

Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento: Desafios dos Gestores de Recursos Humanos Diante dos Novos Contextos de Gerenciamento

Intellectual Capital and Knowledge Management: Challenges of Human Resources Managers on the New Management Contexts

Erika Santos Machado^a; Julliane Alves Pererira^a; Fabiano Gutierrez Franco^b; Telma Alessandra Correa da Silva^{*c}

^aAnhanguera Educacional.

^bPrograma de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia. Anhanguera Educacional.

^cCentro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Saúde Ambiental. Centro Universitário Anhanguera de São Paulo, Curso Superior em Tecnologia de Gestão em Recursos Humanos.

*E-mail: telmalessandra@ig.com.br

Resumo

A presente pesquisa bibliográfica tem como pressuposto mostrar a importância da valorização do capital intelectual e da implantação da Gestão do Conhecimento, na busca pela vantagem competitiva, e relatar a preocupação dos Gestores de RH em aplicar processos que possam auxiliá-los na captação e retenção do conhecimento dos colaboradores, promovendo medidas que venham aprimorar as competências existentes nas organizações. O capital intelectual é um ativo intangível que envolve as capacidades, habilidades e experiências das pessoas no âmbito organizacional, no qual se desenvolvem competências que agregam valores à organização e às pessoas que as constituem. E para se manterem competitivas, as organizações estão aprimorando suas técnicas e ferramentas de gestão. Portanto, a Gestão do Conhecimento está sendo desenvolvida com o intuito de identificar, captar, criar, disseminar e utilizar o conhecimento, na busca de um aprendizado contínuo, tanto das organizações como dos Gestores de Recursos Humanos e dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Capital Intelectual. Gestores de Recursos Humanos.

Abstract

This literature presupposes to show the importance of valuation of the intellectual capital and the implementation of knowledge management in the search for competitive advantage, and report the concerns of HR managers to implement processes that can assist them in attracting and retaining the knowledge of its employees by promoting measures that will enhance existing skills in organizations. Intellectual capital is an intangible asset that involves the capabilities, skills and experiences of people at the organizational level, in which develop skills that add value to the organization and the people who constitute them. Moreover, to remain competitive, organizations are improving their technical and management tools. Therefore, knowledge management is being developed in order to identify, capture, create, disseminate and use knowledge in the pursuit of continuous learning of the organizations, Human Resource Managers and employees.

Keywords: Knowledge Management. Intellectual Capital. Human Resource Managers.

1 Introdução

Atualmente muitas são as organizações que detêm a capacidade de realizar em equipe, tarefas que as pessoas isoladamente não conseguiriam desempenhar. Para os Gestores de Recursos Humanos, o fato de gerir pessoas é um ato de significativa complexidade, pois as pessoas são o principal ativo da organização e necessitam de um aprendizado contínuo.

As mudanças são constantes no ambiente organizacional, portanto, percebe-se a necessidade de criar e desenvolver uma nova forma de gestão em que não apenas os elementos tangíveis¹ são de maior importância, mas também os elementos intangíveis, sendo capazes de contribuir de forma eficiente para a obtenção da vantagem competitiva das organizações.

[...] é necessário os gestores identificarem que os recursos físicos já não são os mais importantes, pois eles são incapazes

de criar e inovar. Assim, as pessoas assumem a primeira posição, em termos de elemento organizacional, capaz de efetivamente criar valor organizacional. Aqui, estamos no campo do capital intelectual (FRANCO *et al.*, 2012, p. 203).

O capital intelectual surge como uma nova teoria organizacional capaz de propor diversas maneiras de gerir as organizações, gerando maior valor ao conhecimento e a experiência de seus colaboradores.

Entretanto, Lacombe e Heilborn (2011), afirmam que o capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiências de todos em uma empresa, que podem ser administrados a fim de gerar riqueza e vantagem competitiva.

As organizações consideram o principal capital intelectual o conhecimento, o qual deve ser explorado ao máximo para que a organização atinja seus objetivos, e uma possível metodologia de trabalho para este fim é a Gestão do

¹ Ativos tangíveis é o patrimônio visível é representado pelos ativos mensuráveis, cujos valores são informados nos relatórios contábeis (FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2012).

Conhecimento.

De acordo com Franco, Rodrigues e Cazela (2012, p.212), a “[Gestão do Conhecimento, especificamente, visa conquistar acertos organizacionais, por meio de estratégia dirigida pela motivação e facilitação dos conhecimentos dos trabalhadores”].

Percebe-se que as organizações estão em busca de desenvolvimento crescente e dependem de seus colaboradores; para isto precisam criar uma nova metodologia de Gestão na qual o conhecimento surge para promover o alcance de tal resultado. Com isso, as organizações deixaram de focar em seus produtos e serviços e passaram a olhar com maior atenção as pessoas que fazem parte dela. Cada indivíduo, com seus valores, crenças e experiências e que, quando compartilhados com a organização, formam uma rica fonte de conhecimento. Portanto, questiona-se qual a importância da Gestão do Conhecimento e do capital intelectual para os Gestores de Recursos Humanos diante dos novos contextos de gerenciamento.

O conhecimento como método de desenvolver, crescer e obter o sucesso organizacional advém da formação de um conjunto de dados, informações e conhecimentos, que é utilizado pelos Gestores de RH com o intuito de oferecer a seus colaboradores a oportunidade de criarem e transferirem o seu capital intelectual de forma eficaz e participativa, proporcionando resultados efetivos para a organização.

Observa-se que, apesar de as organizações estarem em busca de crescimento e desenvolvimento, nem sempre o capital intelectual é explorado, talvez pela falta de prática na administração da Gestão do Conhecimento. Este trabalho tem por objetivo evidenciar a importância do capital intelectual, destacando o conhecimento como meio fundamental para a obtenção do comprometimento e do envolvimento dos colaboradores. Além de especificamente despertar o interesse do Gestor de Recursos Humanos para a prática e a aplicação da Gestão do Conhecimento e assim otimizar o conhecimento de maneira que se torne uma vantagem competitiva.

2 Desenvolvimento

2.1 Metodologia

A metodologia é embasada em pesquisas bibliográficas, nas quais as obras são de caráter reflexivo e apresentam aspectos importantes sobre o tema. Todavia, pelo fato de este estudo ser de característica exploratória e bibliográfica, os resultados esperados se encontram de forma subjetiva, levando à interpretação conforme a visão de quem o analisa.

2.2 Definição de Capital Intelectual

É o principal ativo intangível utilizado pelas organizações, por meio do qual os colaboradores dotados de competências, habilidades e proatividade são essenciais para o desenvolvimento organizacional e profissional.

Segundo Franco, Rodrigues e Cazela (2012, p.205):

Então, podemos definir capital intelectual como o conjunto de elementos organizacionais intangíveis capazes de criar valor organizacional no futuro e, assim proporcionar vantagem competitiva para as empresas que têm competência para gerir o conhecimento de seus funcionários notáveis.

É imprescindível destacar quão elevada é a importância do capital intelectual para reter, inserir e manter os colaboradores nas organizações que estão cada vez mais em busca de profissionais qualificados.

De acordo com Terra (2004), capital intelectual pode ser classificado como fontes internas, sendo: capital de liderança (é o valor intangível que as equipes de líderes possuem nos ambientes organizacionais), capital social (refere-se ao ambiente em que se cria e compartilha o conhecimento que os colaboradores têm na organização), capital estrutural (são os resultados obtidos por meio do trabalho intelectual dos colaboradores) e capital humano (está relacionado com os colaboradores que tem papéis notáveis dentro do ambiente organizacional); e fonte externa, o capital de rede (Network Capital), que se refere ao valor encontrado com base nas relações que as organizações tiverem com seus clientes, parceiros e fornecedores, cujo objetivo é a criação de valor.

Para Lacombe e Heilborn (2011), os ativos intangíveis mais importantes são: a) O capital humano: as habilidades, os talentos, os conhecimentos que os empregados de uma empresa possuem; b) O capital da informação: as informações e os dados retidos pela empresa e que estão armazenados em redes de computadores, como sistemas da informação, redes, infraestrutura de tecnologia e outros; e c) O capital da organização: a cultura da empresa, sua liderança, quão alinhadas estão as pessoas em relação aos objetivos estratégicos, a habilidade e a boa vontade do pessoal de partilhar informações e conhecimentos.

Muito se fala da importância do conhecimento para as organizações modernas, pois muitas delas estão buscando alinhar suas práticas gerenciais no intuito de agregar maior valor aos seus produtos/serviços, satisfazendo as necessidades de seus clientes internos e externos, para a obtenção da vantagem competitiva, baseada e fundamentada na valorização do capital intelectual e na implementação da Gestão do Conhecimento.

2.3 Definição de conhecimento

Takeuchi e Nonaka (1997, p.63) observam que “o conhecimento, diferente da informação, refere-se a crenças e compromisso”. Para Carbone *et al.* (2009) o conhecimento é um processo constante de movimento e mudança, voltado para o futuro, na medida em que influencia a tomada de decisão e implica ação de significado relevante. Segundo Davenport e Prusak (1998, p.6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”.

Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve

e conclui de suas observações.

Estes autores definem o conhecimento por diversos ângulos, podendo, estes conhecimentos serem Tácitos e Explícitos.

2.3.1 A Espiral do conhecimento

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), os percussores da Gestão do Conhecimento e da Teoria da Espiral do Conhecimento, dividem o conhecimento em duas dimensões, a epistemológica e a ontológica.

Na dimensão epistemológica o ser humano reflete sobre o impacto do seu conhecimento sobre si próprio, ou seja, a sua prática e a sua etapa de desenvolvimento, distinguindo o conhecimento em Tácito e Explícito.

O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar. O conhecimento explícito ou “codificado”, por outro lado, refere-se ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.57).

Já na dimensão ontológica, o indivíduo é o criador do conhecimento, portanto, sem indivíduos não há organizações. A organização precisa apoiar os indivíduos criativos proporcionando a eles talentos, subsídios para que criem seus conhecimentos.

A criação do conhecimento organizacional, dessa forma, deve ser compreendida como um processo que amplifica ‘organizacionalmente’ o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.57).

A junção dessas duas dimensões forma o conhecimento tácito (subjetivo) e o conhecimento explícito (objetivo). Porém, para aderir a esse novo modelo de gerenciamento, os gestores encontrarão dificuldades entre a obtenção e a transferência do conhecimento individual do colaborador (tácito) e do conhecimento transmissível (explícito) num processo de interação para a formação e a promoção da espiral do conhecimento.

2.3.2 Modos de conversão do conhecimento – Ciclo SECI

Com a junção entre os conhecimentos tácito e explícito formam-se quatro modelos de conversão do conhecimento, denominados segundo Takeuchi e Nonaka (2008):

A conversão do conhecimento tácito para o explícito é chamado de socialização, podendo este ser adquirido por meio de observação de outros indivíduos e da prática. Portanto, ele é absorvido mediante experiências e não somente pela transferência de informações.

Já a conversão do conhecimento tácito para o explícito é denominado externalização, sendo este obtido por meio da interação entre os indivíduos, ou seja, a criação de novos conceitos explícitos com base no conhecimento tácito.

Quando há a conversão do conhecimento explícito para o explícito, é denominado combinação. É uma troca entre os indivíduos por meio da educação formal e de outros meios de

treinamento.

E a conversão do conhecimento explícito para o tácito é denominado internalização. Trata-se da absorção do conhecimento pela relação “aprender praticando”, ou seja, a junção de todos os conhecimentos (Figura 1).

Figura 1: A Espiral do Conhecimento

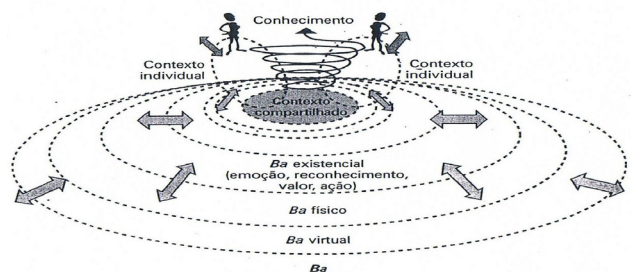


Fonte: Takeuchi e Nonaka (1997).

2.4 Ambiente para a criação do conhecimento – Ba

Para que se crie um conhecimento, é necessário que haja um ambiente favorável, tanto dentro quanto fora da organização, de modo que os gestores e sua equipe consigam correlacionar suas funções, direcionando-as para as metas e os resultados esperados pela organização. Mas vale ressaltar que este espaço em que será criado o conhecimento funcione como um refúgio para se discutir os problemas e refletir sobre as possíveis soluções (Figura 2). O Ba é um local existencial em que seus participantes partilham contextos e criam novos significados por meio de interações. Os participantes do Ba trazem seus próprios contextos e da interação com os outros e com o ambiente, mudam os contextos do Ba, dos participantes e do ambiente (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Figura 2: Representação conceitual do Ba



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008).

Quando se analisa o grupo de talentos que formam uma organização, observa-se que existem pessoas diferentes, com experiências diferentes e que vivenciam situações adversas, porém, quando inseridas em um mesmo contexto, no caso a organização, interagem, discutindo e refletindo sobre diversos fatores e assim o conhecimento poderá ser compartilhado.

O espaço para a criação do conhecimento evolui à medida que os atores interagem uns com os outros e criam tendências para os padrões de interação através do tempo e do espaço (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.115).

Desta maneira, o Ba nos mostra uma realidade na qual a organização é vista como um ambiente para criar e compartilhar o conhecimento, este, podendo ser inserido pelos *stakeholders*¹.

2.5 A evolução da administração de Recursos Humanos

O atual cenário de mudanças e transformações da economia vem exigindo das organizações contínuas adaptações relevantes para sobreviverem e crescerem nessa nova Era da Informação, levando as organizações a mudarem suas práticas, estruturas, processos e estratégias utilizadas para obterem diferencial competitivo diante dos concorrentes (Figura 3).

Figura 3: As mudanças e transformações da área de RH

Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950)	Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990)	Era da Informação (Após 1990)
<ul style="list-style-type: none"> • Início da industrialização e formação do proletariado • Transformação das oficinas em fábricas • Estabilidade, rotina, manutenção e permanência • Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional • Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitudes de controle • Necessidade de ordem e rotina 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da industrialização e do mercado de candidatos • Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial • Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança • Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais • Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita • Necessidade de adaptação 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial • Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações • Extremo dinamismo, turbulência e mudança • Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas • Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis • Necessidades de mudança
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Pessoal</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Relações Industriais</div> </div> <p style="text-align: center;">Pessoas como mão-de-obra</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Recursos Humanos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Gestão de Pessoas</div> </div> <p style="text-align: center;">Pessoas como recursos humanos</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 0 auto; width: 80%;">Equipes de Gestão de Pessoas</div> <p style="text-align: center;">Pessoas como parceiros</p>

Fonte: Chiavenato (2004, p.43).

Na Industrialização Clássica surgiram dois departamentos, o de pessoal – sendo que os responsáveis deveriam cumprir as exigências relacionadas ao trabalho –, e o departamento de relações industriais – no qual os colaboradores poderiam assumir o mesmo papel, porém se restringiam a outras atividades voltadas para a área operacional e burocrática –, ou seja, as pessoas eram consideradas máquinas e dispunham de esforço físico e muscular.

A eficiência era a preocupação básica e para alcançá-la eram necessárias medidas de padronização e simplificação, bem como especialização da mão de obra para permitir escalas de produção maiores e a custos menores (CHIAVENATO, 2004).

Na Industrialização Neoclássica surgiu o departamento de Recursos Humanos, que substituiu o departamento de Relações Industriais e, com essa expansão, observaram-se grandes variações de centralização e monopólio das

atividades, uma vez que essa era visava a departamentalização funcional da estrutura dos produtos e serviços a fim de obter inovação e maior competitividade.

Na Era da Informação surgiram as equipes de gestão de pessoas, sendo que as tarefas operacionais e burocráticas foram transferidas para organizações terceirizadas e as atividades táticas delegadas aos gerentes de linha, que poderiam ser considerados gestores de pessoas, pois nessa era as pessoas deixaram de ser vistas como um problema, podendo ser a solução para as organizações que buscam diferencial competitivo, tornando assim a área aberta, compartilhadora, descentralizadora e com ambiente favorável ao crescimento.

A economia do conhecimento ancora-se em três pilares. O primeiro é: o conhecimento impregna tudo que compramos, vendemos e produzimos. Tornou-se o mais importante fator de produção. O segundo é um adjunto, um corolário do primeiro: os ativos do conhecimento – isto é, o capital intelectual – passaram a ser mais importantes para as empresas do que os ativos financeiros e físicos. O terceiro é: para prosperar

² Stakeholders, em inglês, significa “stake”, interesse; e “holder”, aquele que possui. Na prática são todos aqueles que influenciam uma empresa, os interessados pelos projetos, gerenciamento, mercado e produtos de uma empresa. São os colaboradores, funcionários, clientes, consumidores, planejadores, acionistas e fornecedores.

na Nova Economia e explorar esses novos ativos cruciais, precisamos de um novo léxico, novas técnicas de gestão e novas estratégias. Sobre esses três pilares, erguem-se as leis da Nova Economia e os lucros por ela gerados (STEWART, 2002, p.30).

2.6 Definição de Gestão do Conhecimento

Takeuchi e Nonaka (2008) definem a Gestão do Conhecimento como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente por meio da organização e incorporando-os velozmente em produtos/serviços, tecnologias e sistemas – perpetua a mudança no interior da organização.

Todavia Franco, Rodrigues e Cazela (2012, p.212) relatam que:

[...] o gerenciamento do conhecimento pode ser entendido como uma estratégia que objetiva criar, disseminar, armazenar e incorporar, nas rotinas de trabalho, todo o conhecimento desenvolvido na organização, utilizando a capacidade dos trabalhadores para a interpretação de dados e informações (por recursos disponíveis de informação, experiências, habilidades, cultura, características, personalidade, sentimentos, entre outros), mediante um processo fornecedor de significado a esses dados e informações.

Segundo o mesmo ponto de vista, Carbone *et al.* (2009) afirmam que a Gestão do Conhecimento pode ser definida como o processo pelo qual a organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos. Portanto, a Gestão do Conhecimento pode ser entendida como o processo de criação contínua do conhecimento, compartilhamento e disseminação dele nos ambientes de trabalho, a fim de registrar e utilizar como principal meio de diferencial competitivo.

2.6.1 As barreiras e os benefícios da Gestão do Conhecimento

A aquisição de novos conhecimentos torna-se uma das melhores medidas para qualquer indivíduo, visto que estamos na Era da Informação, na qual o conhecimento se torna obsoleto na mesma maneira em que o adquirimos.

Sendo o conhecimento um dos focos principais da Gestão do Conhecimento, observa-se que ele só poderá ter valia se for compartilhado, agregando maior valor aos processos de captação, identificação, criação e armazenamento de dados.

Como todas as mudanças ainda causam alguma resistência, os Gestores de RH estariam sujeitos a encontrarem algumas barreiras para a implantação da Gestão do Conhecimento.

Stewart (2002, p.179), relata que:

Uma das falhas da Gestão do Conhecimento é o fato de muitas vezes não indagar que conhecimento gerenciar e para que finalidade. Visto que o próprio autor relatou, pode-se apontar como uma barreira a ser enfrentada pelos Gestores de RH a identificação e gerenciamento do conhecimento.

Para Fleury e Oliveira Júnior (2011) o sucesso da empresa está baseado em sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores, e

de entender os mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa.

Entretanto, observando o que os autores confirmam, a segunda barreira para a implantação da Gestão do Conhecimento seria a criação e a transferência do conhecimento entre todos os componentes da organização, causando medidas não objetivas para a mensuração do conhecimento e do capital intelectual.

Davenport e Prusak (1998, p.14) comentam:

O conhecimento não é algo novo, pois dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento pelo menos implicitamente. Novo é reconhecer o conhecimento como ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis.

Se os Gestores de Recursos Humanos realmente observarem que cabe a eles a responsabilidade para gerir e utilizar o conhecimento como fonte eficaz para agregar valor para a organização e proporcionar vantagem competitiva, poderia ser mais fácil a aderência dos colaboradores para a implantação da Gestão do Conhecimento.

2.7 As tendências na administração e o papel do RH na implementação da Gestão do Conhecimento

No cenário atual, as organizações do século XXI poderão sofrer os impactos se não aderirem às novas tendências na administração de Recursos Humanos, isto é, para sobreviverem e crescerem no mercado que está cada vez mais competitivo, percebe-se a necessidade de criar e manter um órgão de RH de modo que esse possa contribuir e garantir a perpetuidade, o desenvolvimento e o crescimento da organização, e assim proporcionando vantagem competitiva mediante a implantação da Gestão do Conhecimento.

Todavia, Lacombe e Heilborn (2011) afirmam que a área de Recursos Humanos terá de participar intensamente na formulação e na implementação das estratégias da empresa, pois elas dependem cada vez mais das pessoas em todos os níveis.

Por isso, o órgão de Recursos Humanos poderá exercer um papel fundamental na identificação e valorização do capital intelectual dos colaboradores, pois com essa medida as organizações poderão reter talentos e manter-se na economia do conhecimento.

Segundo Vergara (2005), a sociedade da informação gera e nutre a sociedade do conhecimento, aquela que resulta de experiências, de valores, do estabelecimento de relações, da elaboração da informação de forma contextualizada e refletida.

Portanto, acredita-se que quanto maior for o investimento das organizações em um modelo de gestão baseado na valorização e reconhecimento do capital intelectual, considerando-se todas as capacidades e competências do elemento humano, mais eficientes serão os processos e melhores serão os resultados.

A provável tendência das organizações é a de manter um pequeno órgão de recursos humanos de alto nível, com grande domínio dos assuntos dessa área e bons conhecimentos dos negócios da empresa, para consultoria interna e apoio aos gerentes de linha (LACOMBE; HEILBORN, 2011, p.26).

Percebe-se então a necessidade do despertar dos Gestores de Recursos Humanos para essas novas tendências.

2.8 A postura do gestor de RH ante a Gestão do Conhecimento

Entende-se que o papel dos Gestores de Recursos Humanos é atender às expectativas da organização de modo que o sucesso seja alcançado.

Segundo Fleury e Oliveira Júnior (2011), atualmente, os gerentes têm consciência de que a extensão, a profundidade e o escopo do conhecimento e das habilidades da empresa impulsionam suas chances competitivas e que, do ponto de vista gerencial, há pouca diferença entre o capital humano e que o torna disponível mediante as alianças estratégicas.

Portanto, cabe aos gestores buscar promover o interesse e a propagação do conhecimento por meio de ações junto às suas equipes de trabalho, tornando-as cada vez mais competitivas, agregando valor às organizações.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2011), vantagem competitiva é uma vantagem sobre os concorrentes, oferecendo mais valor para os clientes por meio de algo que o mercado valorize e os concorrentes tenham dificuldades em imitar.

Ou seja, é provável que a Gestão do Conhecimento e a exploração do capital intelectual surjam como uma nova metodologia para a utilização dos gestores nas organizações, identificando e avaliando a importância desses ativos para melhores práticas e processos estratégicos, visando, sobretudo a obtenção de vantagem competitiva em relação à concorrência. Uma vez que os gestores, por meio das práticas e da criação de programas, estimulem o compartilhamento e a disseminação do conhecimento em todas as áreas da organização a fim de alcançar melhoria contínua.

Segundo Stewart (2002), o conhecimento é a própria razão de ser da empresa; não se consegue alcançar vantagem competitiva com trabalho não qualificado, pois o pretensão trunfo seria facilmente imitado.

Assim, com a economia baseada no conhecimento, os Gestores de Recursos Humanos poderão assumir um papel de líder na implantação da Gestão do Conhecimento, por meio da conscientização dos colaboradores, estimulando-os quanto ao compartilhamento do conhecimento, e tomando para si a responsabilidade da identificação, do reconhecimento e da valorização desse capital intelectual, podendo futuramente proporcionar diferencial competitivo para a organização.

Segundo Carbone *et al.* (2009), os gerentes devem desenvolver os ativos da organização, sejam eles tangíveis ou intangíveis e procurar enxergar suas organizações como se elas fossem constituídas de estruturas de conhecimento, e não

de capital financeiro.

Será imprescindível ressaltar a importância de os gestores assumirem uma nova postura de gerenciamento frente às práticas da Gestão do Conhecimento, propondo aos colaboradores e à organização uma cultura voltada para a participação, a colaboração, o compartilhamento e a melhoria contínua nos processos de aplicação dos programas de valorização do capital intelectual como principal fonte de diferencial frente aos concorrentes.

Cabe ao gestor garantir que o conhecimento seja compartilhado, disseminado entre todos para que saibam compreender antes de decidir e agir, pois todo julgamento é pautado nos conhecimentos e experiências vivenciados e internalizados, em outras palavras, por trás de toda ação, existe uma teoria que a fundamenta (FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2012, p.50).

Sendo que os Gestores de Recursos Humanos poderão envolver a organização como um todo, conscientizando os colaboradores do quanto será relevante o compartilhamento e a documentação das informações adquiridas por eles para o crescimento organizacional. E por fim despertar o interesse e a vontade dos colaboradores em transmitir seus conhecimentos de modo a contribuir para o sucesso da organização.

2.9 Propostas de direcionamento para a aplicação da Gestão do Conhecimento

Compartilhar com os demais Gestores de Recursos Humanos a importância do desenvolvimento e aplicação da Gestão do Conhecimento nas organizações e sugerir uma metodologia de trabalho para otimizar o conhecimento, transformando-o em fonte de vantagem competitiva.

Percebe-se que, para os gestores o ponto crucial poderá ser a criação e o desenvolvimento de ferramentas para a retenção do conhecimento como fator crítico de sucesso para as organizações.

Para tanto, observa-se a necessidade de desenvolver metodologias nas quais haja o alinhamento estratégico dos processos, o mapeamento do conhecimento individual, a mudança cultural e organizacional.

[...] o conhecimento tornou-se o mais importante fator de produção e os ativos do conhecimento são hoje os mais poderosos vetores de riqueza, os líderes e organizações que assumirem o controle de seu próprio conhecimento galgarão os picos da competição (STEWART, 2002, p.16-17).

Pensando na implantação da Gestão do Conhecimento, vale ressaltar que os Gestores de Recursos Humanos poderão ter como foco principal a identificação dos ativos intangíveis que agregaram mais valor para a organização. Uma vez que as metodologias propostas seriam:

- O alinhamento dos processos estratégicos que estejam ligados ao desenvolvimento de projetos que visam a valorização do capital intelectual, a inovação tecnológica, a flexibilidade, a redução de custos e a maneira pela qual os colaboradores se adaptarão com tal ferramenta de gestão;
- A realização do mapeamento periódico do conhecimento de modo que todos entendam quais são as informações relevantes

para o crescimento, desenvolvimento e a sobrevivência da organização nessa nova Era da Informação;

- A priorização do capital intelectual como a principal fonte de vantagem competitiva para as organizações atuais, fazendo com que elas percebam quão valioso é captar, reter e disseminar o conhecimento;
- A importância de manterem-se atentos à gestão de mudanças e transformações também pode ser um fator essencial para a conscientização, o compartilhamento e o armazenamento dessas informações por meio de ferramentas estratégicas.
- A criação de Universidades Corporativas que possibilitem o desenvolvimento dos colaboradores, fazendo com que haja um trabalho colaborativo e multidisciplinar, visando a participação efetiva e assim levar esse conhecimento e as boas práticas também para os clientes.

3 Conclusão

Diante do que foi identificado e apresentado no decorrer deste trabalho, observou-se, a preocupação dos Gestores de Recursos Humanos em aplicar processos que possam auxiliá-los na captação e retenção do conhecimento dos colaboradores, promovendo medidas que venham aprimorar as competências existentes nas organizações.

Para a complementação deste trabalho seria relevante um estudo de caso sobre a atual implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações, observando de que maneira se utiliza o capital intelectual dos colaboradores, pois com a vivência em um ambiente organizacional será possível avaliar quanto a organização tem dado chance a seus colaboradores para mostrarem e aplicarem os seus conhecimentos e quanto esse compartilhamento é vantajoso.

Referências

- CARBONE, P.P. *et al.* *Gestão por competência e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JUNIOR, M.M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2011.
- FRANCO, D.H.; RODRIGUES, E.A.; CAZELA, M.M. *Tecnologias e ferramentas de gestão*. Campinas: Alínea, 2012.
- LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- REBOUÇAS, F. *Stakeholders*. Disponível em: <http://recrutadora.blogspot.com.br/2012/01/stakeholders.html>. Acesso em: 27 out. 2015.
- STWEART, T.A. *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Org.). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Org.). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TERRA, J.C.C. Capital Intelectual: reconhecendo o valor agregado pelos recursos humanos das organizações. *Rev. Empresário*, v.8, n.36, p.20, 2004.
- VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2005.