formado pela infraestrutura que apoia o capital humano, ou seja, tudo o que permanece na empresa quando o colaborador vai para casa.

Brooking (1996), define o capital intelectual 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.

Duffy (2000), por sua vez, conceitua o capital intelectual como a união de capital estrutural e humano, o que indica capacidade de ganhos futuros de um ponto de vista humano. É a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior à organização.

Para os autores, Schmidt e Santos (2002), o capital intelectual, consiste no conhecimento que foi adquirido e transformado pelas pessoas, com o objetivo de produzir ativos de maiores valores para a organização, como a satisfação da necessidade de um cliente, desenvolvimento de um produto inovador, bom relacionamento com fornecedores e sistemas de informações, entre outros ativos intelectuais, que juntos, formam o capital intelectual organizacional.

Ao tratar este tema Zack (1999), destaca que o capital intelectual é formado pela união do conhecimento tácito e explícito. Vale salientar, que o conhecimento tácito é aquele de difícil verificação; é desenvolvido pela experiência e pela ação; é normalmente compartilhado através de uma conversa interativa e inclui atividades individuais ou rotineiras, como a negociação com clientes, resolução de problemas técnicos, relações públicas, iniciativa de marketing e desenvolvimento de novos produtos. Já o conhecimento explícito, é aquele adquirido pela educação, e envolve o conhecimento dos fatos: a experiência e a informação armazenada, principalmente, em arquivos, documentos, correio eletrônico, entre outros.

Percebe-se que são várias as definições a respeito do conceito de capital intelectual, entretanto destaca-se, que não há divergências em relação aos elementos que o definam. Pelo exposto, fica evidente, que existe certo consenso entre os autores citados, pois estes, utilizam maneiras semelhantes quando se referem ao conceito de capital intelectual, o definindo como, recursos ou capital, em Economia, bem como, ativos, bens e direitos, em Contabilidade.

Logo, admite-se o capital intelectual, como o conjunto de valores ocultos, de capital, de um ativo ou de um recurso, que tendem a agregar valores reais a organização, permitindo sua continuidade.

Vale destacar ainda, que o capital intelectual apresenta também diferentes formas, divisões e denominações, que são propostas por alguns autores e especialistas do tema.

Assim, de acordo a (Stewart, 1998) o capital intelectual, pode ser encontrado em três lugares: pessoas, estruturas e clientes. Já o capital humano caracteriza-se, por ser a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos seus clientes. No entanto, para compartilhar, transmitir e promover o conhecimento são necessários ativos estruturais como laboratórios, sistemas de informações e conhecimento dos canais de distribuição que transformam o saber individual em benefício para toda a organização, ou seja, em capital estrutural. Finalmente, define-se o capital clientes, como sendo o valor dos relacionamentos de uma entidade, com as pessoas com as quais se realiza as operações. Enquanto isso, Brooking (1996), destaca que o capital intelectual é constituído por uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas, capacitando seu

funcionamento. Assim, conforme a autora, o capital intelectual é dividido em quatro categorias: ativos de mercado, ativos de infraestrutura, ativos humanos e ativos de propriedade intelectual.

A autora define a composição de cada grupo da seguinte forma:

- Ativos de mercado: potencial que a organização possui em decorrência dos intangíveis, relacionados ao mercado, tais como, marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição e franquias;
- Ativos humanos: os benefícios que o indivíduo proporciona para as organizações por meio de sua criatividade, conhecimento e habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica;
- Ativos de propriedade intelectual: incluem os ativos que necessitam de proteção legal, para proporcionar às organizações, benefícios, tais como: know-how, segredos industriais, copyright, patente e design;
- Ativos de infraestrutura: as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco e banco de dados de clientes.

Sveiby (1998), divide o capital intelectual em três dimensões: competência dos empregados, estrutura interna e estrutura externa. Enquanto a competência dos empregados representa o potencial e a capacidade intelectual dos funcionários, a estrutura interna está relacionada aos ativos intangíveis internos à empresa, que sustentam e viabilizam a realização das atividades operacionais. A estrutura externa relaciona-se aos ativos intangíveis externos à empresa, como relacionamentos com clientes fornecedores, além da imagem da marca e reputação da empresa no mercado.

Na acepção de Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual divide-se em três grupos, a saber:

- 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, banco de dados, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo da capacidade organizacional; que apoia a produtividade dos empregados;
- Capital de clientes: envolve o relacionamento com clientes e tudo que agregue valor para os clientes da organização.

Percebe-se que, embora haja muitas outras peculiaridades nas composições propostas pelos diversos autores para o capital intelectual, os principais grupos de elementos que compõem o capital intelectual são considerados por todos os autores.

2.5.1. Definições de Capital Intelectual

O Capital Intelectual é o combinado de capital humano, capital estrutural e capital de clientes: representa benefícios intangíveis que, quando associados aos outros fatores tangíveis, agregam valor às organizações, aos clientes e aos fornecedores, tornando-se um diferencial competitivo, o que faz com que se estabeleça a coerência entre o resultado e a longevidade corporativa (STEWART; 2002).

Segundo Stewart (1998), capital intelectual é o conjunto de ativos intangíveis composto por diversos fatores, tais como: qualidade e coerência do relacionamento entre empresa - clientes e fornecedores – talentos, ideias e insights apresentados por todos os envolvidos no contexto organizacional, entre outros. Esses fatores, quando combinados e trabalhados em um sistema gerencial eficiente e alinhado aos objetivos organizacionais, geram conhecimentos, capazes de promover a inovação e reestruturação contínua dos processos, gerando resultados eficazes.

Segundo Carbone et al. (2006), capital intelectual é composto por marcas registradas, patentes, direitos autorais, direitos exclusivos para comercialização, tecnologia utilizada no processo de produção, portfólio de clientes, competência dos funcionários, flexibilidade e capacidade de inovação, banco de dados, perfil de gestão e liderança, que deverão ser mensurados e aplicados em conformidade com os objetivos organizacionais.

O Capital Intelectual tem impactado, de maneira significativa, nas estruturas do conhecimento organizacional, em que a agilidade constitui-se palavra-chave nos

negócios do conhecimento. O tempo torna-se um dos maiores limitadores do sucesso corporativo, visto que para se sobressair neste cenário fragilizado pela instabilidade e vulnerabilidade impostas pela nova Economia do conhecimento, faz-se necessário a busca contínua pelo compartilhamento do conhecimento, estendendo-o por toda a organização. A empresa deverá desenvolver a sintonia entre os processos; e projetar-se para trabalhar de maneira efetiva e inteligente, o Capital Intelectual, composto por: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Clientes (STEWART, 2002).

Segundo Carbone et al. (2006), o capital intelectual é um conjunto de ativos intangíveis e subjetivos de natureza não financeira, o qual se compõe por capital estrutural (marcas, patentes, direitos autorais, alta tecnologia, banco de dados, dentre outros), capital de cliente (portfólio de clientes, satisfação e fidelização), capital humano (competência dos empregados, capacitação, satisfação e motivação), e por processos contínuos de inovação.

2.5.1.1. Capital humano

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o ser humano traz consigo conhecimentos acumulados a partir das experiências vividas, dos valores e costumes, das informações recebidas no dia-a-dia através das atividades rotineiras, das práticas informais, dentre outras.

Além disso, todo este arsenal de conhecimentos precisa ser exteriorizado, para que possa ser analisado, mapeado e alinhado aos objetivos organizacionais, transformando-se assim, o aprendizado individual, seja ele, formal ou informal, em capital humano corporativo.

Para Schmidt e Santos (2002), o capital humano abarca os benefícios intelectuais proporcionados pelos indivíduos, capazes de atribuir melhores resultados à organização, o que determina que as pessoas não são de propriedade das organizações. Torna-se necessário, pois, que seja identificado e mapeado o conhecimento individual, de modo a torná-lo coletivo e estruturá-lo aos objetivos organizacionais, desenvolvendo assim o capital estrutural.

Infelizmente, ainda é muito ineficiente a gestão do capital humano nas organizações, boa parte delas não realiza o mapeamento dos conhecimentos, o

repassa de informações e nem pratica esforços para multiplicação do conhecimento. Havendo perdas consideráveis para a organização em diversos níveis.

2.5.1.2. Capital estrutural

Segundo Schmidt e Santos (2002), o capital estrutural é a base sobre a qual se solidifica o conhecimento organizacional. Tendo como principal fator o conhecimento humano, as organizações – através do desenvolvimento de processos de compartilhamento do conhecimento e com a utilização dos artifícios da tecnologia da informação, banco de dados, manuais de processos, dentre outros – conseguem reter o conhecimento individual, transformando-o em ativo organizacional.

Existem várias metodologias para arquivamento do conhecimento, mas as empresas estão bem imaturas na criação de processos e banco de dados.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento – fonte de capital intelectual organizacional – não é novo. Emergente é o ato de reconhecer o conhecimento como um ativo intangível e gerenciá-lo de modo a transformá-lo em um diferencial competitivo. Diante do acelerado processo de globalização e da expansão nos processos de troca de informações, os consumidores encontram uma infinidade de opções de serviços e/ou produtos, ofertados a cada dia em maiores e melhores qualidades e em um tempo ajustado à conveniência de suas necessidades. As organizações para manterem-se competitivas, necessitam inovar seus processos continuamente, e para isso é preciso abandonar práticas que antigamente funcionaram, mas que atualmente não garantem a sustentabilidade do negócio, uma vez que a cada dia, torna-se impossível o controle do benchmark, o que fragiliza os processos diante da alta tecnologia disponível, intensificando, assim, uma concorrência esmagadora, que limita o tempo de duração de uma vantagem competitiva.

2.5.1.3. Capital cliente

Capital clientes fundamenta-se em um processo que consiste em: a) selecionar clientes, identificando os segmentos mais atraentes para a organização, procurando avaliar o valor que estes clientes atribuem à mesma, e inovando os processos utilizados de forma a criar uma imagem forte que atraia e mantenha os clientes; b) conquistar cliente através da comunicação de uma imagem positiva dos

negócios da organização; c) reter clientes através da garantia da qualidade e correção dos problemas, inovando os processos objetivando minimizar problemas, assegurando a satisfação dos mesmos; d) aplicar o conhecimento em marketing, vendas e pós-vendas, de modo a assegurar a qualidade nos processos e garantir a satisfação real dos clientes; e) cultivar e manter o bom relacionamento, por meio da relação interpessoal com os clientes, o que contribui para o aumento da participação da organização nas atividades de compra do público alvo (KAPLAN; NORTON, 2004).

Stewart (1998) afirma que toda organização possui o capital clientes e este é o mais valioso para a organização, pelo fato de que provém deles o capital financeiro que financia as atividades organizacionais. O estudo de capital clientes deve estar voltado para o conhecimento destes, sua lealdade, a disposição de comprar, a valorização do produto, dentre outros, de tal forma que a organização consiga direcionar o desejo dos clientes através das atividades desenvolvidas para se atingir os objetivos organizacionais.

3. RESULTADO DA PESQUISA

Colocar em prática, de uma forma efetiva, as práticas preconizadas pelas três áreas que se encontram neste estudo – Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação e o desenvolvimento do Capital Intelectual – configura-se no grande desafio para as organizações contemporâneas. Sua implementação efetiva seria um recurso fundamental para desenvolver a competitividade das empresas, especialmente num contexto onde se discutem os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, investimento em tecnologia, educação, treinamento, inovação, entre outros.

Se as prescrições da gestão do Capital Intelectual forem bem aplicadas tornando o propósito de promover ações coordenadas para utilizar a suas informações de forma cada vez mais estratégica um núcleo de responsabilidade da organização e implicando a organização na responsabilidade de definir e gerenciar as atividades de conhecimento, essa iniciativa pode redundar num processo rico em alternativas para garantir a riqueza e a confiabilidade de suas informações.

Diante dessa perspectiva, seria cada vez mais interessante que as organizações passassem a ter, em suas equipes, não apenas especialistas técnicos, mas também especialistas em trabalhar a informação de maneira criativa.

O diferencial entre as empresas não mais pode se limitar às máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim ao somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes. São os chamados ativos intangíveis, os conhecimentos tácitos ou explícitos bem trabalhados e em sinergia que geram valor econômico para a empresa e cuja origem está diretamente relacionada aos agentes criativos da empresa.

O Capital intelectual é, enfim, o conhecimento existente em uma organização e que, se trabalhado de forma coordenada e dinâmica, pode ser usado para criar uma vantagem diferenciada. Quanto mais inteligente, sofisticada e integrada à nova economia, caracterizada por um alto grau de diversificação, velocidade e complexidade, mais chances a empresa terá em sobreviver e crescer. Será a integração das iniciativas em Gestão de Informação e Conhecimento como ações de promoção do Capital Intelectual o elemento fundamental para essa evolução.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As atuais mudanças no mundo dos negócios, segundo Stewart (1998), são resultado de diversos acontecimentos mundiais que evoluíram com a globalização da economia que, por um lado abriu novos mercados, mas, por outro gerou uma grande quantidade de concorrentes.

Essas mudanças são consequências da transição da Era Industrial para a Era da Informação, e de acordo com Schmidt e dos Santos (2002), esse novo ambiente está sustentado, basicamente, em função da tecnologia da informação e das redes de comunicações, que criam novos mercados e serviços para as empresas.

Stewart (1998, p. 13) afirma que o capital intelectual “constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva”. Logo, admite-se que o Capital Intelectual, como o conjunto de valores ocultos que agregam valor às organizações, permitindo sua continuidade.

Levando em conta tais conceitos, pode-se dizer que o Capital Intelectual é o conjunto de valores, seja de capital, um ativo ou um recurso, em que ambos se acham ocultos e todos tendem a agregar valores reais à organização.

Dessa forma, passa-se a perceber que a habilidade de uma organização em gerenciar seu capital intelectual tende a ser cada vez mais importante na busca da competitividade e de melhor performance organizacional. É esse ativo, o capital intelectual, que possibilita às empresas o desenvolvimento de novos produtos e serviços adequados às necessidades em permanente mudança (KAPLAN; NORTON, 1997).

Portanto, em virtude do desafio de identificar e desenvolver o capital intelectual, fica claro, a sua crescente importância. Tal fato contribuiu para que as organizações inovassem suas estratégias e planejamentos, o que originou em mudanças significativas da maneira de avaliação utilizada pelas empresas para o sucesso dos negócios, bem como na condução da sua performance.

A partir dessa abordagem e considerando que a aplicação do recurso do conhecimento nas organizações gera benefícios intangíveis, além dos tangíveis, que impactam seu valor, admite-se o reconhecimento explícito, por parte de um crescente número de organizações, de que seu capital intelectual é uma fonte essencial de vantagem competitiva e que então deve ser gerido de forma mais sistemática. A respeito disto, Klein (1998), enfatiza que as organizações devem desenvolver estratégias empresarias para promover todo conhecimento adquirido ao longo do tempo, para facilitar o compartilhamento de novas ideias e experiências, impulsionar suas melhores práticas e, conseqüentemente, melhor gerir seu capital intelectual.

Desta forma, verifica-se a importância deste elemento como fator de geração de competitividade, as empresas recém-criadas podem competir com as empresas já estruturadas no mercado, que através de seu potencial conseguem promover recursos que as tornam grandes no mercado.

Portanto, uma organização que não detém conhecimento e limita-se a adquirir tecnologias, tem sua capacidade de crescimento reduzida. O grau de sucesso, na competitiva economia, está vinculado diretamente ao seu capital intelectual. Neste caso, o capital intelectual da empresa ocupa papel estratégico dentro das organizações, e se transformará em vantagem competitiva se a organização souber

usá-lo e desenvolvê-lo. Assim, as organizações, na busca da vantagem competitiva, procuram contratar, investir e incentivar os seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drumond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BROOKING, Annie. **Intellectual capital**: core asset for the third millennium enterprise. International Thomson Business Press, New York, 1996.

BASTOS, *et al.* **Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem**: Características e Desafios que cercam essas duas Abordagens de Pesquisa. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2002/2002_ENEO31.pdf>. Acesso em: 7 set. 2016.

CARBONE, *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de. **Aplicações de Software de Gestão do Conhecimento**: Tipologia de Uso. Tese de Mestrado. Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

COLAUTO, Romualdo Douglas e Beuren, Ilse Maria. **Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidades filantrópicas**: o caso de uma organização hospitalar. Ver. Adm contemp. Vol.7 nº4 Curitiba Oct./Dec. 2003.

CRAWFORD, Richard. **Na era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

CRUZ, Tadeu. **Gerência do Conhecimento**. São Paulo. Cobra, 2002.

DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Siliciano, 2002.

DAVENPORT, T; MARCHAND D.A. **A Gestão do Conhecimento é apenas uma boa gestão da informação?** In: DAVENPORT, T; MARCHAND D.A; DICKSON T. *Dominando a Gestão da Informação.* Porto Alegre: Bookman, 2004.

DUFFY, D. **Uma idéia capital.** HSM Management, São Paulo, n.22, set./out. 2000.

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.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria T. L. **Aprendizado e inovação organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2. Ed., São Paulo: Atlas, 1997.

GUTHRIE, James. **The management, measurement and the reporting of intellectual capital.** *Journal of Intellectual Capital*, v.2, n.1, 2001.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KLEIN, David A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MAGALHÃES, F. Evaldo. **Os jornalistas do “Estado de Minas” e o uso da Internet como fonte de pesquisa no trabalho.** Dissertação de mestrado, submetida ao programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, 2005. Disponível

em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/VALA-6KFP42>>. Acesso em: 7 set. 2016.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica.** 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MIRANDA, R.C.R. **O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas.** Ci. Inf, Brasília v. 28, n.3, p.286-292, set/dez.1999.

MONTEIRO, N.A. **Gestão da Informação e Aprendizagem Organizacional da gestão de projetos empresariais.** 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=145>. Acesso em: 7 set. 2016.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, B.F. **Fluxos informacionais e necessidades de informação no processo de tomada de decisão na gestão de obras públicas: um estudo de caso na Secretaria de Estado de Obras Públicas do Paraná.** 2009. 120f. Dissertação (mestrado em Construção Civil). Programa de Pós-Graduação em construção civil da universidade Federal do Paraná/UFPR, Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/20217>>. Acesso em: 7 set. 2016.

PROBST, G *et al.* **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

SANTOS, Antônio Raimundo *et al.* **Gestão do conhecimento como modelo empresarial.** Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm>. Acesso em: 07 set. 2016.

SCHMIDT, Paulo. DOS SANTOS, José Luiz. **Avaliação de Ativos Intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SHINYASHIKI, G.T; Trevizan M.A; MENDES I.M.C. **Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional**. Ver. Latiuno-Mn. Enfermagem v.11 n.4 Ribeirão Preto July/Aug.2003

SORDI, J. O. **Administração da Informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento, São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

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

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento**: O capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Capital Intelectual, um futuro que já chegou**. Disponível em: <www.guiarh.com.br>. Acesso em: 7 set. 2016.

ZACK, M. **Managing Codified Knowledge**. Sloan Management Review, v.40, n.4, 1999.