

# Gestão do capital intelectual como diferencial competitivo

Prof<sup>a</sup>. Ms. Leticia Vasconcelos Britto<sup>1</sup>

Adm. João Paulo de Ávila<sup>2</sup>

---

**Resumo:** É notório que a sociedade do conhecimento emergiu como uma nova modalidade econômico-social. Percebe-se então uma valorização das competências individuais nas organizações, bem como uma tendência cada vez maior de investimentos no desenvolvimento de pessoas. O presente artigo tem como objetivo discutir sobre a valorização do capital intelectual nas organizações e como o mesmo pode ser visto como uma vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** desenvolvimento, conhecimento, gestão.

---

A sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos impõe às empresas novas necessidades, incluindo a criação de estratégias de retenção de seus melhores talentos.

Neste cenário, aumenta-se a preocupação com o desenvolvimento de um bom clima interpessoal, com a formação de uma equipe competitiva, assim como também, com a necessidade do desenvolvimento de novos talentos na organização. Estas tendências não são recentes, mas parecem emergir com maior intensidade em tempos de crise.

É notório que os meios de produção não representam mais o grande diferencial competitivo das organizações. Apesar de serem importantes, não são o bastante para vencer a disputa num mercado altamente competitivo como o atual. Esta constatação é um dos alicerces que fundamentam a chamada gestão do conhecimento. Para Carbone (2005), a gestão do conhecimento pode ser definida como o processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos.

Embora seja um tema recente e não exista ainda um consenso sobre a sua aplicabilidade nas organizações, pode-se dizer que se trata de um caminho onde pensamento e saber é que farão a diferença.

Nesse contexto de grandes transformações, de economia globalizada, de mercados

cada vez mais concorrentes entre si, o instrumento de competitividade das organizações passou a ser baseado nas competências das pessoas presentes nas organizações.

Contudo, o conhecimento valorizado na nova economia é aquele que pode ser aplicado para se obter resultados e gerar maior produtividade. Mais especificamente, é aquele que pode ser utilizado sistemática e objetivamente para definir qual o novo conhecimento que levará a organização ao encontro da inovação e da conseqüente diferenciação de seus produtos, bem como agregar valor aos indivíduos. Dessa forma, a análise das vantagens competitivas representa um importante orientador para o desenvolvimento de talentos, que pode fortalecer o processo de aprendizagem organizacional. Entretanto, é fundamental não perder de vista o foco principal: o sujeito que aprende. Para Chiavenato(1999), todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas.

Klein (1998) cita algumas tendências que parecem estar desempenhando um papel significativo no desenvolvimento atual do conhecimento, sendo as principais: a globalização, a busca pelo conhecimento especializado e a conscientização do valor do conhecimento.

Em função das discussões sobre a importância do conhecimento ainda serem recentes, na prática, poucas empresas possuem processos já definidos e estruturados sobre como conhecer, mapear e desenvolver o capital intelectual. As iniciativas já comumente conhecidas como os portais corporativos, intranets, ensino a distância, bem como as universidades corporativas, são os protótipos de modelos de gestão do conhecimento que, certamente, ainda serão modificados e melhor estruturados.

Apesar de ser necessário reconhecer a importância do investimento nos profissionais, é importante ressaltar que discutir sobre desenvolvimento de pessoas remete-nos às reflexões sobre a subjetividade do sujeito na organização. Dejours(1994), em seu livro *Psicodinâmica do trabalho*, já discutia que no trabalho contemporâneo, é preciso entender qual é o lugar do desejo e qual é o lugar do sujeito. Portanto, com que finalidade as organizações verdadeiramente capacitam seus funcionários? Os objetivos que conduzem ao desenvolvimento das pessoas são objetivos baseados nas necessidades organizacionais ou individuais? Se estes questionamentos não forem feitos, corre-se o risco do conhecimento ser utilizado na organização como mais uma forma de poder ou ainda de alienação. Quando pessoas são simplesmente descritas, mensuradas, treinadas, comparadas e retreinadas, passam a ser submissas a mais um método de controle no qual serão organizadas em função de suas aptidões (Foucault, 1987).

Portanto, desenvolver competências precisa ir muito além de simplesmente classifi-

car as pessoas e remanejá-las em função de uma lógica capitalista que, protegida pelo jargão “atingir metas”, impõe aos gestores um despertar para as competências pessoais a qualquer custo. Para Leite (2009),

Todos buscam alinhar o trabalho individual às estratégias organizacionais. Para isso, é preciso mobilizar as pessoas individual e coletivamente. Sucede que o nível de consciência sobre os processos e frutos de tal alinhamento amadureceu: o papel da liderança, as demonstrações de reconhecimento, a lógica da recompensa, tudo isso requer estratégias baseadas nos valores que pessoas e grupos levam para a organização como produto de suas experiências de vida. Mobilizar é compartilhar com maturidade a construção de expectativas comuns. (LEITE, 2009, p.35)

O conhecimento deve ser fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. Carbone (2004) associa a competência não a um conjunto de qualificações de um indivíduo, mas sim “às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho”.

Competência, portanto, pode ser entendida como o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2000).

Nas organizações, esse enfoque conduziu a um modelo que reina até hoje, cujas características podem ser resumidas em: hierarquia com muitos níveis, linhas de produção, busca de eficiência e produtividade, cargos especializados e divisão clara entre atribuições gerenciais e atribuições de execução.

A fantástica evolução tecnológica trouxe um brutal aumento na velocidade, em todos os aspectos e sentidos, fornecendo acesso instantâneo a informações, expresso em todos os meios de comunicação. Isso gera maior disseminação da educação, redescoberta dos direitos individuais e da cidadania, e também, clientes mais bem informados e exigentes, além de grande competição entre as empresas. (BOOG, 1991, p. 36)

Na busca pela competitividade, as empresas que souberem perceber essa nova visão e souberem fazer esta transição, terão uma inegável vantagem, colocando-se mais perto de clientes e assegurando a continuidade equilibrada de suas organizações.

De acordo com Boog (1991),

a abordagem holística conduz a uma organização social na qual há menos

competição e mais cooperação; onde os sentimentos de unidade social são maiores que as assertividades individuais; onde há mais ética do trabalho e maior integração entre o trabalhar, o brincar e o aprender; onde há maior tolerância à variedade e à experimentação; onde há maior respeito para com os potenciais de consciência; e onde há o desenvolvimento de instituições que irão apoiar essas metas (BOOG, 1991, p.38)

Muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Para Carbone(2005), a gestão por competência é um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos.

## GESTÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL INTELECTUAL

Segundo Klein (1998), as organizações competem crescentemente com base em seus ativos intelectuais. Estas parecem ser as palavras de ordem do momento. Já para Zabet (2002), na atual Era do Conhecimento, a maior riqueza e o maior investimento que as empresas devem fazer é nas pessoas, pois é a utilização do conhecimento como recurso estratégico que agregará valor ao negócio e viabilizará o desenvolvimento contínuo dos talentos. Neste contexto, Klein (1998) discute que:

as organizações estão desenvolvendo estratégias empresariais e portfólios de iniciativas para capturar e disseminar aquilo que aprendem ao longo do tempo, para facilitar o compartilhamento de novas idéias e experiências através de barreiras funcionais e organizacionais, para alavancar suas melhores práticas e para gerir seu capital intelectual por meios deliberados que não o de continuar a depender de abordagens fortuitas. (KLEIN, 1998, P.35)

Em suma, empresas que adotam uma abordagem estratégica quanto à gestão de seu capital intelectual veem uma oportunidade de melhorar suas posições de mercado em relação às organizações que continuam a utilizar tal capital de forma oportunista.

Klein (1998) defende que, para gerir seu capital intelectual de forma mais sistemática, a empresa deverá elaborar políticas bem delineadas e estruturadas de forma tal que viabilizem a valorização das diferenças individuais, o compartilhamento de conhecimento e o fluxo de know-how.

A trama de tal pauta compreende muitos fios – pessoas, incentivos, tecnologia, processos e outros elementos – que precisam ser tecidos cuidadosamente de forma compatível com a estratégia, cultura, capacidades e os recursos da empresa.

De certa forma, o grande desafio gerencial é promover a transformação de material intelectual bruto gerado por indivíduos em capital intelectual da organização, ou seja, as empresas precisam elaborar um modelo de aquisição de conhecimento organizacional baseado em comunidades que incorporem, a riqueza dos conceitos, das diferenças individuais e os potenciais em questão.

Entretanto, sabe-se que a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de talentos são temas os quais a grande maioria dos gestores ainda não domina. Abre-se, então, maior espaço para o surgimento das universidades corporativas. Para Eboli (2004), uma Universidade Corporativa consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Meister (1999) define universidade corporativa como o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização. O autor ressalta as diferenças entre a universidade corporativa e um simples centro de treinamento, afirmando que este tende a ser reativo, descentralizado e atende a um público amplo, com vários programas abertos. A universidade corporativa, por sua vez, é pró-ativa, oferecendo soluções de aprendizagem com relevância estratégica para cada família de cargos dentro da organização.

Para Eboli (2004), adotar uma estratégia baseada nos talentos implica que as empresas levem mais a sério a questão de formação, desenvolvimento e retenção desses talentos. São as pessoas que farão a diferença entre empresas vencedoras e perdedoras. A autora afirma que:

A UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. Uma maneira de avaliar o real fôlego de um projeto de UC é observar se a empresa também está trabalhando com o conceito de competência em outros subsistemas da gestão de RH, e não apenas em T&D. (...) as organizações que aplicam os princípios à UC

estão criando um sistema de aprendizagem contínua. (EBOLI, 2004, p.48)

Nessa perspectiva, Chiavenato (2002) afirma que o papel das organizações no aprendizado de seus funcionários está ampliando cada vez mais. O autor argumenta que:

A educação corporativa põe o foco no desenvolvimento do quadro de pessoas com vistas a obter resultados nos negócios. É um modelo diferente do treinamento tradicional – feito para transmitir conhecimentos específicos do assunto em que a pessoa apresenta alguma deficiência, por trazer uma visão mais ampla e de longo prazo. (CHIAVENATO, 2002, p. 309)

Numa visão geral, os programas das universidades corporativas tendem a ser diversificados e buscam desenvolver o aprendizado no indivíduo de várias formas, para que o conhecimento não se perca.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento está associada à evolução da teoria organizacional, e sua prática envolve análise de aspectos muito diversos entre si como: concepção sobre a natureza humana, ambiente econômico e social, tecnologias envolvidas, modelos organizacionais e práticas gerenciais. Entende-se, assim, que Gestão do Conhecimento não se restringe ao enunciado de políticas, diretrizes e à adoção de práticas gerenciais. É mais do que isso, envolve compreensão, postura, entendimento dos processos humanos de aprendizado, de liberdade, de criação e aprendizados individual e coletivo. É um processo contínuo e envolvente, que transcende a comportamentos individuais e objetiva a transformação da organização em um ambiente favorável às novas ideias, ao aprendizado e à atualização vinculada aos objetivos estratégicos e sistêmicos da empresa.

O conhecimento valorizado na nova economia é aquele que pode ser aplicado para obter resultados e gerar riqueza. Mais especificamente, é aquele que pode ser utilizado sistematicamente e objetivamente para definir qual o novo conhecimento que levará a Organização ao encontro da inovação e da conseqüente diferenciação de seus produtos, bem como agregar valor aos indivíduos. Ao inovarem, as organizações processam informações externas, com o intuito de resolver problemas existentes e se adaptarem ao ambiente em transformação. Além disso, criam novos conhecimentos e informações internas, a fim de redefinir

tanto os problemas quanto as soluções. Nesse processo, recriam, continuamente, o seu meio.

Dessa forma, a análise das vantagens competitivas representa um importante orientador para a Educação Corporativa, que pode fortalecer o processo de aprendizagem organizacional, considerando-se, inclusive, a possibilidade do erro .

As empresas pioneiras na adoção de gestão do conhecimento e do desenvolvimento do capital intelectual demonstram uma capacidade invejável de enxergar primeiro o futuro e assim dirigir seus esforços para conceber, desenvolver e implantar sistemas de desenvolvimento de talentos humanos baseados nos mais modernos princípios de sistemas educacionais competitivos, e isso, aliado à estratégia da organização, gera diferenciais competitivos e excelentes retornos.

Entretanto, reportando-nos a Viana(2006), é pertinente fazermos uma análise do que realmente importa quando se trata da educação nas organizações. O mundo corporativo está preocupado com alguma raiz ou a ele só interessa colher os frutos? Não podemos continuar a formar de modo behaviorista pessoas-robôs cujo único objetivo é maximizar seus lucros.

A Educação precisa, sim, ser entendida como estratégia nas organizações, mas acima de tudo deve estar a serviço da formação de seres mais humanos e éticos. Deve ser instigante, inquietadora, fomentando a capacidade criativa das pessoas que, em sua diversidade e subjetividade, precisam ser valorizadas como os verdadeiros indicadores de sucesso em uma organização.

## **Referências bibliográficas**

- BOOG, G. G. **O desafio da competência: Como sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar sua empresa para o próximo milênio.** São Paulo: Best Seller, 1991. 333 p.
- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FVG, 2005. 172 p.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel de recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. 456 p.
- DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994. 145p.
- EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: Mitos e verdades.** São Paulo: Gente, 2004. 278 p.

FLEURY, A. et al. *Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. 349 p.

SILVEIRA, R. A. *Michel Foucault: poder e análise das organizações*. São Paulo: FGV, 2005..

KLEIN, D. A. *A gestão estratégica do capital intelectual: Recursos para a economia baseada em conhecimentos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 360 p.

LEITE, L. A. C. *Da realidade que temos para o futuro que queremos*. Revista Melhor Gestão de Pessoas, edição 254, 01/2009.

MEISTER, J. *Educação corporativa*. São Paulo: Makron books, 1999.

VIANA, M.A. *T&D nas organizações: aprendizagem como estratégia organizacional*. In: BOOG G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ZABOT, J. B. M.: SILVA: L. C. M. *Gestão do conhecimento: Aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas, 2002. 142 p.

<sup>1</sup> Psicóloga e professora no Uniaraxá. Mestre em Educação e membro do Gepe.

<sup>2</sup> Aluno egresso do Uniaraxá do curso de Administração (2007)

**\* Prof<sup>a</sup>. Ms. Letícia Vasconcelos Brito**

**Centro Universitário do Planalto de Araxá - Uniaraxá**

**Currículo - <http://lattes.cnpq.br/2742604658320706>**

**Endereço eletrônico: [leticia Brito@terra.com.br](mailto:leticia Brito@terra.com.br)**

---

**Abstract:** It is widely known that how the society of knowledge has emerged as a new economical and social model recently. In this way, it is noticed a valuation even more of the individual competences in some organizations, as well as a great tendency of investments in personal development. This present text has an aim to discuss about the valuation of intellectual heap in organizations and how it is possible to turn a competitive advantage for them.

**Key-words:** development, knowledge, management.

---