INSTITUTO LUTERANO DE ENSINO SUPERIOR DE ITUMBIARA
CURSO DE BACHARELADO ADMINISTRAÇÃO

NÍCOLAS TREIN DA SILVA

O CAPITAL INTELECTUAL COMO DIFERENCIAL NO MERCADO

Itumbiara
2018

NÍCOLAS TREIN DA SILVA

O CAPITAL INTELECTUAL COMO DIFERENCIAL NO MERCADO

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Instituto Luterano de Ensino Superior de Itumbiara com o fim de estar apto para ser bacharel em Administração.

Orientadora: Vânia Tanús Pereira

Itumbiara
2018

Ficha catalográfica

--

Elaborado pela bibliotecária

NÍCOLAS TREIN DA SILVA

O CAPITAL INTELECTUAL COMO DIFERENCIAL NO MERCADO

Banca de Avaliação do Trabalho de Conclusão do
Curso de bacharelado em Administração do
Instituto Luterano de Ensino Superior de
Itumbiara, com a finalidade de obtenção de grau.

Avaliado dia _____/_____/_____

Avaliador
Instituição

Avaliador
Instituição

Avaliador
Instituição

ERRATA

Onde se lê:	Página:	Leia-se:

Agradecimento

À Instituição pelo ambiente criativo e amigável que proporciona. A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pelo acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

A professora Sandra, pela orientação, apoio e confiança.

A todos da Biblioteca pelo carinhoso apoio.

À minha orientadora Vania, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Agradeço a todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas, a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Agradeço a minha mãe Katiane Soares Trein, heroína que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço.

Ao meu padrasto que apesar de todas as dificuldades fortaleceu-me o que para mim foi muito importante.

Obrigada meus irmãos, que nos momentos de minha ausência dedicados ao estudo superior, sempre fizeram entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente!

Meus agradecimentos aos amigos, companheiros de trabalhos e irmãos na amizade que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Demonstrativo da estrutura do capital intelectual.....	14
Figura 2	Ciclo de Conhecimento.....	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Descrição dos textos escolhidos para coleta de dados.....	35
Quadro 2	Descrição do conceito de capital intelectual nos artigos pesquisados.....	37
Quadro 3	Descrição dos benefícios de se desenvolver os conhecimentos e habilidades dos colaboradores nos artigos pesquisados.....	38
Quadro 4	Descrição sobre turnover nos artigos pesquisados.....	39
Quadro 5	Descrição sobre as vantagens da valorização do capital intelectual nos artigos pesquisados.....	40

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso intitulado “O capital intelectual como diferencial no mercado” teve como missão identificar a importância do capital intelectual como vantagem competitiva. O objetivo geral procurou averiguar como é o resultado de empresas que valorizam seu capital intelectual e desta forma demonstrar aos empresários os benefícios de se desenvolver os conhecimentos e habilidades dos colaboradores, e assim ampliar seus resultados e atestar que o investimento no capital intelectual afeta direta e indiretamente nos resultados da empresa. Em paralelo, buscou-se conceituar capital intelectual, os conhecimentos e habilidades dos colaboradores e o significado de *turnover*, suas causas e consequências. Apresentou-se como problema a seguinte questão: como o capital intelectual se torna um diferencial nas empresas que o desenvolve? Foi respondido por meio da hipótese levantada e confirmada, identificando que o capital intelectual gera um aumento significativo na produtividade geral da empresa, uma vez que, o aproveitamento e o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores melhoram sua produtividade nas funções realizadas dentro e fora da empresa. O método utilizado foi o hipotético dedutivo e a busca por respostas foi feita pelo meio de pesquisas em artigos acadêmicos entre os anos 2015 a 2018 como também em livros relacionados ao capital intelectual e a gestão de pessoas, escolhendo autores clássicos e atuais que apresentaram uma definição mais limpa sobre o que vem a ser o capital intelectual, tendo um alto grau de conhecimento contemporâneo e clássico, no qual, para a sua época, já apresentava indícios do que seria a atual economia do conhecimento. Por fim, o presente trabalho, analisado de forma qualitativa, conseguiu não só identificar os benefícios da gestão voltado ao conhecimento dos colaboradores, como também demonstrar os malefícios em ignorar os conhecimentos e habilidade dos ativos intangíveis da organização como fonte de vantagem competitiva bem como identificar ideias e soluções para o problema. Entendeu-se que para a sociedade empresarial a gestão voltada aos conhecimentos dos colaboradores afeta todos os setores da organização, seja no processo produtivo ou no contato com o cliente na venda ou entrega do produto final. No meio acadêmico, este trabalho servirá para futuras pesquisas e maior entendimento sobre o tema. E também para qualquer tipo de pessoa, em especial para os empreendedores, que possam gerir seus atuais ou futuros negócios pensando a frente de seus concorrentes e utilizando seus colaboradores não apenas como ferramentas de trabalho e sim como seres pensantes com capacidade de inovar, melhorar constantemente e auxiliar no crescimento mútuo em conjunto com a organização.

Palavras Chave: Capital Intelectual. Conhecimento. Organização. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

This work of conclusion of course titled "The intellectual capital as differential in the market" had as mission to identify the importance of intellectual capital like competitive advantage. The general objective was to investigate the results of companies that value their intellectual capital and thus to demonstrate to entrepreneurs the benefits of developing their employees' knowledge and skills, and thus increase their results and attest that investment in intellectual capital affects directly and indirectly in the company's results. In parallel, we sought to conceptualize intellectual capital, the knowledge and skills of employees and the meaning of turnover, its causes and consequences. The following question was posed as a problem: how does intellectual capital become a differential in the companies that develop it? It was answered through the hypothesis raised and confirmed, identifying that the intellectual capital generates a significant increase in the general productivity of the company, since the use and development of the skills of the employees improve their productivity in the functions carried out inside and outside the company. The method used was the hypothetical deductive and the search for answers was done by means of researches in academic articles between the years 2015 to 2018 as well as in books related to intellectual capital and the management of people, choosing classic and current authors who presented a definition cleaner on what is to be intellectual capital, having a high degree of contemporary and classical knowledge, in which, for his time, he already presented indications of what would be the current knowledge economy. Finally, the qualitative analysis of the present work was able to identify not only the benefits of knowledge management, but also to demonstrate the harm in ignoring the knowledge and ability of the organization's intangible assets as a source of competitive advantage as well as identifying ideas and solutions to the problem. It was understood that for the company society the management directed to the knowledge of the collaborators affects all the sectors of the organization, be it in the productive process or in the contact with the client in the sale or delivery of the final product. In the academic world, this work will serve for future research and greater understanding on the subject. And also for any kind of person, especially for entrepreneurs, who can manage their current or future business thinking ahead of their competitors and using their non-feathered collaborators as work tools but as thinking beings with the ability to innovate, constantly improve and assist in mutual growth in conjunction with the organization.

Keywords: Intellectual Capital. Knowledge. Organization. Competitive advantage.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2.1. Capital intelectual	15
2.1.1 Características do capital intelectual e sua ação na empresa.	18
2.2. Capital intelectual conhecimentos dos colaboradores	21
2.3. Capital intelectual e as Habilidades dos colaboradores.....	28
2.4 Vantagens da valorização do capital intelectual	30
2.5 Turnover.....	31
3. METODOLOGIA	35
3,1 Coleta de dados	36
3.2 Resultados e Discussão	37
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS.....	44

1. INTRODUÇÃO

Empresas que valorizaram o seu capital intelectual estão cada vez mais à frente de seus concorrentes em suas respectivas áreas, a forma como as pessoas são gerenciadas influencia direta e indiretamente nos resultados da empresa, uma vez que, gerenciar de forma correta seu capital intelectual diminui a rotatividade, e aumenta a produtividade.

Uma organização possui uma identidade, algo que seja um diferencial no mercado, por exemplo, a excelência em um determinado serviço prestado, ou o pioneirismo na área, inovação, relação com o cliente, entre outros. Em um mercado altamente dinâmico e competitivo, as empresas que buscaram novas alternativas para alavancar suas vendas e negócios, um dos problemas que foi enfrentado é: Como o capital intelectual se torna um diferencial na empresa que o desenvolve?

Hipoteticamente pode ser colocado que o desenvolvimento do capital intelectual gerou um aumento significativo na produtividade geral da empresa, uma vez que, o aproveitamento e o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores melhoraram sua produtividade nas funções realizadas dentro e fora da empresa. Com o capital humano bem desenvolvido e difundido na organização, as atividades industriais, relações com os clientes e fornecedores se tornou mais produtiva e lucrativa para a empresa.

Nos anos finais do século XX, a administração das empresas veio a aceitar que as pessoas, e não o dinheiro em caixa, os edifícios ou os equipamentos, eram os diferenciadores críticos de um empreendimento comercial ou industrial de fins lucrativos. À medida que. Já no novo milênio, nos deparamos com uma economia do conhecimento, é inegável que as pessoas são a alavanca dos lucros. Todos os bens de uma organização, exceto as pessoas, são inertes. Eles são recursos passivos que requerem a aplicação humana para gerar valor. A chave para manter uma empresa lucrativa ou uma economia saudável é a produtividade da força de trabalho – nosso capital humano. Na economia dos EUA, onde mais da metade do produto interno bruto é alocado para o setor de informações, fica óbvio que as pessoas instruídas são a força motriz (FITZ-ENZ, 2001, p.1).

Um dos fatores que definem o sucesso e o fracasso de uma organização são as pessoas que formam a empresa, estas pessoas precisam ser gerenciadas de forma certa para contribuírem com seus conhecimentos e habilidades e assim se desenvolverem em conjunto com a empresa.

Esta investigação teve como objetivo geral averiguar como é o resultado de empresas que valorizam seu capital intelectual e desta forma demonstrar aos empresários os benefícios de se desenvolver os conhecimentos e habilidades dos colaboradores e assim ampliar

seus resultados e atestar que o investimento no capital intelectual afeta direta e indiretamente nos resultados da empresa.

Objetivos específicos.

- Investigar o que é capital intelectual, suas características e sua ação na empresa.
- Descrever o que é *turnover*, determinando sua influência em uma empresa.
- Conferir e analisar as vantagens da valorização do capital intelectual.

É relevante a pesquisa no âmbito social, já que o investimento no capital humano torna os trabalhadores mais competentes e capacitados, pois, o desenvolvimento das habilidades e competências intrínsecas, contribui para a evolução e crescimento do funcionário tanto na empresa, quanto fora dela, as pessoas capacitadas e desenvolvidas contribuem nas diversas áreas da sociedade, uma vez que, o funcionário se sente valorizado e parte de um grupo, a relação do mesmo com as demais pessoas que o cercam, sejam elas no trabalho ou em casa, se torna mais saudável.

Por outro lado, economicamente a evolução do capital humano nas organizações se torna mais lucrativo e vantajoso para a empresa, pois quando os funcionários que fazem a empresa funcionar estão satisfeitos com as tarefas executadas, os mesmo se tornam mais produtivos e rentáveis para a empresa, pois desta forma os colaboradores estarão executando as tarefas que foram treinados e nas quais tem aptidões para executar e desta forma se tornam mais produtivos.

O conhecimento é um recurso diferente. Ele não ocupa espaço físico. Ele é um ativo intangível. Em uma organização do conhecimento, os assuntos financeiros não representam necessariamente o verdadeiro valor do negócio. Existem ativos intangíveis - ainda não mensuráveis pelos tradicionais métodos da contabilidade - e que são identificados como 'nossas pessoas', 'nossos clientes' e 'nossa organização' (CHIAVENATO, 2004, p. 7).

Na organização, o conhecimento se torna um recurso primordial para o desenvolvimento da mesma, uma vez que, os recursos financeiros, móveis e imóveis, não são mais o principal fator determinante, pois, sem o conhecimento para geri-los não é possível criar vantagens competitivas. Assim, o conhecimento se torna o principal fator para criar vantagens competitivas e diferenciais para o mercado, devido a se tratar de um ativo intangível.

Teve-se, como justificativa acadêmica, o estudo das técnicas de gestão de pessoas voltadas para a valorização e gerenciamento dos conhecimentos e das habilidades dos colaboradores, adotando-se principalmente como teórico Chiavenato (2002), que elaborou diversos ensinamentos, que hoje fornecem embasamento, para que possa ser melhor entendido, o que vem a ser o capital intelectual e seu poder de impactar positivamente na organização podendo transformar processos e alavancar os lucros de um empresa.

Na era da informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento. Trocando em miúdos, isso significa que o recurso mais importante na atualidade não é mais o dinheiro, mas o conhecimento. O capital financeiro guarda sua importância relativa, mas ele depende totalmente do conhecimento sobre como aplicá-lo e rentabilizá-lo adequadamente (CHIAVENATO, 2002, p. 190).

Na atual conjuntura econômica que se encontra a maioria das empresas brasileiras, os investimentos financeiros inúmeras vezes se tornam inviáveis e ocasionam estagnação ou declínio de uma organização, porém o capital intelectual se torna uma das principais vantagens das organizações que supera constantemente seus obstáculos, pois de nada vale grandes investimentos em equipamentos e melhorias de processos sem pessoas com conhecimento para aplicá-lo e torná-los rentáveis para a organização. Desta forma, o investimento no capital intelectual é de extrema importância para o desenvolvimento e crescimento de uma organização no mercado.

Fechadas as justificativas para a elaboração dessa pesquisa, teve-se a finalidade científica, contribuir não só para a área de estudo, mas para todos com interesse em obter conhecimento sobre o tema, por parte de toda a sociedade, seja ela acadêmica ou empresarial.

Apresentaram-se como base teórica os autores Chiavenato (2002), Caxito (2007), Fitz-enz (2001), Lacombe (2000), Hoss (2017) que forneceram uma base conceitual clara e objetiva sobre o que é capital intelectual e suas diferentes formas de atuação na empresa, foi usado Fernandes (2002), Dieese (2016) que apresentaram conceitos de *turnover*, suas causas, efeitos e formas do contornar suas elevadas taxas através do gerenciamento do capital intelectual. Para transcorrer sobre os conhecimentos e habilidade dos colaboradores foi estudado Fitz-enz (2001), Stewart (1998), trouxeram conceitos mais aprofundados dos conhecimentos e habilidades oriundas dos colaboradores da empresa e a importância de gerencia-las corretamente.

Foram colocados os artigos pesquisados de onde se podem tirar as observações necessárias para a efetivação desta investigação. São eles: Capital intelectual; conhecimento, habilidades e competências que geram receitas, Douglas Ribeiro Lucas (2009); Rotatividade de pessoal: causas e controles, Maria Luzia Souza Almeida (2009); Capital intelectual como vantagem competitiva, Fabiano Greter Moreira, Fábio Luciano Violin e Luciana Codognoto da Silva (2014); A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa, William Sampaio Francini (2002); Capital intelectual & inovação em micro, pequenas e médias empresas brasileiras, Ricardo Vinícius Dias Jordão, Frederico Cesar Mafra Pereira, Fabrício Ziviani e Fernanda Luiza Freire (2017); Turnover nas Organizações: Um Estudo de Caso na Papelaria Exata -Paracatu – MG, Ana Aparecida da Silva, (2011); A influência do capital

intelectual na satisfação laboral: um modelo estrutural aplicado a uma cooperativa de crédito, Carmem Teresa Leal, Carlos Peixeira Marques e Carla Susana Marques (2015); A importância do capital humano nas organizações, Bruna Filipa Falcão Delgado (2015).

Cabe ainda ressaltar que os objetivos foram atingidos, sobretudo as metas preestabelecidas, ainda pode ser esclarecido que o problema foi respondido bem como a hipótese foi comprovada.

Aprendeu-se com esta investigação que é importante a gestão do conhecimento para o crescimento da organização, pois independentemente do tamanho e dos recursos que uma empresa possa ter, as pessoas sempre serão os pilares mais importantes de uma empresa. Para alcançar os objetivos e metas estabelecidas é vital que todos os profissionais estejam em sintonia para trabalhar em conjunto e assim alcançar seus objetivos. O gerenciamento adequado dos colaboradores impactará em todos os processos e estruturas da empresa possibilitando o crescimento e obtendo vantagem competitiva.

Finalmente, pode ser considerado que o investimento capital intelectual se torna uma das principais formas de obter vantagem competitiva e crescimento organizacional por meio dos colaboradores e assim desenvolver. Todas as metas estabelecidas foram atingidas e a hipótese de que o desenvolvimento do capital intelectual gera um aumento da produtividade geral da empresa foi confirmada.

2. CAPITAL INTELECTUAL

Muitas empresas retiram de onde podem recursos para maximizar seus lucros e se desenvolver no mercado, porém, algumas delas não levam em conta as possibilidades de aplicar recursos para ampliar o conhecimento dentro da organização e desta forma maximizar seus resultados, extraindo o máximo das capacidades de seus colaboradores.

Nesta direção, será explicado o que vem a ser o capital intelectual, como também é esclarecido o que vem a ser os conhecimentos dos colaboradores nas organizações. Também foi introduzida a importância das habilidades dos colaboradores nas organizações e serão identificadas as implicações do turnover nas empresas.

2.1. Capital intelectual

O capital intelectual e os ativos intangíveis da era da informação e do conhecimento são os elementos indispensáveis para a competitividade nas organizações, estes ativos como conhecimento, ideias, inovações e experiências dos indivíduos, que ao serem identificados, agregam valor ao negócio. Os ativos intangíveis da organização, frequentemente interagem com os ativos tangíveis e financeiros para criarem valor corporativo e possibilitar o crescimento econômico, ao utilizar os conhecimentos e habilidade dos colaboradores para agregar valor aos processos produtivos das organizações às empresas, possibilitando o crescimento e a criação de vantagem competitiva.

O capital intelectual pode ser relacionado e explicado pelo entendimento do que vem a ser, atualmente, a sociedade do conhecimento e a consequente valorização do conhecimento como recurso econômico (FITZ-ENZ, 2001). Os recursos intelectuais se tornam um dos principais criadores de vantagem competitiva e se destacando no mercado, empresas com funcionários bem geridos e satisfeitos se tornam mais produtivos e capacitados para a realização de suas tarefas e assim melhorando significativamente os seus resultados.

Nos anos finais do século XX, a administração das empresas veio a aceitar que as pessoas, e não o dinheiro em caixa, os edifícios ou os equipamentos, eram os diferenciadores críticos de um empreendimento comercial ou industrial de fins lucrativos. À medida que, já no novo milênio, nos deparamos com uma economia do conhecimento, é inegável que as pessoas são a alavanca dos lucros. Todos os bens de uma organização, exceto as pessoas, são inertes. Eles são recursos passivos que requerem a aplicação humana para gerar valor. A chave para manter uma empresa lucrativa ou uma economia saudável é a produtividade da força de trabalho – nosso

capital humano. Na economia dos EUA, onde mais da metade do produto interno bruto é alocado para o setor de informações, fica óbvio que as pessoas instruídas são a força motriz (FITZ-ENZ 2001, p. 1).

As pessoas são a chave para o sucesso de uma organização, uma vez que, são elas que fazem com que a produtividade e a lucratividade da empresa aumentem. Pessoas habilidosas e bem treinadas são um diferencial para as empresas. Com o desenvolvimento constante de novas tecnologias e métodos de realizar os processos produtivos, se faz necessário o constante investimento no capital humano, pois é através dele que a empresa estará desenvolvendo e melhorando suas técnicas de produção e alavancando seu lucro.

Na era da informação, a economia do conhecimento difere muito das concepções da era industrial, principalmente, em termos de capital intelectual, serviços, interpretações e em ideias de como fazer negócios. O campo da gestão do conhecimento está em plena e rápida evolução e inúmeras teorias foram criadas por diversos autores, tendo-se a notícia de que muitos desses projetos estão sendo implantados com sucesso no Brasil (ULBRA, 2006, p.74).

Na atualidade, as empresas estão à procura de pessoas inovadoras e abertas a desenvolverem suas habilidades, conhecimento e “abrasar” a política, visão e valores da empresa, desta forma, a organização estará mantendo profissionais capacitados e habilidosos para exercer suas funções e crescer dentro da organização. Diversas empresas e empresários estão se atentando a esta nova realidade e aprendendo a desenvolver seu capital intelectual, uma vez que, em um período de crise econômica e instabilidade financeira, desenvolver a empresa estruturalmente se torna mais cara e economicamente inviável do que desenvolver seu capital intelectual, desta forma, os empresários estarão ampliando sua produtividade sem grandes investimentos e desprendimento de recursos.

Segundo Chiavenato (2002), o capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos dentro de uma organização. De acordo com esta afirmação, pode-se concluir que os colaboradores são a principal chave para o crescimento de uma empresa, pois já foi citado que mesmo o ativo financeiro ser importante para a organização, sem o capital intelectual não se pode aplicar os recursos financeiros corretamente, desta forma, assim como o ativo financeiro, se faz necessário o investimento e desenvolvimento do ativo intangível da organização, pois sem ele a empresa está fadada ao fracasso no mercado.

Está havendo uma migração dos ativos tangíveis e físicos para os ativos intangíveis e abstratos. As empresas estão preocupadas em identificar indicadores para os seus ativos intangíveis, como o capital humano (talentos e habilidades dos seus funcionários) e o capital estrutural interno (sistemas internos) e externo (apoio e interesse de seus clientes e idoneidade e rapidez dos seus fornecedores). As pessoas passam a ser a prioridade fundamental das empresas (CHIAVENATO, 2002, p. 65).

No estudo do capital intelectual existem diversas perspectivas que se destacam. Para reter e desenvolver o conhecimento, as organizações fornecem um trabalho desafiante que agrega experiência e conhecimento aos colaboradores, estes conhecimentos agregados pelos funcionários representam a riqueza mais importante da empresa, estes são os principais contribuintes para o sucesso da organização. Para as organizações serem bem-sucedidas na era da informação se faz necessária a adoção da perspectiva do conhecimento e investir nele.

Figura 1: Demonstrativo da estrutura do capital intelectual.
Fonte: Bontis (1998, p. 66)

O capital intelectual se estrutura em diversas formas dentro da organização, os conhecimentos e habilidades dos colaboradores da empresa estão presentes em todas as atividades realizadas e produtos comercializados. O capital intelectual se divide em três aspectos; Capital humano no qual se relacionando os conhecimentos dos colaboradores e sua aplicação nas atividades rotineiras; Capital estrutural: são as rotinas internas da organização; Capital Relacional: que é um aspecto do capital intelectual que está envolvido no relacionamento da empresa e dos colaboradores com o mercado, assim como os demais, este aspecto afeta diretamente no desenvolvimento da empresa e principalmente na imagem da empresa no mercado.

Mesmo entendendo todos os aspectos, na atual economia baseada em informações e conhecimento, o capital Intelectual, bem intangível e difícil de ser gerido, ao mesmo tempo em que é um fator crítico para o sucesso das organizações e determinante para a vantagem competitiva. Porém, ao introduzir a gestão voltada para o conhecimento dos colaboradores, as organizações obtêm inúmeros benefícios em seus processos e produtos, uma vez que, colaboradores motivados e com amplo conhecimento de suas funções se tornam membros mais ativos na organização.

Edvinsson e Malone (1998) entendem que a melhor forma de compreender este capital intelectual é por meio de enxergar a organização como um organismo vivo, havendo a necessidade de localizar a raiz do valor de uma empresa, este valor muitas vezes encontra-se oculto. Os fatores ocultos, segundo os autores, são o Capital Humano (conhecimento, inovação, habilidades dos colaboradores, valores, cultura, filosofia da empresa) e o Capital Estrutural (tecnologia, equipamentos de informática, bases de dados, patentes, capacidade organizacional), numa categoria separada estão o Capital Relacional (relações externas com os clientes e fornecedores) – a mais importante para a empresa.

Para alcançar a excelência organizacional, é de extrema importância que a empresa possua o entendimento completo de todos os aspectos relacionados ao capital intelectual, pois, o conhecimento existente em seus colaboradores impacta em todas as etapas do processo produtivo afetando direta e indiretamente os resultados da empresa e seu consumidor final. O conhecimento e habilidade dos colaboradores são importantes internamente, porém, é vital para os relacionamentos externos da empresa, com clientes, fornecedores e com todas as pessoas que estão envolvidas com a organização.

2.1.1 Características do capital intelectual e sua ação na empresa.

O capital intelectual sempre esteve presente nas empresas, porém, o seu estudo e aplicação é relativamente recente. Sua composição é dada pelo capital interno sendo esse a somatória dos processos e sistemas administrativos da empresa: Capital externo formado pelos clientes, fornecedores, marca e pelo capital humano, sendo o conjunto de habilidades das pessoas que integram a organização. Segundo Chiavenato (2002) o capital intelectual tem como característica ser invisível e intangível, dificultando assim, a sua gestão e detecção nas empresas.

Uma realidade fundamental é reconhecer que as competências essenciais constituem a base da vantagem competitiva de uma organização. Essas competências podem ser

a marca, patrimônio físico, processos diferenciados, expertise tecnológicas, talentos distintos, acesso diferenciado a mercados de capital, entre outros fatores (CHIAVENATO, 2002, p. 86).

Para o desenvolvimento da competitividade organizacional é fundamental a constituição de diversos fatores que propiciem esta realidade, as competências dos colaboradores são essenciais para alcançar estes objetivos, devido ao fato de grande parte dos pontos críticos abordados pelo autor terem a necessidade de um colaborador, ou seja, uma pessoa responsável, envolvida e com capacidades para gerenciar e alavancar os números da empresa, transformando o investimento em capital intelectual em lucratividade e vantagem competitiva.

Existe uma crescente importância das pessoas que estão próximas à operação da empresa, com o contato direto com clientes, fornecedores e autoridades governamentais. Para manter a competitividade as empresas precisam abrir mão das hierarquias ostensivas e do controle central e dar autonomia às pessoas próximas às operações da organização. A alta liderança deve criar uma arquitetura organizacional que incentive o empreendedorismo, o diálogo estratégico e a colaboração entre departamentos. Os colaboradores precisam aprender a tomar decisões, lidar com reclamações dos clientes, com falhas no processo ou na gestão da qualidade (BARBIERI, 2013, p. 87).

Empresas que possuem profissionais capacitados e prontos para enfrentar as adversidades de suas respectivas áreas estão à frente no mercado, pois a competitividade surge com o rompimento das barreiras que impedem o desenvolvimento e o compartilhamento de conhecimentos, uma vez que, processos produtivos e habilidades específicas de outros departamentos podem ser utilizados para implementar melhorias e corrigir possíveis falhas no processo. O desenvolvimento de profissionais independentes, mantendo o diálogo e a colaboração entre departamento possibilita a disseminação e amplia o conhecimento organizacional, tornando as empresas mais competitiva e pronta para enfrentar as adversidades do mercado.

Cada vez mais surgem organizações conectadas a redes globais. Muitas das atividades que eram realizadas dentro dos limites da empresa deixaram de ser controladas apenas por participantes e agora, frequentemente, requerem a colaboração de uma rede complexa, que muitas vezes está espalhada ao redor do mundo e pode incluir centenas de participantes. Nessa realidade, a vantagem competitiva da empresa reside em criar colaboração com outros parceiros e administrar esse processo de criação da colaboração. O poder hierárquico não funciona fortemente entre os membros de uma rede que demanda a colaboração entre as partes. A liderança deve se basear em coordenação horizontal e processos de ajuste que seguem a lógica de liderar sem poder formal. O desafio principal é a criação do desenvolvimento de habilidades de comunicação e colaboração (BARBIERI, 2013, p. 87).

Em um mundo altamente globalizado, empresa que utilizam desta metodologia se beneficia de diversas formas, e atingem um nível de excelência e competitividade diferentes

das demais. Uma vez que, as atividades não estão enraizadas em apenas uma localidade ou centradas em uma única pessoa, desta forma, as organizações que utilizam desta forma de trabalho criam vantagem competitiva das demais, pois os conhecimentos e habilidades que são adquiridos e compartilhados vão evoluindo e mudando de acordo com novas informações e metodologias aprendidas entre os grupos colaborativos, sendo o maior desafio o desenvolvimentos destas habilidades de comunicação e colaboração, para alcançar o nível de excelência almejado.

Na realidade em que as empresas estão inseridas, a capacidade de gerenciamento dos seus ativos é fundamental para atingir suas metas, manter e ampliar sua fatia de mercado. Segundo Hoss (2017) para uma empresa manter-se viva e atingir suas metas, precisa estar sensível ao ambiente, ter coesão, identidade, construir interna e externamente seus sistema de inteligência competitiva. Neste modo, o autor demonstra a importância da capacidade de uma empresa de se governar seu próprio crescimento e evolução, assim construindo sua vantagem competitiva.

O processo decisório é suportado por informações estratégicas, produzidas em um sistema de inteligência competitiva que atenda a necessidade de cada usuário, construindo assim ativos intangíveis e aumentando o valor das organizações. Neste ambiente competitivo os ativos intangíveis são a fonte de vantagem competitiva sustentável. A agregação de valor pode e deve ser medida propiciando condições de negociação com financiadores, além de atrair recursos de investidores (HOSS, 2017, p. 98).

Informações coletadas e armazenadas através dos compartilhamentos de informações, cooperação entre equipes e setores da organização, auxiliam no processo decisório das organizações, com informações estratégicas produzidas por estes sistemas de inteligência, estas informações adquiridas são fontes de vantagem competitiva e consequentemente aumentam o valor dos ativos intangíveis das organizações. O valor que é agregado para as empresas que utilizam seu capital intelectual para auxiliar no processo decisório e nas suas atividades diárias cria condições de vantagem competitiva das demais organizações.

Ao analisar a importância do conhecimento como criação de vantagens competitivas, Hoss (2017) demonstra que o conhecimento se apresenta como uma das principais ferramentas competitivas nesta era em que vivemos, e o capital humano é onde se inicia todas as inovações. Uma vez que, todas as etapas do operacional ao estratégico e gerencial, precisa de pessoas capacitadas e com conhecimento para assumirem seus papéis na organização, sendo o processo de inovação indispensável para a criação de vantagem competitiva e de lucros para a empresa.

O capital intelectual, considerado no passado como um fator subjetivo, que permeava as organizações, passa agora a ter valor contábil real na forma de conhecimento estocado, nas experiências aplicadas, na tecnologia organizacional disponível, no relacionamento com os consumidores e nas habilidades profissionais. O capital intelectual, como medida do conhecimento, precisa da intervenção do capital humano que influencia com as características atitude, conhecimento e a agilidade sobre o capital estrutural (parte que não pensa). (RODRIGUES, OLIVEIRA, URIONA, SELIG, 2014, p.55)

Para Castro e Muiña (2003), o capital intelectual é composto por um conjunto de recursos intangíveis e capacidades com diferentes implicações estratégicas. O capital intelectual tem como principais características os três aspectos relacionados com capital humano, estrutural e relacional. Ao analisar o capital humano, se identificam as principais características que englobam os conhecimentos e habilidades dos colaboradores os seres pensantes na organização. As estruturas são identificadas como sendo as máquinas, equipamentos, espaços físicos e ferramentas que possibilitam e auxiliam no processo organizacional. Ao analisar o capital relacional encontram-se os relacionamentos externos, fornecedores, clientes, *stakeholders*. Esses aspectos trabalhados em conjunto atuam para possibilitar o processo produtivo e alavancar os ativos da organização.

2.2. Capital intelectual conhecimentos dos colaboradores

Cada colaborador da empresa carrega consigo uma gama de conhecimentos e habilidades, com os novos modelos de gestão e valorização do conhecimento os funcionários, os gestores têm a missão de criar, utilizar e/ou desenvolver técnicas para transformar estes conhecimentos e habilidades fragmentadas em um aprendizado organizacional, desta forma possibilitando com que os novos funcionários utilizem destes conhecimentos para gerar valor para a organização. Segundo Hoss (2017), as informações servem como matéria-prima para a economia da era do conhecimento. Com isto, um número maior de trabalhadores está deixando de lidar com máquinas e passam a geri-las.

O conhecimento é mais valioso e poderoso do que qualquer mega indústria ou mesmo volumosas contas bancárias. Como a IBM, Microsoft, GM e a Toyota se tornaram empresas tão eficazes e o que elas têm em comum? Elas possuem algo muito mais valioso do que ativos físicos ou financeiros. Tinham Capital Intelectual, ou seja, A soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva (STEWART, 1998, p.13).

O aprimoramento dos conhecimentos dos colaboradores da organização traz consigo diversos benefícios para a instituição que os mantém, pois, os conhecimentos e habilidades dos funcionários que formam uma organização se tornam um diferencial e uma

vantagem competitiva no mercado. Nos dias atuais, uma das coisas que definem uma organização e a destaca entre as demais não é mais apenas seus recursos financeiros, mas sim o conhecimento da empresa.

A criação do conhecimento organizacional é um processo que amplia o conhecimento das pessoas. No entanto, a criação e/ou gestão do conhecimento não acontece facilmente, é necessário um processo estruturado para que se concretize uma coordenação sistêmica, bem como vários planos para tornar possível atingir as pessoas e a organização nos aspectos estratégico operacional. Assim, a gestão do conhecimento implica na capacidade da organização em criar estratégias que passem do aprendizado fragmentado ao aprendizado organizacional (FITZ-ENZ, 2001, p. 127).

O desenvolvimento e afloramento do conhecimento na organização não acontecem rapidamente, é necessário investimento e preparo tanto dos funcionários quanto dos gestores que irão gerir e preparar sua equipe para atuação nas empresas. Gestores preparados e capacitados facilitaram o desenvolvimento dos seus funcionários e assim aumentando seus números e diminuindo a possibilidade de desligamento por insatisfação e incompetência.

O capital intelectual que constitui a empresa vai muito além do conhecimento específico de suas funções, para uma organização desenvolver seus capitais internos, é necessário um entendimento amplo da organização e tudo que a envolve. O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Segundo o autor José Alencar, o capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos, mais do que isso, significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis.

As organizações que identificam que os principais recursos são os colaboradores e investem no crescimento do capital intelectual criam vantagem competitiva e se distanciam dos seus concorrentes. Uma vez que eles auxiliam na construção da imagem da empresa e de seu patrimônio, pensando nisso, muitas empresas com o intuito de estimular o conhecimento e a criatividade dos seus colaboradores, criam ambientes confortáveis e estimulantes, para criar o clima certo entre o ambiente empresarial e o lazer, deixando o local de trabalho mais confortável e estimulante.

Este ambiente de trabalho para a maioria dos setores e empresas é algo utópico, uma vez que, na maioria das vezes se torna inviável financeiramente e estruturalmente, modificar toda uma cultura organizacional e estrutural. Desta maneira, se faz necessária a utilização de outros métodos para desenvolver o capital intelectual, muitos destes necessita apenas de uma equipe de gestores capacitados e habilitados para organizar uma equipe e auxiliar no desenvolvimento da mesma.

Para melhorar o desempenho dos colaboradores e desenvolver o capital intelectual da empresa é necessário muito trabalho e investimento da empresa, uma vez que, para alcançar o desempenho desejado pela empresa, os indivíduos responsáveis devem estar aptos para executar as atividades propostas da melhor forma possível. Segundo Maximiano (2000), o desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico. O desempenho é positivo quando os resultados beneficiam o colaborador e o grupo que ele participa. Desta forma, o autor demonstra que o desempenho do funcionário de uma empresa atinge diretamente ambas as partes envolvidas, assim para alcançar o melhor resultado é essencial que a empresa auxilie e motive seus colaboradores da melhor forma para atingir o melhor resultado.

Motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Toda ação orientada para algum tipo de desempenho (assim como, de forma geral, todo comportamento) sempre é motivada. A motivação pode produzir o desempenho positivo ou negativo (MAXIMIANO, 2000, p. 347).

A motivação dos colaboradores é de extrema importância para os resultados da empresa, mesmo que alguns profissionais da área defendam que a motivação deva partir diretamente dos colaboradores, é de responsabilidade da empresa, criar um ambiente de trabalho que amplie esta motivação, possibilitando uma visão de crescimento dos colaboradores, recompensando-os por inovações e melhoria contínua, fazendo com que seus funcionários sintam-se motivados a realizar funções além das quais são pagos para fazer, tornando-os mais produtivos e proativos em suas respectivas áreas.

Empresas com colaboradores motivados tornam a difusão e gestão do conhecimento mais fluída e natural, pois, seus funcionários estarão sempre à procura de melhorar seus habilidades e métodos de trabalho. Como o autor Lacombe (2000) demonstra “A gestão do conhecimento tomou ímpeto nos últimos anos em função do aumento da importância do conhecimento como vantagem competitiva nas organizações”. Desta forma, o autor evidencia o quanto o conhecimento se torna primordial para a criação de vantagem competitiva.

Definição de conhecimento útil para a organização. Como disse Samuel Johnson, o conhecimento pode ser de dois tipos; nós o temos pessoalmente, ou sabemos onde encontra-lo. Numa era de aumento incessante da qualidade de informações e conhecimentos, torna-se cada vez mais importante saber onde encontrar o conhecimento de que precisamos, pois é impossível conhecermos tudo o que seria necessário para nossas atividades profissionais. Isto aumenta a importância da gestão do conhecimento (MAXIMIANO, 2000, pg. 348).

Ao aplicar a gestão do conhecimento corretamente, as organizações estarão criando novos conhecimentos e ampliando os que já existem, desta forma, estarão difundindo na

organização para quem precisar e assim incorporá-los em seus produtos, serviços e sistemas. Assim Lacombe (2000) define a gestão do conhecimento como o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando criar conhecimentos novos e disseminar na organização.

Entende-se que para implantar a gestão do conhecimento a empresa precisa definir os critérios para escolher qual tipo de conhecimento que estão procurando e qual a forma de consegui-lo e disseminar na organização. A grande parte do conhecimento da empresa não está armazenada em sistemas e banco de dados, em parte devido ao grande investimento e custo para fazê-lo, a maior parte do conhecimento de uma organização está de forma tácita, através das informações contidas nos seus colaboradores, trazida de empregos e experiências anteriores e processos aprimorados e aprendidos na própria organização.

O valor estratégico da informação é o combustível necessário para as empresas alavancarem vantagens competitivas. A informação é a matéria prima para o conhecimento, é uma notícia ou inteligência transmitida oralmente ou pela escrita. A capacidade de aplicar a informação em um trabalho ou resultado específico é a tarefa para quais os seres humanos são capazes, por meio de seu cérebro ou de suas habilidosas mãos. A informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la produtivamente (HOSS, 2017, p. 240).

Organizações que conseguem criar, adquirir e transferir conhecimentos são conhecidas como organizações que aprendem. Ainda, segundo Lacombe (2000), as organizações que aprendem, têm a capacidade armazenar e recuperar conhecimentos. Desta forma, as empresas que aplicam esta filosofia, tiram o foco do capital como o principal fator para criação de valor, nestas organizações as competências e conhecimentos das pessoas se tornam o principal criador de valor e vantagem competitiva.

Já é clássica a afirmação de que numa época em que a única certeza é a incerteza, a única fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os competidores se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase do dia para a noite, as companhias bem-sucedidas são aquelas que criam conhecimentos, disseminam-nos amplamente por toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem as empresas que aprendem cujo único negócio é a contínua inovação (LACOMBE, 2000, p. 494).

Dentro desta explicação, as empresas com o conhecimento, como principal arma para inovar e ser competitiva no mercado tendem a ter equipes diferenciadas e com maior relação com a organização, são pessoas que estão envolvidas diretamente com o objetivo da empresa buscando desenvolver seus conhecimentos para crescer em conjunto com a organização. Desta forma, ambos se beneficiam e melhoram seus resultados, seja desenvolvendo novos produtos e melhorando processos até na relação com fornecedores e clientes. A criação e disseminação do conhecimento dentro da empresa são vitais para a

sobrevivência num mercado altamente competitivo, assim as empresas que utilizam suas equipes e colaboradores como fonte de recursos e conhecimentos se tornam superiores e se diferenciam das demais.

Uma organização que aprende tende a possuir muitos profissionais do conhecimento (*knowledge workers*) os quais devem ser entendidos como os que sabem mais sobre o seu trabalho que os demais da organização. São pessoas que são pagas para pensar e resolver situações complexas da sua especialidade. A forma de administrar esses subordinados tem de ser diferente. É por isso que surgem termos como ‘colaborador’ e ‘associado’ para referir-se a esse empregado, que deseja desafio e precisa ver resultados (LACOMBE, 2000, p. 496).

Organizações com colaboradores comprometidos e dedicados com suas respectivas funções tornam-se diferentes das demais, uma vez que, a forma de gestão destes colaboradores torna o modelo de gerenciamento diferenciado e voltado para a criação de conhecimento e desenvolvimento de métodos de trabalho e processo produtivo, refletindo assim, em resultados elevados. Lacombe (2000) ressalta ainda que, o verdadeiro profissional intelectual possui um conjunto de conhecimentos que precisam ser constantemente atualizados.

A excelência de pessoas e a organizacional tem que ser produzidas em forma associadas para que possam ser concretizadas. No entanto as excelentes organizações com pessoas gabaritadas podem fracassar se descansam nos sucessos do passado. Por isso, fazem-se necessário a excelência estratégica e a capacidade de questionar continuamente as regras do jogo, transcender modelos de negócios existentes e administrar a rede de *stakeholders*, de forma a alavancar as competências essenciais da organização (BARBIERI, 2013, p. 87).

Para alcançar os melhores resultados possíveis, as organizações precisam estar em constante evolução, observando os erros e acertos do passado e aplicando melhorias para alcançarem as metas desejadas. Contratar e capacitar as pessoas certas para realizar as atividades nas quais tem aptidão e conhecimento, fazem com que os resultados de produtos e processos sejam alcançados com excelência e qualidade, tornando a organização uma referência em gerenciamento e produtividade.

Organizações preocupadas com seus produtos, processos e clientes adotam o formato de gerenciamento dos seus capitais intelectuais como forma de criar vantagens competitivas ao capacitar e colocar as pessoas certas realizando atividades compatíveis com suas habilidades e conhecimentos. Em concordância com Hoss (2017), evidencia o impacto da globalização nas atividades produtivas, uma vez que na economia do conhecimento as máquinas completam a capacidade mental do ser humano, devolvendo ao colaborador sua importância no processo produtivo.

A globalização da economia está exercendo pressões sobre as empresas tais como a necessidade de flexibilização e inovação. Além disso, da conscientização do valor do conhecimento especializado, encravado em processos e rotinas organizacionais. Para se lidar com as pressões da globalização, recomenda-se dar a devida importância aos ativos do conhecimento, como um fator de produção distinto e agregador de valor para as empresas (HOSS, 2017, p. 208).

O processo de globalização tornou a cooperação, obtenção de informações e conhecimentos muito mais fluída e natural, as empresas passaram a entender e dar atenção ao ativo que esteve sempre presente, porém estava escondido em processos e pessoas. Em face da realidade em que vivemos, as organizações estão buscando pessoas flexíveis e inovadores para aprimorar seus produtos e processos, pois o trabalho mental agrega valor, produz riquezas e cria ativos intangíveis, deste modo, as organizações buscam sistematizar seus intelectos a fim de produzir novos conhecimentos e criar oportunidades e assim aprimorar o capital intelectual e criar vantagem competitiva dos seus concorrentes.

De acordo com Masoulas (1998), para gerir o Capital Intelectual e obter vantagem competitiva a tomada de decisão tem que ser mais participativa, envolver pessoas com conhecimento e aqueles que têm interesse em contribuir. Este processo de gestão do capital intelectual tem que definir requisitos, gerar soluções e avaliar implicações, ao compartilhar as informações com os demais colaboradores impactados da organização, os gestores estarão ampliando os conhecimentos e aumentando o ativo intangível, portanto os demais participantes estarão a par e poderão auxiliar nas tomadas de decisão e contribuir para o sucesso de organização.

Para gerir e obter vantagem do capital intelectual das organizações o processo de tomada de decisão tem que mudar, tornando-se mais participativo, envolvendo aqueles que possuem o conhecimento, que têm um interesse direto e podem contribuir nas decisões. Além de interativo e participativo, o processo de gerenciamento de capital intelectual deve ser um processo de definição de requisitos, de geração de soluções possíveis e de avaliação de suas implicações. O modelo para gerir o capital intelectual das organizações tem que fornece mecanismos necessários para o desenvolvimento da memória organizacional, registrando experiência individual e coletiva no momento em que são geradas. (RODRIGUES; OLIVEIRA; URIONA; SELIG, 2014, p.55)

Ao compartilhar as informações e conhecimentos, tornando os colaboradores das organizações participativos e cooperativos com os demais setores, estarão desenvolvendo o ativo intangível, possibilitando aquele com verdadeiro interesse em participar e desenvolver seus conhecimentos e habilidades. Compartilhar informações com as pessoas que trabalham diretamente para a obtenção de resultados da empresa possibilita a melhoria das resoluções de problemas e desta forma, obtendo uma nova visão do negócio, e alcançando soluções e

alternativas que anteriormente não seriam possíveis e assim, em conjunto trabalhar para o crescimento da organização.

O capital intelectual é formado pelas pessoas que incorporam a organização em forma de uma coletividade social, em conjunto, todos terão acesso aos conhecimentos e a capacidade de aprendizado dentro da organização. Nahapiet e Goshal (1998) apontam que o Capital Intelectual é formado por meio da combinação e troca de conhecimentos, aprendizados e informações resultantes das relações sociais da empresa e que as interrelações entre o Capital Social são ganho de vantagem competitiva possível para o Capital Intelectual, sendo esta visão corroborada com o ciclo de conhecimento desenvolvido por Narayan e Cassidy (2001), disponível na figura 2.

Figura 2: Ciclo de Conhecimento
Fonte: Narayan e Cassidy (2001)

Por meio da troca de conhecimentos e aprendizados, os participantes da organização colaboram em conjunto para compor o capital intelectual da empresa e assim obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. O ato de cooperação entre setores e colaboradores, facilita e amplifica a disseminação de informações e conhecimentos, desta forma, a empresa estará ampliando seus setores, uma vez que os conhecimentos de determinada função ou processo não estarão mais restritos aos seus realizadores, assim tornando as

informações globalizadas e construindo o conhecimento organizacional impactando positivamente nos resultados da empresa.

2.3. Capital intelectual e as Habilidades dos colaboradores

Para desenvolver o capital humano nas organizações se faz necessária a criação e utilização de técnicas e estratégias para desenvolver o conhecimentos e as habilidades dos colaboradores da empresa, para que os mesmo possam contribuir diretamente e indiretamente para o aumento da produtividade, uma vez que, funcionários capacitados para executar suas tarefas com excelência tendem a realizá-las com mais facilidade e agilidade e assim produzindo com mais velocidade e qualidade. As empresas que gerenciam o conhecimento e as habilidades dos seus funcionários de forma correta estão um passo à frente para o sucesso.

O conhecimento, as habilidades e as atitudes da força de trabalho distinguem as empresas vencedoras das empresas malsucedidas. Trata-se de uma combinação complexa de fatores. Ainda, as pessoas em si não são a única força que existe por trás do poder inerente do capital humano. Se o segredo para a criação de prosperidade fosse pela mera contagem do número de funcionários, então a pessoa mais inexpressiva, com um nível mais baixo, seria tão valiosa quanto a pessoa mais brilhante, de um nível mais alto. Na realidade, é a informação que a pessoa possui e sua habilidade e boa vontade de compartilha-la que estabelecem o potencial de valor. Dados e pessoas estão mais do que nunca, inexoravelmente vinculados. (FITZ-ENZ, 2001, p. 6)

As experiências, conhecimentos, habilidades e informações que as pessoas carregam consigo é o que torna um colaborador diferente do outro, pois o que define a qualidade e o valor do capital intelectual de uma empresa não é a simples quantidade de pessoas trabalhando naquela organização, mas sim, o somatório de conhecimentos absorvidos, compartilhado e aplicado em prol do crescimento da organização. O capital intelectual de uma empresa se torna valioso e vantajoso para a organização ao transformar e aplicar os conhecimentos adquiridos dentro e fora da empresa e assim se desenvolver em conjunto com a empresa.

Sabemos que a gestão de competências e a gestão do conhecimento se alimentam reciprocamente e, em certos momentos, confundem-se, complementam-se e andam paralelas. Como escreve Silva, “São irmãs gêmeas bi vitelinas”. Ao entender tal linha de pensamento, referentes aos componentes da gestão por competências, da gestão do conhecimento e sua relevância no processo de aprendizagem organizacional, os administradores passam a aceitar o desafio de gerar conhecimento por meio da utilização de potencialidades das pessoas em promover a execução de ações, alinhadas com as intenções estratégicas dos empresários (ULBRA, 2006, p. 73).

Antes de realizar o processo de desenvolvimento dos conhecimentos dos colaboradores, se faz necessário a capacitação dos gestores e superintendentes da empresa, uma vez que, antes de pensar nos cargos mais baixos e baratos, a empresa precisa capacitar seus gestores para desenvolver o conhecimento dos seus subordinados, desta forma os funcionários se sentirão mais confortáveis em aprender com gestores capacitados e com habilidades para gerir de forma correta o capital intelectual da empresa, assim tornando-se uma vantagem estratégica no mercado competitivo.

O maior desafio das organizações. É gerir seu capital intelectual, criando condições para o seu constante desenvolvimento. O coach pode ajudar as pessoas na obtenção de novos conhecimentos, no desenvolvimento de novas habilidades e na busca do aprendizado constante. Assim, surgem os talentos que precisam ser mantidos na empresa para contribuir para as novas formas de trabalho e promover resultados competitivos no mercado. O coach pode estimular a trajetória do profissional, reforçando positivamente os comportamentos desejados e estimulando cada vez mais a busca da aplicabilidade de seus conhecimentos (AFESBJ / FAE, 2002. p. 38).

Para auxiliar os gestores e supervisores na obtenção de resultados melhores com sua equipe, muitas empresas buscam no mercado profissionais que possam auxiliar colaboradores estratégicos a melhorar seu desempenho a fim de auxiliar na obtenção de resultados positivos. Mesmo com as habilidades técnicas e conhecimento dos gestores, o processo de desenvolvimento dos conhecimentos do resto da equipe é primordial que os superiores auxiliem crescimento, desta forma o *coach* ira auxiliar os gestores em desenvolver suas habilidades para que o mesmo possa proporcionar o desenvolvimento do capital intelectual de toda equipe.

As habilidades e seu desenvolvimento por inúmeros fatos, como necessidades, raça, grupo social, ambiente familiar, formação, moda e idade. Assim como altura peso e aparência se modificam com a passagem do tempo, o mesmo acontece com as habilidades, de tal maneira que cada pessoa é diferente e não apenas do demais, mas também de si próprio em diferentes momentos da sua existência. O desempenho em situações de trabalho, dessa forma, varia com o tempo e outros fatores que o tempo influencia. (MAXIMIANO, 2000, pg. 355)

Neste contexto o autor mostra as formas que o conhecimento é gerado e desenvolvido, cada colaborador tem habilidades específicas e habilidades a desenvolver, a organização gerenciadora destas habilidades tem o dever de auxiliar no crescimento de seus colaboradores para que possam se desenvolver em conjunto com a empresa, uma vez que, no mesmo ritmo que aprendem novas atividades e métodos de trabalho, eles podem melhorar e tornar mais eficaz e eficiente, tendo uma visão diferenciada da empresa, beneficiando assim ambas as partes. Empresas com ambiente que propiciam a geração de conhecimento e

aprimoramento das habilidades estão desenvolvendo seu capital intelectual e ampliando o ativo intangível da empresa.

2.4 Vantagens da valorização do capital intelectual

Os conhecimentos e habilidades dos colaboradores da empresa é essencial para exercer as suas respectivas atividades e demandas do dia a dia. Ao criar meios e oportunidades de crescimento dentro da empresa, a organização contribui diretamente para o desenvolvimento do capital intelectual, e desta forma refletindo em seus resultados. Uma vez que, o custo com contratação e substituição de pessoal diminui, pois, a empresa estará utilizando profissionais capacitados e treinados diretamente na empresa.

Nos dias de hoje, com a velocidades das mudanças cada vez maior, o conhecimento torna-se a principal vantagem competitiva da organização. Saber como o administrar o conhecimento é crítico para o êxito e sobrevivência no negócio. A maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que as compõem. Por isso, as pessoas com maior qualificação são mais valorizadas. O que uma organização e seus funcionários sabem está no cerne de sua formação. (LACOMBE, 2000, p. 399)

O capital intelectual como vantagem competitiva é de extrema importância para empresas que estão no “topo”, porem se torna um fator de crescimento e prosperidade para empresas que estão começando e se desenvolvendo, uma vez que, investir em capital intelectual cria vantagem competitiva e também auxilia no crescimento das organizações, de modo a melhorar seus produtos, processos e desenvolver novas formas de agregar valor para a empresa.

O capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade e experiência de todos em uma empresa, que podem ser utilizados para gerar riqueza e vantagem competitiva. Ao contrário de ativos como imóveis, fabricas, equipamento, e dinheiro o capital intelectual é intangível. É ele quem permite que a empresa reaja mais rápido que a concorrência; que lance novos produtos; que antecipe as necessidades do mercado. O capital é como uma rede eletrônica que transporta informação da empresa na velocidade da luz. Um dos seus pressupostos é a cooperação – o aprendizado compartilhado – entre a empresa e seus clientes, que forja uma ligação entre eles, trazendo, com frequência o cliente de volta. (LACOMBE, 2000, p. 399)

No cenário globalizado atual, onde muitos produtos e empresas se assemelham entre si tanto em preço quando em seus produtos, o capital intelectual se torna um dos principais fatores de diferenciação entre elas, partindo desse pressuposto, as organizações tendem a investir e capacitar seus funcionários para exercer suas funções com máximo de eficiência possível. Nos setores de vendas, atendimento e nos setores de varejo em geral, é constantemente visto esta diferença de profissionais, uma vez que, muitos produtos e preços se assemelham.

Quem fideliza o cliente e o torna consumidor são as pessoas que participam deste processo, mesmo que indiretamente.

Stewart (1998), afirma que o Capital Intelectual constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza. As riquezas geradas são frutos dos trabalhos realizados pelos gestores e colaboradores da empresa, partindo do processo de planejamento, até a venda e entrega ao consumidor final. Os conhecimento e habilidades aprimoradas através do investimento no capital intelectual da empresa proporcionara o aumento do desempenho dos colaboradores da empresa.

Organizações tornam o conhecimento dos seus colaboradores como principal recurso para alcançar a excelência em seus processos produtos, utilizando a cooperação entre os setores e seus colaboradores, a empresa possibilita o acumulo de informações, gerando conhecimento organizacional e atingindo seus produtos e processos de forma benéfica, assim criam vantagem competitiva perante seus concorrentes.

2.5 Turnover

A alta rotatividade de funcionários, também conhecida como *turnover*, é a frequência com que colaboradores entram e saem de uma empresa, é um dos fatores mais importantes a serem analisados dentro de uma organização. Isto ressalta que há algo errado na empresa que precisa ser melhorado. Portanto, cabe ao administrador ou líder da empresa diagnosticar as suas causas e consequências, que levam esse índice tão elevado. O mercado de trabalho passa constantemente por mudanças, mas em tempos de crise, é importante que a empresa consiga encontrar maneiras mais eficazes de manter o baixo índice de rotatividade de pessoas dentro da sua organização.

Com a grande competitividade do mercado existem diversas ações que devem ser feitas para atrair e manter um funcionário na empresa. Um dos problemas que atualmente vêm preocupando os gestores são exatamente as saídas e perdas de pessoas em uma organização (CHIAVENATO, 1989 *apud* FERNANDES, 2003.p..37).

Entende-se que o processo de contratação de um novo colaborador na organização é extenso e não pode terminar apenas com a efetivação, a manutenção periódica dos funcionários da empresa, com o intuito de buscar compreender as necessidades e desejos dos seus colaboradores e assim realizar atividades que o motive e torne membro como um todo da

empresa, desta forma os funcionários estarão satisfeitos e diminuirá as chances de acontecer um desligamento.

A satisfação no trabalho influencia na alta rotatividade, os trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidade de se demitir dos que os satisfeitos. Assim, gerando custo muito caro para a organização (SHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999 p. 94 *apud* FERNANDES, 2003, p. 40)

Quando os funcionários da empresa se sentem realizados e satisfeitos com sua área de atuação, trazem um rendimento maior para a empresa, mesmo que a motivação e satisfação seja algo pessoal do funcionário, é dever da empresa possibilitar um ambiente de trabalho saudável, no qual os colaboradores possam crescer profissionalmente e se desenvolver dentro da empresa, pelos seus esforços e dedicação ao serviço realizado.

Entretanto quando se perde um funcionário cai a produtividade e pode afetar diretamente sua equipe. Para repor esse colaborador a empresa precisa recrutar, selecionar e treinar outra pessoa isso leva certo tempo, até o novo funcionário se adaptar a organização. A burocracia contratual, benefícios, encargos, integração e de desligamento e outros gastos operacionais, para concluir que, de uma forma ou de outra, a empresa sempre sai perdendo nesse caso (FERNANDEZ, 2003, p. 75).

As empresas perdem em diversos fatores quando ocorre um desligamento de um funcionário, pois o processo de contratação e treinamento de uma nova pessoa leva tempo e gera gastos para a empresa, desta forma se torna mais vantajoso para a empresa a realização de atividades que melhoram a qualidade de vida no trabalho e assim diminuindo suas insatisfações.

Ademais, é importante marcar a distinção entre as causas de rompimento dos vínculos de emprego. Uma delas responde aos desligamentos cuja motivação são as decisões empresariais, entre as quais a demissão sem justa causa e os termos de contrato de trabalho são os mais frequentes. A outra refere-se aos demais motivos de desligamentos, dos quais parte significativa refere-se aos desligamentos a pedido do trabalhador, a transferências, aposentadorias e falecimentos dos trabalhadores. Assim, é apresentada ainda a taxa de rotatividade denominada de descontada, ou seja, aquela que subtrai do total dos desligamentos aqueles cuja motivação está ligada ao trabalhador (a pedido, por morte e aposentadoria) e as transferências, buscando uma aproximação da taxa de rotatividade com motivação nas decisões empresariais. (DIEESE, 2016, p. 130)

Nessa direção presume-se que a rotatividade de pessoal é oriunda de vários fatores, alguns deles advindas da empresa e outros dos funcionários, porém a grande maioria deles são motivadas por insatisfação. A insatisfação pode ser de ambas as partes, no lado da empresa, o colaborador não atingiu os indicadores e metas esperadas pela empresa, o funcionário não atingiu ou não contribuiu com o esperado pelo contratante. O funcionário pode se sentir desvalorizado ou que a empresa não o usufruiu de todas as habilidades e conhecimentos fornecidos pelo funcionário. De qualquer forma a rotatividade é gerada por fatores e indicadores mal revisados e estabelecidos no processo de contratação e no período de trabalho na empresa.

A entrevista é a técnica mais utilizada nos processos seletivos. A ampla utilização dessa técnica se deve a alguns fatores como: o baixo custo, a facilidade de sua aplicação, adaptação desta técnica a diversas fases do processo seletivo e a riqueza de informações, sensações e impressões sobre o candidato que a entrevista possibilita ao selecionador. A técnica permite o contato direto com o candidato, possibilitando sanar dúvidas e esclarecer alguns pontos que possam ter surgido no processo de recrutamento, ou mesmo, durante a aplicação de outras técnicas de seleção. (CAXITO, 2017, p. 7)

O processo para adquirir novos conhecimento e habilidades para a organização começa com o recrutamento e seleção, nesta etapa os gestores identificam nos candidatos as características que são valorizadas na empresa. Este contato com os candidatos traz diversos benefícios para os gestores, desta forma a empresa estará incluindo em sua equipe pessoas capacitadas e com vontade de aprender e aprimorar seus conhecimentos assim se desenvolvendo e crescendo dentro da organização.

O termo rotatividade de recursos humanos é utilizado para definir a variação de pessoal entre uma empresa e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Geralmente, a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de colaboradores da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo. (CHIAVENATO, 2002, p. 178)

A rotatividade de pessoal é um assunto complexo e requer muita atenção da empresa, uma vez que os custos em realizar os processos seletivos e capacitar os colaboradores da empresa são elevados, desta forma a empresa deve utilizar as melhores ferramentas e avaliação de rotatividade para buscar os motivos que levam os colaboradores a saírem da organização e desta forma aplicar as informações coletadas para tornar as futuras seleções de novos colaboradores mais minuciosa e detalhadas para que assim sejam evitados os mesmos problemas geradores do índice de *turnover*.

Um dos problemas que vêm preocupando os executivos da área de recursos humanos é a intensidade das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las através da intensificação das entradas. Em outros termos, os desligamentos de pessoal precisam ser compensados através de novas admissões, para manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema. (CHIAVENATO, 2002, p. 179)

O processo de desligamento e contratação de novos colaboradores para a empresa é na maioria das vezes caro e demanda muito tempo dos profissionais de recursos humanos, desta forma não é interessante para a organização realizar trocas constantes de colaboradores, pois, se perde o investimento feito no capital intelectual do funcionário. Criar formas de

contornar o processo de *turnover*, fazendo pesquisas e realizando um levantamento dos principais fatores que levam os colocadores se desligarem ou serem excluídos da organização e desta forma, criar um plano de ação para reverter o índice de *turnover*.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa bibliográfica permitiu ser realizada por meio de consultas em diferentes artigos, monografias, dissertações ou teses sobre as vantagens obtidas por conservar e dar prioridade ao capital intelectual da empresa. Pretendeu-se do mesmo modo, como objeto de pesquisa, buscou-se sobre a importância de se valorizar o capital humano nas organizações e de que forma este ativo se torna um diferencial competitivo no mercado atual.

Sendo esta uma pesquisa bibliográfica, cabe expor que também é descritiva, já que pretende observar, analisar e descrever com profundidade o assunto escolhido.

Pesquisa bibliográfica – é baseada na consulta de todas as fontes secundárias relativas ao tema que foi escolhido para realização do trabalho. Abrange todas as bibliografias encontradas em domínio público como: revistas, livros, monografias, teses, artigos de internet, etc. É válido ressaltar que o que é pesquisado para o levantamento do referencial teórico não fará parte da pesquisa propriamente dita, pois, o mesmo é a forma de comprovação que seu problema tem fundamento científico. (CASTILHO; BORGES; PEREIRA, 2017, p. 19)

Para a efetivação da pesquisa se investigou em oito (8) artigos, monografias e teses contidos em sites tais como, Scielo, Fundação Getúlio Vargas, Universidades Federais entre os anos de 2015 a 2018. As palavras chave para determinar a escolha destes textos se pautarão nos seguintes termos: capital intelectual; benefícios de se desenvolver os conhecimentos e habilidades dos colaboradores; *turnover*; as vantagens da valorização do capital intelectual

A pesquisa inicial foi realizada através de livros para uma revisão bibliográfica bem elaborada e artigos científicos, estas matérias então disponíveis em grandes quantidades nas bibliotecas físicas e virtuais e serão suficientes para dar andamento a pesquisa e chegar ao objetivo esperado. Desta feita, foi totalmente viável, pois o material que foi averiguado se encontra disponível na internet.

A pesquisa foi feita por meio de dados científicos contidos em artigos, dissertações e teses a fim de coletar dados qualitativos com finalidade de resposta ao questionamento do tema proposto e chegar a uma conclusão satisfatória sobre a hipótese apresentada.

Esta investigação está enquadrada dentro do conhecimento interdisciplinar que segundo Castilho, Borges e Pereira, (2017, p. 34) pode ser conhecido por ser:

[...] aquilo que se realiza com a cooperação de várias disciplinas numa mesma área de conhecimento, ou seja, um intercâmbio mútuo e interação de diversos conhecimentos de forma recíproca e coordenada; perspectiva metodológica comum a todos; integrar os resultados; permanecem os interesses próprios de cada disciplina, porém, buscam soluções dos seus próprios problemas através da articulação com as outras disciplinas.

Cabe ainda explicar que o método de abordagem partiu de uma hipótese, assim sendo, será uma pesquisa hipotético-dedutiva, procurando confirmar ou refutar a hipótese apresentada.

3.1 Coleta de dados

A coleta de dados se efetuou por meio de buscas na internet de artigos, utilizando-se das palavras chave capital intelectual; benefícios de se desenvolver os conhecimentos e habilidades dos colaboradores; *turnover*; as vantagens da valorização do capital intelectual.

-Titulo	Autor	Ano
Art.1		
Capital intelectual: conhecimento, habilidades e competências que geram receitas	Douglas Ribeiro Lucas	2009
Art.2		
Rotatividade de pessoal: causas e controles	Maria Luzia Souza Almeida	2009
Art. 3		
Capital intelectual como vantagem competitiva.	Fabiano Greter Moreira Fábio Luciano Violin Luciana Codognoto da Silva	2014
Art. 4		
A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa	William Sampaio Francini	2002
Art. 5		
Capital intelectual & inovação em micro, pequenas e médias empresas brasileiras	Ricardo Vinícius Dias Jordão, Frederico Cesar Mafra Pereira, Fabrício Ziviani, Fernanda Luiza Freire	2017
Art. 6		
<i>Turnover</i> nas organizações: Um Estudo de Caso na Papelaria Exata -Paracatu - MG	Ana Aparecida da Silva	2011
Art. 7		
A influência do capital intelectual na satisfação laboral: um modelo estrutural aplicado a uma cooperativa de crédito	Carmem Teresa Leal1; Carlos Peixeira Marques; Carla Susana Marques; Elizomar Braga Filho	2015
Monografia 8		

A importância do capital humano nas organizações	Bruna Filipa Falcão Delgado	2015
--	-----------------------------	------

Quadro 1- Descrição dos textos escolhidos para coleta de dados
Fonte: Elaborado pelo pesquisador

3.2 Resultados e Discussão

Cabe descrever os pontos importantes contidos em cada artigo para a exposição dos resultados almejados pela investigação.

Os artigos demonstrados foram escolhidos por se enquadrarem e conterem o máximo de conteúdo relacionado ao tema proposto, cabe salientar que além dos artigos expostos acima, foram encontrados inúmeros artigos, porém diversos foram excluídos por não cumprir com os requisitos e não conter as palavras chaves do tema.

Art. 1 Capital intelectual é a somatória do conhecimento de todos os funcionários dentro de uma empresa, e que de alguma forma lhes proporciona uma vantagem competitiva.

Art. 2 Na "Era do Conhecimento", umas das características do "trabalhador do conhecimento", termo adotado para se referir ao trabalhador do século XXI, é a mobilidade em busca de melhores oportunidades, ou mesmo a execução de projetos com tempo determinado de execução.

Art 3 O capital intelectual de uma organização é intangível e é caracterizado pelo conhecimento que os colaboradores possuem e utilizam em suas atividades organizacionais.

Art. 4 A gestão do CI é, na realidade, a alavancagem da combinação entre capital humano e capital estrutural.

Art. 5 O CI constitui-se em matéria intelectual de uma organização, sendo percebido como conhecimento, informação, propriedade intelectual ou experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Art. 6 O Capital Intelectual é um diferencial nas organizações, pois agrega valor aos produtos e ou serviços, valoriza o ser humano e, conseqüentemente, amplia o conhecimento do colaborador, o que traz para organização vantagem competitiva frente seus concorrentes.

Art. 7 Nada consta

Art. 8 O Capital Intelectual é tradicionalmente conceituado como sendo composto por três grandes dimensões: Capital Humano, Capital Relacional e Capital Estrutural. o capital intelectual é visto como uma fonte que engloba a capacidade dos trabalhadores, a organização dos trabalhadores e dos recursos, o modo de funcionamento e o relacionamento com os stakeholders.

Quadro 2. Descrição do conceito de capital intelectual nos artigos pesquisados
Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Os conceitos e explicações do que vem a ser o capital intelectual encontrados nos artigos se assemelham em diversas formas, uma delas é a importância do conhecimento dos colaboradores para proporcionar o desenvolvimento da organização. O artigo 4 faz a relação entre o capital intelectual e o capital estrutural, de modo que ambos se interagem e necessitam um do outro. Ao analisar o artigo 6 é demonstrado a importância do capital intelectual e como ele se relaciona com os demais pilares da organização para com o intuito de criar vantagem competitiva. O Artigo 8 demonstra as 3 dimensões do capital intelectual, sendo elas o capital humano, capital relacional e capital estrutural, sendo esses três sendo as principais fontes que engloba a capacidade dos trabalhadores.

O desenvolvimento do conhecimento organizacional é um processo que maximiza o conhecimento das pessoas. Porém, a gestão do conhecimento não acontece naturalmente, é necessário que os gestores e empresários aliem seus conhecimentos e esforços para desenvolver os conhecimentos de seus colaboradores, bem como vários planos para tornar possível atingir as pessoas e a organização nos aspectos estratégico operacional. Assim, a gestão do conhecimento implica na capacidade da organização em criar estratégias que passem do aprendizado fragmentado ao aprendizado organizacional. (FITZ-ENZ, 2001)

Art. 1 Através de treinamento que podem capacitá-los com conhecimentos e habilidades, para melhor atrair e satisfazer os desejos de seus clientes da melhor forma possível.

Art. 2

Art 3 observa-se que conhecimento e informação são recursos geradores de benefícios para a organização e propiciam vantagem para as mesmas.

Art. 4 desenvolver suas competências, a fim de aumentar as respectivas chances de atingir seus objetivos estratégicos, via melhoria da qualidade nos processos de solução de problemas, negociações e de tomada de decisões.

Art. 5 Nada consta

Art. 6 Aspectos como bons projetos, criatividade e inovação não serão deixadas de lado, pois são recursos extremamente necessários para o crescimento da organização, porém nesse contexto o capital intelectual torna-se especialmente importante, sendo que a falta do mesmo, pode acarretar em dificuldade de expansão e sobrevivência.

Art. 7 nada consta

Art. 8 nada consta

Quadro 3. Descrição benefícios de se desenvolver os conhecimentos e habilidades dos colaboradores nos artigos pesquisados

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

São inúmeros os benefícios de se desenvolver o capital humano na organização, alguns artigos dão maior importância para estes pontos e outros o evidenciam de maneira geral como a obtenção de vantagem competitiva e o aumento dos conhecimentos dos funcionários. O artigo 1 demonstra que ao realizar treinamento e a capacitação dos colaboradores os resultados são refletidos nas demandas realizadas pelos funcionários. Já o artigo 4 cita alguns dos principais benefícios de se desenvolver o conhecimento dos colaboradores, melhorando suas capacidades de negociações, resoluções de problemas, atingir as metas estabelecidas pela empresa e a melhoria contínua dos processos produtivos e atividades diárias.

O maior desafio das organizações, é gerir seu capital intelectual, criando condições para o seu constante desenvolvimento das habilidades e conhecimentos dos colaboradores da empresa. O *coach* pode auxiliar os colaboradores na obtenção de novos conhecimentos e no desenvolvimento dos conhecimentos existentes, no aprimoramento de novas habilidades e na busca do aprendizado constante. Assim, surgem os talentos que precisam ser mantidos na empresa para contribuir para as novas formas de trabalho e promover resultados competitivos no mercado e desta forma auxiliar na melhoria de todo o processo e impactar positivamente nos resultados da empresa. O coach pode estimular a trajetória do profissional, reforçando positivamente os comportamentos desejados e estimulando cada vez mais a busca da aplicabilidade de seus conhecimentos. (AFESBJ / FAE, 2002)

Art. 1 Nada consta

Art. 2 A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas pra compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto como reposição.

Art 3 Nada consta

Art. 4 Nada consta

Art. 5 Nada consta
Art. 6 A rotatividade de pessoal, também conhecida por turnover, está relacionada com a saída de colaboradores de uma organização, que quando excessivo indica que algo está errado com a organização.
Art. 7 Nada consta
Art. 8 Nada consta

Quadro 4. Descrição sobre turnover nos artigos pesquisados
Fonte: Elaborado pelo pesquisador

O investimento no capital intelectual da empresa tende a evitar e diminuir alguns dos problemas enfrentados pelas empresas. O *turnover* é um dos problemas enfrentados pelas instituições que por inúmeros motivos não mantem seus colaboradores na organização. Nos artigos e monografias pesquisadas, poucas conceituaram o que vem a ser o *turnover*, porem algumas delas demonstraram as formas de evitar esse índice. O artigo 2 conceitualiza a rotatividade de pessoal como sendo o fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas pra compensar as saídas de pessoas na organização. Deste modo sempre que um colaborador é desligado ou se desliga da organização a empresa precisa preencher esta lacuna com a contratação de uma nova pessoa, neste processo se perde muito conhecimentos, metodologias de processos e relacionamento com clientes. Os artigos em sua maioria demonstram estes aspectos como sendo um dos pontos positivos em se desenvolver o capital intelectual da empresa, uma vez que se evita todos estes problemas causados pelo *turnover*.

O termo rotatividade de pessoal é usado para definir a flutuação de pessoal que são demitidos e contratados na organização; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Geralmente, a rotatividade de pessoal é uma relação entre as demissões e contratações por meio de uma relação percentual com relação ao número médio de colaboradores em um certo período. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo. (CHIAVENATO, 2002,)

Art. 1 Assim como valorizar o ser humano. Além de um maior ganho para as entidades, mediante a ampliação do conhecimento humano, alavanca-se ainda mais a inteligência organizacional, pessoas inteligentes desenvolvendo suas atividades de forma inteligente.

Art. 2 Nada consta
Art 3 A única vantagem competitiva e sustentável é a capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes e para isso é preciso contar com a disponibilidade de profissionais hábeis, capacitados e comprometidos com uma gestão de qualidade que mantém em suas políticas organizacionais, a valorização do colaborador.
Art. 4 Nada consta
Art. 5 Nada consta
Art. 6 Hoje as pessoas tornaram o meio mais eficiente para ganhar vantagem competitiva, já que produtos, serviços, preços não são mais diferenciais. A frase “as empresas se constroem através de pessoas e nunca serão maiores ou melhores que as pessoas que a compõem” (autor desconhecido) explica bem o quanto a qualidade das pessoas pode ser diferencial competitivo num mercado globalizado, portanto as organizações devem ficar atentas ao seu capital humano para conseguir reter os talentos e motivá-los a utilizar o seu conhecimento em prol dos ambos.
Art. 7 Nada consta
Art. 8 O capital humano é um fator de grande importância para as empresas, pois proporciona vantagem competitiva. Nos dias de hoje, as preocupações das empresas também são outras; hoje verificamos que uma das maiores preocupações é o bemestar dos colaboradores, um bom ambiente de trabalho, formações específicas que aumente o conhecimento e desenvolva o potencial dos recursos humanos das organizações

Quadro 5. Descrição sobre as vantagens da valorização do capital intelectual nos artigos pesquisados
Fonte: Elaborado pelo pesquisador

As vantagens de se desenvolver o capital intelectual na organização são inúmeras e todos os artigos e monografias e forma direta e indiretamente expõem as principais vantagens e benefícios que uma empresa pode ter em cultivar o conhecimento dos seus colaboradores.

Os artigos 1 e 3, falam sobre a inteligência organizacional e como o conhecimento e habilidades dos colaboradores geram vantagem competitiva. Uma vez que a capacidade de aprendizado das organizações é um dos principais fatores de criação de vantagem competitiva, pois o constante aprendizado e evolução dos colaboradores e da empresa como um todo a difere das demais e obtém vantagem num mercado altamente competitivo.

Nos dias de hoje, com a velocidades das mudanças cada vez maior, o conhecimento torna-se a principal vantagem competitiva da organização e uma das principais formas de criação de valor intangível. Saber como o administrar o conhecimento é crítico para o êxito e

sobrevivência no negócio, uma vez que empresas semelhantes nos seus respectivos setores se diferem nas formas de gerenciamento dos seus capitais inteligíveis. A maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que as compõem. Por isso, as pessoas com maior qualificação são mais valorizadas. O que uma organização e seus funcionários sabem está no cerne de sua formação. (LACOMBE, 2000)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o objetivo geral proposto, que foi o de averiguar como é o resultado de empresas que valorizam seu capital intelectual, evidenciando os resultados positivos e os benefícios de se desenvolver o conhecimento dos colaboradores da organização para aprimorar os processos e serviços prestados, com o intuito de criar vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

O problema apresentado, no qual apareceu, como o capital intelectual se torna um diferencial nas empresas que o desenvolve, foi respondido, através da leitura nos livros dos autores usados, além dos artigos selecionados.

Com esse trabalho foi possível cumprir com os objetivos propostos possibilitando uma maior compreensão sobre o que vem a ser o capital intelectual, suas caracterizas e as formas de interação com as organizações. Foi demonstrado o que vem a ser o *turnover* e o impacto causado nas organizações em ralação com o capital intelectual. Por fim, foi identificado e analisado as vantagens de se desenvolver e valorizar os conhecimentos dos colaboradores e torná-los parte da organização como um todo.

Nem todas as empresas iniciam suas atividades conhecendo tais aspectos do gerenciamento de pessoas, ao se aprofundar em todos os aspectos do gerenciamento estratégico dos colaboradores, as pequenas e grandes empresas poderão desenvolver técnicas e processos para implementar e aprimorar o conhecimento dos seus colaboradores para assim em conjunto atingirem as metas propostas.

Para a sociedade, é imprescindível saberem de tais aspectos do capital intelectual. O conhecimento tem o poder de moldar as pessoas dentro e fora da empresa, uma vez que, as informações e ensinamentos adquiridos nos ambientes organizacionais poderão ser aplicados na sociedade como um todo, trazendo benefícios para todos que são atingidos pelo conhecimento.

A escolha pelo tema deu-se mais como um fator acadêmico e profissional, uma vez que dentro da universidade acumulamos informações e conhecimentos que podem ser utilizados para melhorar a realidades de inúmeras pessoas, ao utilizar estes conhecimentos para aprimorar ambientes profissionais estaremos impactando de alguma forma toda a sociedade que nos cerca.

Desta forma esta pesquisa poderá ser utilizada por estudiosos da área e por instituições que buscam aprimorar sua forma de gestão e utilizar o poder do conhecimento como fonte de vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Luiza. **Rotatividade de Pessoal: causas e controles**. 2009. Disponível em: < https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/MARIA_LUZIA_SOUZA_ALMEIDA.pdf >. Acessado em 15/Abr/2018
- BARBIERI, Ugo. **Gestão de Pessoas nas Organizações**. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.
- CASTILHO, Auriluce Pereira; BORGES, Nara Rúbia Martins; PEREIRA Vânia Tanús (orgs.). **Manual de metodologia científica do ILES/ULBRA Itumbiara-GO**. 3.ed. Itumbiara: ILES/ULBRA, 2017. Disponível em: <<http://www.ulbra.br/upload/986eb63036cdfc35003049362f114dd7.pdf>>. Acessado em: 24/maio/2018
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**, 7.ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004. Disponível em: <<http://www.univas.edu.br/menu/biblioteca/servicosOferecidos/livrosDigitalizados/administracao/teoria-geral-da-administracao.pdf>>. Acessado em 30/mar. /2018
- CAXITO, Fabiano. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. 1 ed. Curitiba: Editora Iesde Brasil, 2007. Disponível em: <<http://www2.videolivreria.com.br/pdfs/4848.pdf>>. Acessado em: 02/abr. /2018
- DUARTE, Kettle. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. Natal: Editora Edunp, 2011. Disponível em: > <http://periodicos.anhembi.br> >. Acessado em: 01/abr. /2018
- DIEESE. **Rotatividade no Mercado de Trabalho Brasileiro**, 1 ed. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/livro/2016/rotatividade2016.pdf>>. Acessado no dia: 02/abr. /2018
- FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em Capital Humano**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FALCÃO, Bruna. **A Importância do Capital Humano nas Organizações**. 2015. Disponível em < http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7799/1/Bruna_Delgado_MCF_2015.pdf > Acessado em: 22/Maio/2018
- GRETER, Fabiano; VIOLIN, Fábio; CODOGNOTO, Luciana. **Capital Intelectual como Vantagem Competitiva**, 2014. Disponível em: < <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/viewFile/21839/16084> > Acessado em 16/Abr/2018
- HOSS, Osni. **Ativos Intangíveis**. 4.ed. São Paulo: Editora DRHS, 2017.
- JORDÃO, Ricardo; PEREIRA, Frederico; ZIVIANI, Fabrício; FREIRE, Fernanda. **Capital Intelectual & Inovação**. 2017. Disponível em < www.regepe.org.br/regepe/article/download/630/pdf > Acessado em 15/Abr/2018

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz J.. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIBEIRO, Douglas. **Capital Intelectual**, 2009. Disponível em: < http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0079_0021_02.pdf > Acessado em 10/abril/2018

RODRIGUES, Caroline; OLIVEIRA, Danielly; URIONA, Mauricio; SELIG, Paulo. **Capital Intelectual: Reflexão da Teoria e Prática**. 1.ed. Florianópolis: Editora EGC, 2014. Disponível em: < <https://www.researchgate.net> > Acessado em 10/Nov./2018

SAMPAIO, William. **A Gestão do Conhecimento**, 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a14> > Acessado em: 17/Abr/2018

SILVA, Ana. **Turnover nas Organizações**. 2011. Disponível em < http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/MONOGRAFIA%20-%20ANA%20APARECIDA%20-%20final.pdf > Acessado em 22/Maio/2018

TEIXEIRA, Carmem. MARQUES, Carlos; MARQUES, Carla; BRAGA, Elizomar. **A Influência do Capital Intelectual na Satisfação Laboral**. Disponível em < <https://www.researchgate.net> > Acessado em: 22/Maio/2018
ULBRA. **Gestão de Pessoas**. 1 ed. Curitiba: Editora IBPEX, 2008.

ULBRA. **Gestão de Pessoas**. 1 ed. Porto Alegre: Editora IBPEX, 2006.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática**. 1.ed São Paulo: Editora Gente, 2006. Disponível em: < www.jabrazil.org.br/jace/downloads/force_download/gestao_de_pessoas1.pdf >. Acessado em 03/abr. /2018