

## GESTÃO DO CONHECIMENTO x COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM ORGANIZAÇÕES DO VALE DO TAQUARI (RS)

Roberto Mauro Dall’Agnol

[roberto.dallagnol@unoescxxe.edu.br](mailto:roberto.dallagnol@unoescxxe.edu.br)

Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Sandra Maria Warken Marques

[swmmarques@uol.com.br](mailto:swmmarques@uol.com.br)

Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC

**Resumo:** A percepção da importância do conhecimento como grande responsável por promover diferenciais competitivos e a visível ascensão das organizações que investem na promoção e valorização de seus ativos intelectuais foi fator determinante para a escolha do tema e para o desenvolvimento deste trabalho, que, em sua essência, objetivou identificar aspectos quanto a compreensão e a valorização do conhecimento segundo a ótica de gestores de organizações. O presente estudo foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica cujo objetivo foi associar o tema “gestão do conhecimento” e competitividade. Visando conhecer a realidade local, desenvolveu-se uma pesquisa envolvendo organizações com destacado faturamento e aparente representatividade econômica no Vale do Taquari, onde constatarem-se informações significativas quanto ao tratamento do conhecimento, como, por exemplo, a constatação da existência de consciência quanto a importância do conhecimento para as organizações e, ao mesmo tempo, a inexistência da adoção de parâmetros de medida e gerenciamento mais específicos para o conhecimento, entre outras constatações. Finalmente, este artigo versa sobre a existência de uma alternativa competitiva fundamental para as organizações contemporâneas, que é a gestão do conhecimento organizacional como fator de inovação constante, crescimento e retenção de ativos.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento, Ativos Intelectuais, Competitividade.

**Abstract:** The conception of the importance of knowledge as the valuable tool for promoting competitive criteria and the considerable increase of organizations that invest in promotion and valorization of their employees were essential factors for choosing this subject and the development of this work which in its essence aimed to identify aspects regarding the comprehension and valorization according to the view of the managers of organizations. The present study was carried out based on a bibliographical research aiming to associate the subject “knowledge management” and competitiveness. In order to know the local reality, a research was developed analyzing companies that develop a considerably good economical performance in The Taquari Valley. It resulted on important information about the relevance of knowledge, as, for example, the existence of a consciousness of the importance of the knowledge for the organizations and, at the same time, the lacking of measurement parameters and more specific management of knowledge, besides additional specifications. Finally, this essay is about the existence of a fundamental competitive alternative for contemporary organizations, which is the management of the organizational knowledge as a factor of constant innovation, growth and employee’s stability.

**Key-words:** Knowledge Management; Employees; Competitiveness.

---

## O CONHECIMENTO COMO BASE DA TRANSFORMAÇÃO ECONÔMICA CONTEMPORÂNEA

A economia mundial vem evoluindo ao longo dos anos e apresenta inúmeras transformações em todos os cenários. Nos tempos primórdios a base da economia foi a manufatura, o trabalho artesanal; após a economia passou para a era industrial, na qual as máquinas e o trabalho em série eram valorizados.

Atualmente, com as mudanças ocorridas na economia, a base é o Conhecimento, a informação, ou seja, o que de fato está sendo valorizado, são as pessoas e o próprio conhecimento.

Nesse sentido, Zabet e Silva (2002, p.11) contribuem dizendo que “o surgimento de uma sociedade cada vez mais globalizada e interdependente tem-se caracterizado por profundas mudanças em três grandes cenários: **econômico** (comercial e financeiro), **político** e **social** (comportamental, cultural e educacional)”.

Com a globalização e o avanço tecnológico, as organizações estão investindo em capital humano, pois ele é o principal responsável pelo desempenho das organizações, ou seja, é a base da transformação da economia contemporânea.

Na visão de Antunes (2000), esse período, de gradativas mudanças na economia mundial, vivenciado mais profundamente nas últimas décadas, vem sendo indicado por muitos autores estudiosos do assunto como um período de passagem de uma Sociedade Industrial para uma Sociedade do Conhecimento, pois, aos outros recursos existentes, e até então valorizados e utilizados na produção – terra, capital e trabalho -, acrescenta-se o conhecimento, que vem alterando a estrutura econômica das nações e, sobretudo, a maneira de valorizar o ser humano, já que só este detém o conhecimento.

Esses fatores afetam a competitividade no mundo atual, uma vez que, o capital humano passa a ser mais valorizado, e não somente os bens materiais.

Essa idéia confirma-se pelos autores, Zabet e Silva (2002, p.11), pois afirmam que [...] o grande diferencial competitivo das organizações e dos países deixou de ser a mão-de-obra barata ou os recursos naturais, para estar centrado na capacidade de gerar conhecimento e produzir inovação”.

Daí, surge a necessidade de gerenciar o conhecimento. E é nesse contexto que o conhecimento, ou melhor, a gestão do conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das organizações. O mais novo desafio a ser enfrentado pelas organizações é a criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento. (HSM, 2004).

Atualmente já estão inseridos na economia termos como, por exemplo “capital intelectual”, “capital humano”, “capacidade inovadora”, “ativos intangíveis” ou “inteligência empresarial”. A gestão destes termos é um desafio enfrentado no dia-a-dia das organizações.

Além disso, a gestão do conhecimento para a organização é de suma importância, pois tornou-se um recurso econômico eminentemente mais importante que a matéria-prima; muitas vezes, mais importante, que o dinheiro. Assim um estudo dessa abordagem assume uma grande importância na medida que pretende identificar aspectos relacionados à gestão do conhecimento, valorizados pelas organizações.

Importante ressaltar, que o conhecimento deve transformar-se em ação, ou seja, deve-se manter na organização um clima de aprendizagem organizacional, onde os dados se transformam em informações, as informações em conhecimento, e o conhecimento em ação. É uma questão de atitude, de mudanças culturais.

### **O Conhecimento como fator de Geração de Riquezas**

É evidente que, no atual contexto, o conhecimento deve ser considerado como um fator na geração de riquezas, uma vez que nenhum processo funciona na organização sem a participação das pessoas, mesmo que seja informatizado e eletrônico, e como já foi dito, o conhecimento é detido essencialmente pelo ser humano.

Segundo Crawford (1994) apud Zobot e Silva (2002, p.68):

O conhecimento pode ser considerado como uma forma de capital das organizações, ou seja, como qualquer forma de riqueza empregada com o objetivo de produzir mais riqueza. O desenvolvimento do conhecimento é pré-requisito para o desenvolvimento de tecnologia. Novos conhecimentos levam a novas tecnologias, o que gera mudanças na economia que, por sua vez, promovem mudança social e conseqüentemente, mudanças política e de paradigmas.

Interessante a visão contida no artigo de Neumann e Arnosti (2004), que apresenta aspectos relacionados com a perda de uma pessoa chave na organização, sem muitas vezes notar, a organização perdeu Capital de Conhecimento, e nem sequer percebe o quanto de riqueza irá deixar de produzir, pois ainda não existem sistemas adequados para medição da performance, ou seja, o quanto essa perda vai interferir na geração de riquezas futuras da organização.

Esse fato deixa claro, que as pessoas é que fazem a diferença nas organizações e que o conhecimento é um fator crucial na produção e também é o elemento chave na geração de valor nas organizações.

Assim, o novo milênio está desafiando todas as organizações a mostrarem suas competências. Os sistemas devem ser cada vez mais abertos, igualitários e honestos. Além disso, os colaboradores devem pensar em conjunto para explorar as oportunidades, executar os serviços e resolver os problemas. O atual estágio envolve a educação das pessoas, enfim, envolve investimento da empresa em quem, de fato, vai trazer transformações (KRAEMER,2005).

A fonte de riquezas na nova era é o conhecimento, segundo a colocação de vários autores, e assim fica evidente a importância da Gestão do Conhecimento para as organizações, para não perderem talentos, e por fim competitividade.

## A importância da Gestão do Conhecimento

Sendo o conhecimento uma fonte na geração de riquezas para as organizações, é possível avaliar a sua importância na gestão empresarial.

Segundo Stewart (1998, p.11),

O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países.

Davenport (1998, p.6) afirma que o Conhecimento “é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Um estudo realizado com organizações brasileiras (HSM, 2004) sobre a gestão do conhecimento na prática, evidência que as organizações reconhecem que o conhecimento, necessário para mantê-las competitivas no mercado e melhorar significativamente seu desempenho, já se encontra dentro da própria organização.

Isso reforça a idéia de que o caminho a seguir não é a geração do conhecimento, mas sim sua retenção e seu gerenciamento.

Nesse estudo, foi abordada a conscientização dos executivos quanto à importância da gestão do conhecimento nas organizações, e essa se reflete no número de empresas que já adotam algumas práticas de gestão do conhecimento, seja formal ou informal: 57,7%. E, das que não adotam, a maioria pretende fazê-lo. A pesquisa também apontou que 83,7% dos entrevistados ordenam como principal fonte de conhecimento a sua própria organização.

Há, portanto, uma clara evidência sobre a importância da gestão do conhecimento para as organizações, uma vez que muitas organizações já estão preocupadas em implementar práticas de gestão de conhecimento, conforme mostram as pesquisas.

## O Conhecimento Tácito x Conhecimento Explícito

É importante conhecer os conceitos sobre os tipos de conhecimentos existentes, para entender melhor a própria gestão do conhecimento.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento humano pode ser classificado em dois tipos: o conhecimento tácito e o explícito.

“O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou ‘codificado’ refere-se ao

conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.65). A figura 1 apresenta os dois tipos de conhecimento:

<b>Conhecimento Tácito (Subjetivo)</b>	<b>Conhecimento Explícito (Objetivo)</b>
Conhecimentos da experiência racionalidade  (corpo)	Conhecimentos da   (mente)
Conhecimento simultâneo	Conhecimento seqüencial

Figura 01 – Dois tipos de Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi, Criação de Conhecimento na Empresa, (1997, p.67)

As pessoas adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente as suas próprias experiências, esse conhecimento adquirido se transforma em um ativo do conhecimento, ou seja, em ativos intangíveis.

### **Aspectos relacionados com os Ativos Intangíveis e o Capital Intelectual**

As mudanças constantes têm gerado um ambiente dinâmico e competitivo, exigindo a cada dia melhores resultados por parte dos administradores. A riqueza da organização não está mais centrada apenas em bens físicos, mas em Ativos Intangíveis e no Capital Intelectual, próprios de cada setor da economia.

Para Edvinsson e Malone (1998, p.22) apud Scherer et al , “[...] os ativos intangíveis surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extracontábeis podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa”.

Essa idéia confirma-se pela valorização das ações de muitas organizações, conforme apresentado a seguir:

Em 1995, ações da Microsoft foram negociadas a um preço médio de \$70, época em que seu valor contábil registrado era de apenas \$ 7. De que maneira ações de uma companhia podem ser negociadas por valor 10 vezes superior a seu valor contábil? No mercado de capitais, historicamente ações muitas vezes já foram negociadas por preços acima de seus valores patrimoniais, mas o que se nota atualmente, é que certos tipos de organizações, essa diferença tem crescido, não só em valor como também em rapidez [...] são os chamados ativos intangíveis. (ZABOT e SILVA, 2002, p.83).

Assim, percebe-se que os ativos intangíveis muitas vezes têm mais valor na empresa, do que os ativos tangíveis, e a valorização dos intangíveis acontece quando a empresa se destaca no mercado e pela maneira que administra o próprio capital intelectual, com atitudes que agregam valor e que tornam a empresa mais ou menos competitiva.

De acordo com Sveiby (1998) os ativos podem ser classificados em três tipos, que, juntos formam um balanço patrimonial de ativos intangíveis. Ou seja, podem ser classificados como um grupo de três elementos: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa. A figura 2 sintetiza esses grupos.

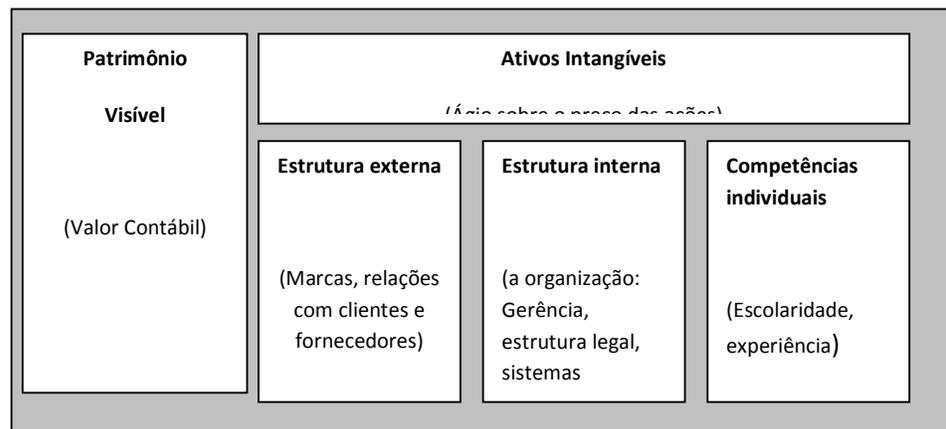


Figura 2: Os três tipos de ativos intangíveis.

Fonte: Sveiby, A nova Riqueza das Organizações, 1998, p.14

A figura apresentada mostra que o patrimônio visível abrange apenas os bens patrimoniais materiais, enquanto que os ativos intangíveis agrupam toda a estrutura externa e interna, desde a marca da empresa, até o seu sistema de gestão, além das competências individuais de cada colaborador.

Segundo Sveiby (1998, p.14):

Os ativos intangíveis mais valiosos da McDonald's são provavelmente a sua marca e a sua rede de franquias (ambas estruturas externas). O valor de mercado de um fabricante de automóveis como a Ford Motor Company provavelmente consiste, em grande parte, em seus ativos tangíveis e na sua antiga experiência gerencial na organização de produção complexa (uma estrutura interna). O principal ativo de uma construtora, se a empresa não possuir imóveis, é a sua capacidade de realizar projetos complexos (uma estrutura interna).

Além das empresas acima citadas, podemos considerar também a Microsoft e a Nokia, no mundo, a Magazine Luiza e Natura, no Brasil, que comprovam o quanto o ativo intangível se transforma em ativo do conhecimento, uma vez que certamente essas empresas possuem uma gestão voltada a gestão do conhecimento e assim estão construindo a sua própria história.

O assunto Capital Intelectual está sendo muito debatido por vários autores internacionais, dentro os quais estão Sveiby (1998), Stewart (1998), Kaplan e Norton (1997),

---

Choo (2003) entre outros. No Brasil, destaca-se o trabalho de Antunes (2000), que analisa amplamente o assunto, visitando e criticando tais autores internacionais.

Segundo Antunes (2000) os conceitos de Capital Intelectual diferem em alguns aspectos, mas, na essência, apresentam o mesmo conteúdo, ou seja, segundo Brooking o conceito é: **Empresa = Ativos Tangíveis + Capital Intelectual**, sendo que o Capital Intelectual corresponde aos Ativos de Mercado, mais Ativos Humanos, mais Ativos de Propriedade Intelectual e mais Ativos de Infra-Estrutura; já o conceito segundo Edvinsson e Malone é: **Empresa = Parte Visível + Parte oculta**, sendo que a parte oculta corresponde ao Capital Intelectual e o Capital Intelectual corresponde ao Capital Humano mais o Capital Estrutural.

Brooking apud Antunes (2000, p.78), define o Capital Intelectual como “uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as organizações e que capacitam seu funcionamento”.

De acordo com Brooking apud Antunes (2000, p.78) o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias, conforme a seguir demonstrado:

Ativos de mercado – o potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis, que estão relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias, etc.;

Ativos humanos – benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica;

Ativos de propriedade intelectual - ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios, tais como *Know-how*, segredos industriais, *copyright's*, patentes, design's, etc...

Ativos de infra-estrutura – tecnologias, metodologias e processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de riscos, banco de dados de clientes, etc...

Através dos conceitos apresentados, percebe-se que o Capital Intelectual é um ativo intangível, é a parte oculta da empresa, ou seja, a parte invisível. Os ativos tangíveis mais os ativos intangíveis formam a empresa, e a correta valorização e administração desses grupos, faz com que a empresa possua um diferencial estratégico.

## **O Conhecimento como diferencial estratégico**

Considerar o Conhecimento como um diferencial estratégico é um desafio, que deve ser avaliado no contexto organizacional, pois a nova era da economia está totalmente voltada para o conhecimento e a informação, e no planejamento estratégico das organizações o conhecimento tem uma importante participação.

Na opinião de Davenport (2002) cada vez mais, líderes e consultores de organizações falam do conhecimento como o principal ativo das organizações e como a chave da vantagem competitiva sustentável.

Assim o conhecimento pode ser considerado um diferencial estratégico das organizações, pois segundo Choo (2003, p.30) “A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação e significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”.

É importante avaliar, ou melhor, medir a influência do Conhecimento nas organizações, pois assim é possível identificar se de fato, o Conhecimento está se transformando em um diferencial estratégico para a organização.

### **Avaliação dos Ativos Intangíveis e do Conhecimento nas Organizações**

A ferramenta de Gestão *Balanced Scorecard* (BSC) é utilizado na medição dos resultados alcançados também pela prática da Gestão do Conhecimento, pois apresenta indicadores voltados para detectar a evolução dos ativos intangíveis.

Kaplan e Norton (2004) explicam que ao desenvolver o *Balanced Scorecard*, identificaram em sua perspectiva de aprendizado e crescimento três categorias de ativos intangíveis essenciais para a implementação de qualquer estratégia: capital humano, capital informacional e capital organizacional. Para vincular esses ativos intangíveis à estratégia e ao desempenho da empresa, criaram a ferramenta, o Mapa Estratégico, que apresenta os resultados do desempenho da empresa.

Neumann e Arnosti (2005) apresentam um outro modelo de avaliação dos ativos intangíveis, e descrevem que desde a década de 60, verificam-se conceituados autores versando sobre o impacto do Conhecimento como recursos, sendo que na vanguarda das publicações que empregam o conceito de Capital Intelectual foi Thomas Stewart, em artigo publicado pela Fortune, em 1994, intitulado “O Ativo mais Valioso de sua empresa: o Capital Intelectual”, que, como um alerta, sinalizava às entidades em geral de que a era do Capital Intelectual havia começado.

Despertando interesse dos meios acadêmicos, e empresarial, anexo as Demonstrações Financeiras referentes ao exercício de 1994, o Grupo Skandia, de origem Sueca, distribuiu entre os seus acionistas, em 1995, o primeiro relatório contendo dados sobre a avaliação do Capital intelectual de suas organizações, sendo seu principal articulador Leif Edvinsson. (Antunes, 2000).

O modelo de evidenciação e mensuração do Capital Intelectual do grupo Skandia se sustenta nos valores de sucesso que devem ser maximizados e incorporados à estratégia organizacional e, que estão focados em cinco áreas distintas: financeira, clientes, de processo, de renovação e desenvolvimento, e humano, conforme mostrado na figura 3.

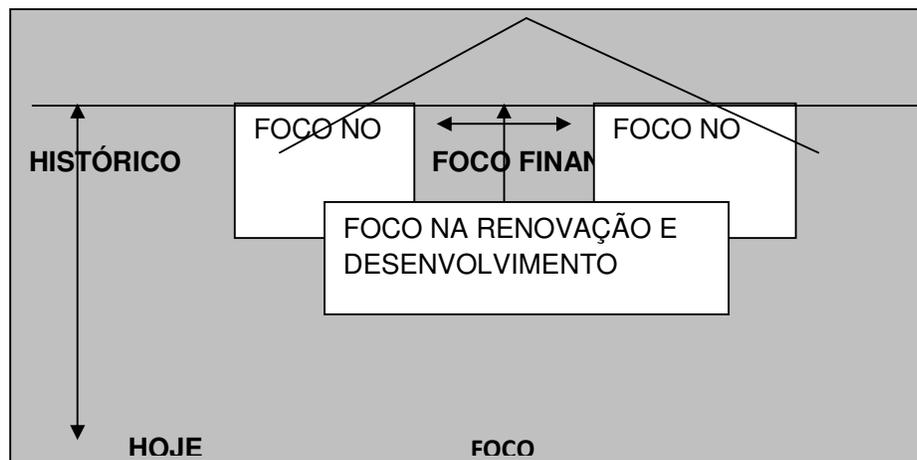


Figura 03: Navegador Skandia

Fonte: Edvinsson, L.Malone, M. apud Antunes (2000, p.98)

Neste modelo, o Foco Financeiro mostra o passado da entidade, o Balanço Patrimonial; o Foco no Cliente e no Foco no Processo apresenta-se o presente e as atividades da entidade, pode-se destacar como o Capital Intelectual e o Capital Estrutural, voltada para o futuro, onde se mede a eficácia de como a renovação da entidade está ocorrendo, sendo nos seus processos, no treinamento dos empregados e outras ações estratégicas. Finalmente o Foco Humano, o centro e alma da entidade, seu coração, a inteligência, que como única força ativa na organização, alcança todas as outras regiões do Capital Intelectual (ANTUNES, 2000).

A partir da utilização desses modelos é possível avaliar a gestão do conhecimento na prática, ou pelo menos, tem-se uma idéia mais clara de que é possível visualizar o resultado da organização em todos os aspectos ligados aos ativos intangíveis.

### **A visão das empresas do Vale do Taquari quanto à gestão do Conhecimento**

Com a finalidade de identificar aspectos relacionados com a gestão do conhecimento nas organizações do Vale do Taquari, realizou-se o presente estudo. A coleta de dados foi feita através de questionários, caracterizado por um conjunto de 10 (dez) perguntas objetivas. A construção do questionário tomou por base a revisão da literatura, levando-se em consideração o objetivo proposto.

A unidade de análise da pesquisa foram os indivíduos que trabalham nas organizações selecionadas. Definiu-se, por conveniência, 5 (cinco) organizações de grande porte no Vale do Taquari, considerando o seu faturamento e a sua representatividade aparente na economia da região. Foram enviados 5 (cinco) questionários para cada empresa, para os gerentes de diferentes áreas.

Os questionários foram encaminhados para duas empresas industriais do ramo alimentício, uma empresa comercial, e duas prestadoras de serviços, totalizando 25 questionários, dos quais retornaram 20 questionários, correspondendo a 80% da população escolhida.

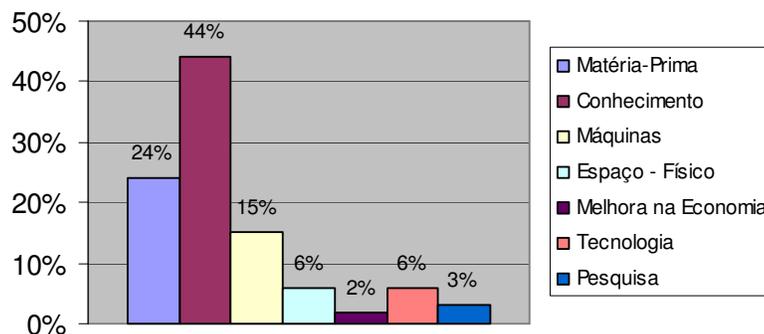
Segundo Lakatos e Marconi (2001, p.221): “[...] o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade”. O método de abordagem dedutivo, segundo as autoras, ocorre pelo estabelecimento de conexões descendentes.

As autoras continuam sua descrição, agora em relação aos ‘métodos’ de procedimentos, onde destacam ser atitudes mais concretas de investigação em relação aos fenômenos. São menos abstratos, também confundidos com técnicas, dado seu uso abrangente embora limitadas a um domínio particular.

A pesquisa foi realizada utilizando-se a abordagem dedutiva e dentre os métodos, os de procedimentos comparativos, que visam identificar semelhanças e diferenças em função do tempo ou do objeto e explicá-las.

A pesquisa mostra que o recurso de maior unanimidade é o conhecimento, com 44% dos entrevistados, enquanto 24% entendem que seja a Matéria-Prima e 15% que são as Máquinas, ou seja, mais da metade dos entrevistados entende que existem outros recursos mais necessários do que o conhecimento, conforme mostra o gráfico 1.

**Gráfico 1 – Que tipo de recurso à organização em que você trabalha mais necessita?**



Quanto à importância do aprimoramento dos funcionários para o desempenho na organização, 80% dos entrevistados entendem que é importante. Com relação ao acompanhamento e valorização desse aprimoramento dos funcionários pela organização, observou-se que as respostas foram divergentes, ou seja, 30% diz acompanhar e valorizar sempre, 35% quase sempre, 25% às vezes e 10% nunca. Nota-se que 80% considera importante o aprimoramento, mas este índice cai para 65% quando a questão trata do acompanhamento e valorização desse aprimoramento dos funcionários.

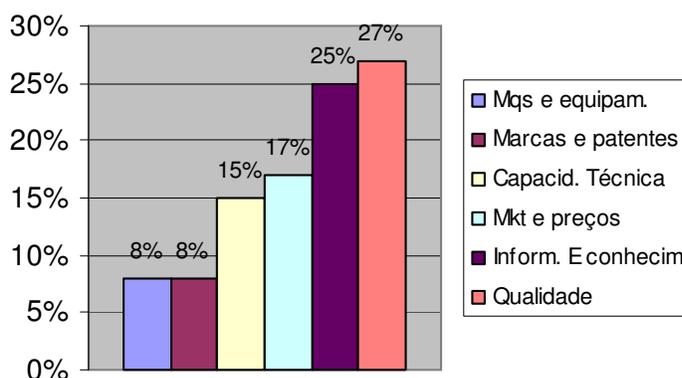
Além da importância do aprimoramento, questionou-se se a organização incentiva os funcionários na busca por mais conhecimentos, investindo em capacitação, 50% dos

entrevistados citaram que “sempre” a organização incentiva os funcionários na busca de mais conhecimentos.

Analisando essas três questões que versam sobre o aprimoramento, incentivo e valorização na busca de novos conhecimentos, observa-se que as organizações consideram importante o aprimoramento, mas muitas vezes não acompanham e não valorizam, ou melhor, não reconhecem de fato essa questão.

Em relação à opinião dos entrevistados quanto aos fatores que consideram mais importantes para as organizações serem competitivas, observa-se que 25% citaram a informação e o conhecimento, 27% a qualidade, também foram citados as máquinas, capacidade técnica, marcas e patentes e marketing e preços conforme mostra o gráfico2.

**Gráfico 2 – Fatores considerados importantes para a organização ser competitiva**

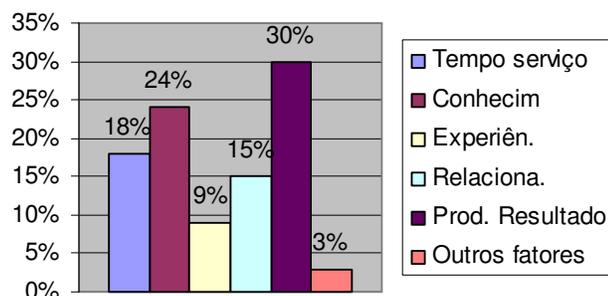


Propositalmente esta questão foi fechada, remetendo a algumas possibilidades, entretanto, mesmo considerando que o item “informação e conhecimento” não foram os mais citados, é inevitável observar que os itens “qualidade” e “capacidade técnica” possuem relação direta com a informação e o conhecimento. Pode-se, assim, de modo indireto, afirmar que o conhecimento de modo direto ou indireto, é considerado como mais importante para a competitividade pela maioria absoluta dos respondentes.

Além dos fatores que as organizações consideram importantes, questionou-se sobre a competitividade da organização onde atua, 45% dos entrevistados considera a sua organização uma organização competitiva.

Ao serem questionados quanto à maneira pela qual a organização valoriza seus funcionários, 30% dos respondentes citaram a “produção de resultados”, 24% dos entrevistados citaram o “conhecimento”, enquanto que 18% o “tempo de serviço”, 15% os “relacionamentos” conforme demonstra o gráfico 3. Observa-se que, segundo a opinião dos respondentes, as organizações valorizam pouco os funcionários pelo conhecimento, ainda valorizam muito pela produção de resultados.

**Gráfico 3 – A organização onde você atua valoriza os funcionários por?**



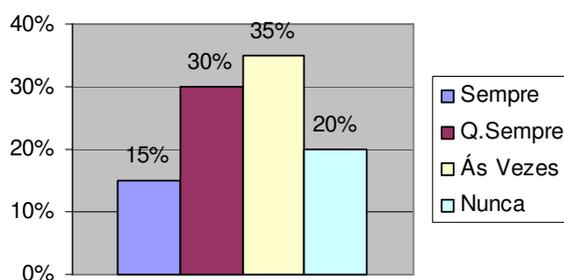
Em relação à opinião dos respondentes sobre a possibilidade de identificação de um melhor desempenho relacionado ao maior conhecimento dos funcionários, 75% responderam que isso “sempre” é considerado, ou seja, quanto maior o conhecimento melhor o desempenho.

Questionou-se também sobre a importância de medir o conhecimento para a organização, sendo que 95% dos respondentes citaram que é importante medir o conhecimento.

Já quando foram questionados sobre os termos: “ativos intangíveis” ou “capital intelectual”, 70% dos respondentes descreveram já ter ouvido falar, enquanto 30% relataram “nunca” ter sequer ouvido falar. Observa-se que esses termos ainda não estão totalmente disseminados na sociedade, e ainda são pouco interpretados e utilizados.

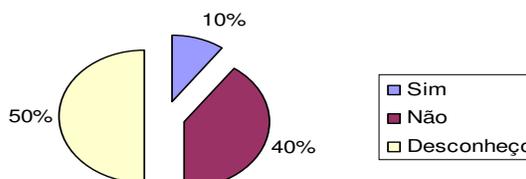
Questionou-se se a organização procura medir a influência do conhecimento dos funcionários no seu desempenho, 45% responderam que “sempre” ou “quase sempre” é medida. 35% responderam que isso é considerado apenas “às vezes”, enquanto 20% relataram que isto nunca ocorre. Observa-se que, segundo a opinião dos respondentes, a maioria das organizações não possui um processo de acompanhamento ou gestão do conhecimento implantado e também não medem a sua influência no desempenho da organização (Gráfico 4).

**Gráfico 4 – A organização procura medir a influência do conhecimento dos funcionários no seu desempenho?**



Questionou-se se a organização tem alguma forma de registrar economicamente a capacidade intelectual dos funcionários, 90% citaram que “não” utilizam ou desconhecem uma maneira de registrar a capacidade intelectual dos funcionários, e somente 10% tem alguma idéia de como fazê-lo. Percebe-se, que além das organizações não procurarem medir a influência do conhecimento no desempenho da organização, também não aplicam ou não conhecem uma maneira de registra-los contábil ou economicamente (Gráfico 5).

**Gráfico 5 – A organização tem alguma forma de registrar economicamente seu valor que indica a capacidade intelectual dos funcionários?**



Considerando o objetivo do presente estudo, que foi identificar aspectos relacionados à gestão do conhecimento nas organizações e suas relações com o desempenho competitivo, a partir da opinião de seus gestores, tem-se que as características da Gestão do Conhecimento, como a valorização dos indivíduos, estão sendo consideradas em parte pelas organizações, mas a gestão do conhecimento só existe de maneira informal.

### **Tendências das Organizações**

A gestão do conhecimento para as organizações é de suma importância, pois a partir da prática da gestão do conhecimento a organização passa a valorizar mais os indivíduos, cria mecanismos para gerenciar o conhecimento na organização, e assim torna-a mais competitiva, ou seja, diferencia-se utilizando o conhecimento para produzir melhores resultados.

Analisando-se a pesquisa desenvolvida, observa-se que as organizações não possuem um processo ou uma sistemática qualquer de gestão do conhecimento implantado, e também não conseguem medir com constância e eficiência a capacidade intelectual dos seus colaboradores.

Além disso, as organizações consideram importante o aprimoramento dos colaboradores, mas não houve constatação de acompanhamento ou valorização institucionalizadas, ou seja, não consideram como um ponto fundamental para o melhor desempenho da organização.

O interessante nesse estudo, é que as organizações reconhecem a importância da gestão do conhecimento, mas não conhecem uma maneira de medir a capacidade de geração de riquezas a partir da prática da gestão do conhecimento.

Com relação à utilização dos termos Ativos Intangíveis e Capital Intelectual, o destaque faz-se necessário, pois a pesquisa foi aplicada à gerentes, portanto, responsáveis pela

ligação entre os níveis estratégicos e operacionais. O desconhecimento neste nível (tático) é comprometedor para a concretização do sucesso estratégico a partir do conhecimento.

Em termos gerais, pode-se afirmar, tomando por base os resultados, que há uma compreensão efetiva da importância do conhecimento, porém não há uma prática consolidada no sentido de seu acompanhamento e mensuração econômica e de influência direta nos resultados organizacionais.

Percebe-se que cada vez mais a tendência está voltada para uma maior valorização e concordância com o surgimento do que já é chamado de “a Era do Conhecimento”. Por sua vez, a transformação do Conhecimento em ação é o principal desafio enfrentado pelos gestores, pois de nada adianta a gestão do conhecimento, se a mesma não se transformar em ação, ou seja, produção de resultados e melhor desempenho. É a efetiva valorização do conhecimento.

### Referências bibliográficas

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. *Capital Intelectual*: São Paulo: Atlas, 2000.
- CHOO, Chum Wei. *A organização do Conhecimento*. São Paulo: Senac, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campos, 1998.
- E-CONSULTING CORP. *A gestão do conhecimento na prática*. Revista HSM Management ,n.42, janeiro-fevereiro 2004.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis*. Harvard Business Review Brasil. Fevereiro/2004.
- KRAEMER, Maria E. P. *A Contabilidade do Conhecimento*. Disponível em: <http://www.gestiopolis.com/Canais4/fin/acontadodonhe.htm>>. Acesso em: 28 de janeiro. 2006.
- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- NEUUMANN, R. Aparecida. ARNOSTI, J.C. Melchior. *Característica dos Ativos Intangíveis: A importância Estratégica da Mensuração do Capital Intelectual*. 23/12/2004. Disponível em: [http://www.classecontabil.com.br/servlet\\_art.php?id=478&query=CapitalIntelectual](http://www.classecontabil.com.br/servlet_art.php?id=478&query=CapitalIntelectual)>. Acesso em: 11 de novembro. 2005.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do Conhecimento na Empresa*. 11ª ed. Rio de Janeiro, Campo: 1997
- SCHERER, L. Márcio et al, *O Atual estágio da contabilização de ativos intangíveis no mercado norte-americano*. Revista FAE, Curitiba, v7, nº 1, p.77-87, jan./jun./2004.
- STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: A nova vantagem Competitiva das Organizações*. Rio de Janeiro: Campos, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campos, 1998.
- ZABOT, João Batista M.; SILVA L.C.Mello da. *Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas, 2002.