



## **ESTUDO DE CASO: UMA ANÁLISE DO CAPITAL INTELECTUAL APLICADO NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE MANHUAÇU-MG.**

**Autor:** Leonardo Maurílio Mendes Salatiel

**Orientador:** José Carlos de Souza

**Curso:** Administração    **Período:** 8º    **Área de Pesquisa:** Recursos Humanos

**Resumo:** Este trabalho teve o intuito de conhecer melhor como funciona a gestão do conhecimento em organizações públicas, tendo como experiência, um estudo de caso na Superintendência Regional de Ensino de Manhuaçu, onde aplicou-se dois questionários, um direcionado à Diretora da Superintendência, de cunho qualitativo, e outro, aos demais funcionários, quantitativo. Objetivou-se destacar as principais dificuldades encontradas na aplicação do capital intelectual nesta instituição, constatando-se que o capital intelectual ainda é pouco explorado na empresa, quando se oferece treinamento, geralmente não é direcionado para cada setor, tornando seu proveito pequeno, a estrutura não é totalmente compatível com as necessidades da prestação de serviços e a oferta de recursos para cumprimento das tarefas ainda é bastante precária. A hierarquia governamental não dá total autonomia a diretora, o que dificulta sua gestão e o canal de comunicação entre funcionários e gestores ainda é complexo, visto que existem contradições entre os dois questionários.

**Palavras-chave:** Capital intelectual. Gestão. Organizações públicas.

## **1. INTRODUÇÃO**

O capital intelectual é um instrumento que estimula a renovação e o desenvolvimento. Atualmente é uma das estratégias mais utilizadas para alavancar o crescimento das empresas no mercado. Antigamente, durante muitas décadas, o trabalho era só braçal e as pessoas eram tratadas como escravos, sem o direito de crescer, desenvolver, interagir e ter acesso ao conhecimento. Com o passar dos anos, as organizações reconheceram que um de seus mais valiosos recursos eram as pessoas. E desde então, muitas empresas passaram a incentivar seus funcionários na busca pelo estudo e capacitação.

Hoje, na era da "cultura.com", todos têm acesso a qualquer tipo de informação. Basta querer crescer e se desenvolver. Conforme Chiavenato, "capital humano significa capital intelectual". Um capital invisível composto de ativos intangíveis. O valor de mercado das organizações não depende mais apenas do seu valor patrimonial físico, mas principalmente do seu capital intelectual". Sabemos que hoje a organização não vive só de lucros, necessitam das pessoas para gerar resultados duradouros.

A maneira como o capital intelectual está sendo utilizado nas organizações pode definir sua colocação no mercado, por isso é muito importante que seja empregado de maneira correta pelos gestores, mas algumas empresas não dão tanto valor a esse tipo de investimento. Na realidade, com a evolução das tecnologias e o grande volume de informações existentes, as corporações necessitam cada vez mais de pessoas que tenham capacidade de adaptação às diferentes demandas do mercado, que aceitem capacitação para recursos que desconhecem, pois sabe-se que hoje, uma organização que só prioriza lucros e não investe em capacitação, não sobrevive, mas deve haver dedicação dos funcionários para que haja realmente a implantação de inovações. A atualização de conhecimento é uma ferramenta importante para alavancar uma empresa, mas de nada adianta, se os colaboradores não souberem apreciá-la.

Existe uma diferenciação nos modelos de gestão dos setores privados e públicos, portanto a aplicação do capital intelectual em cada um é diferenciada também, pois os interesses são diferentes, visto que uma organização pública não tem competição de mercado, o aprimoramento intelectual de seus funcionários diz respeito apenas à prestação de serviços para determinados departamentos governamentais, enquanto que as empresas privadas necessitam estar sempre à frente no mercado, surgindo então a seguinte questão: Como uma organização pública, que atende uma grande quantidade de servidores públicos, aplica seu Capital Intelectual para otimização da prestação de serviços?

### **1.1 Objetivos**

O Objetivo principal desse estudo é destacar as principais dificuldades ou barreiras encontradas na aplicação do Capital Intelectual na Superintendência Regional de Ensino de Manhuaçu. Já os objetivos específicos são analisar a disponibilidade dos funcionários para se capacitarem, verificar como o Capital Intelectual é aplicado na S.R.E.M, bem como reconhecer os benefícios que esse Capital pode trazer a essa organização.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. Referencial Teórico**

O Capital Intelectual é visto por Stewart (1997), como “a fonte de inovações”, é o principal responsável pelo sucesso de uma empresa, já que “o dinheiro fala, mas não pensa” e as máquinas, apesar de poderem trabalhar até melhor do que muitos humanos precisam ser comandadas, precisam ser criadas, portanto, por trás do sucesso de um empreendimento existe sempre uma mente brilhante. Este mesmo autor também acredita que a informação e o conhecimento são o principal diferencial de nossa época, em que saber gerir uma empresa, resolver conflitos e, principalmente ter ideias inovadoras, pode colocar qualquer ramo de negócios a frente da concorrência mercadológica.

Pacheco (2005, p.12) trata o termo Capital Intelectual como “ativos intangíveis”, explicando que no dicionário Aurélio significa “o que não se pode tocar”, ficando assim explícito que se refere às ideias inovadoras que alguém pode ter para obter sucesso em algum investimento.

Pode ser entendido segundo Antunes (2000), como uso de bens intangíveis, transformando as áreas de tecnologia da informação, comunicação e mídia para o crescimento dos bens tangíveis de uma organização.

O Capital Intelectual pode ser dividido em três partes, segundo Stewart (1998, p.68): capital humano, capital estrutural e capital do cliente.

O capital humano é o aproveitamento dos saberes dos funcionários para trazer inovações que irão gerar lucros para a empresa. Através da união de conhecimentos de várias pessoas concentradas em um mesmo lugar aparecem novas ideias que poderão mudar o rumo de um negócio, geralmente para melhor. O autor defende que o capital humano pode se espalhar rapidamente, por isso é importante a concentração de muitas pessoas para um mesmo objetivo.

O capital estrutural tem por objetivo não deixar que se perca todo o conhecimento que as pessoas adquiriram seja com estudos ou experiências vividas, para isso o Stewart (1998) explica que é preciso que os gestores saibam como captar e “transformar a potência de seus profissionais”, para que no final da jornada não se tenha desperdiçado todo este poder, pois o autor fala que existem muitos casos em que pessoas com mentes brilhantes entram numa faculdade, se formam e, de repente, não conseguem desenvolver todo seu potencial na empresa.

O processo de retenção de pessoas com ideias brilhantes pode também ser um problema para a empresa quando esta se torna tão burocrática que não permite que seus funcionários utilizem todo seu potencial.

Obter resultados investindo em conhecimento requer um sistema e uma cultura organizacionais que permitam o livre fluxo do conhecimento, o que significa descartar regras que abafem novas ideias (STEWART, 1998 p.119).

Por último, o capital do cliente mostra como é valioso para uma empresa conhecer seus clientes e investir neles da mesma forma que investem em pessoal e em estruturas, mas também mostra que é importante que empresa e clientes

trabalhem juntos, trocando informações, como saber dos consumidores o que pode trazer melhorias para determinado produto ou serviço.

O capital do cliente é toda estrutura externa de relacionamento com os clientes e fornecedores disponibilizados pela empresa. Os componentes do capital do cliente - estratégia competitiva, preço, marca, embalagem, distribuição, serviços, assistência técnica, comunicação – estão inter-relacionados para compartilhar conhecimento com o cliente. (CHAVES ET AL, 2014).

Edvinsson e Malone et al. (1998) apud Antunes (2000) conceituam Capital Intelectual como a parte invisível da empresa onde se encontra o capital humano (conhecimento, inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa) e o capital estrutural (formado pelos equipamentos de informática, softwares, banco de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo o mais na capacidade organizacional que apóia a produtividade dos empregados).

Portanto o capital intelectual só existe quando se aplica as estratégias do tripé formado pelo capital humano, capital estrutural e capital do cliente, pois um sustenta o outro.

Como já dito anteriormente existe uma diferença entre o capital intelectual aplicado no setor privado e público, pois seus objetivos são diferentes. Segundo (Joia, 2009), a aplicação de capital intelectual no setor público ainda é bem menor em relação ao setor privado, pois enquanto uma organização privada visa à obtenção de lucros financeiros, a organização pública trabalhada prestando serviços sem retorno financeiro.

O capital intelectual ainda não é tão aplicado em organizações públicas como nas organizações privadas, Cinca et al (2003) explica que esse resultado se deve à falta de motivação existente neste setor e falta de dedicação dos gestores em criar estratégias para melhorar o ambiente de trabalho dos funcionários envolvidos. Porém deve-se destacar a importância de sua implantação na gestão pública, pois é "responsável, dentre outros fatores, pela fomentação de inovações administrativas e/ou políticas destinadas a suprir as carências sociais", Argyris (1992) complementa dizendo que é preciso que uma organização exercente seus conhecimentos para atender as necessidades de seu ambiente interno e externo.

De acordo com Cavalcanti (2005), têm ocorrido consideráveis avanços no que diz respeito ao atendimento das demandas sociais pelas organizações públicas e esse resultado se deve exclusivamente pela melhoria da qualificação dos servidores, bem como estrutural.

Garvin (1993) fala que uma organização deve aproveitar o capital intelectual, tendo como prioridade o trabalhador e com isso, cria-se um estabelecimento baseado no conhecimento.

Sendo assim, é necessário que uma instituição pública que priorize um atendimento de qualidade busque a qualificação de seu pessoal tendo como principal objetivo a melhora no atendimento a sociedade.

Mendes (2014) menciona outra alternativa para as empresas ampliarem seu capital humano, através da educação corporativa, que

[...] favorece o desenvolvimento da capacidade de aprender a partir da própria experiência dos colaboradores, que podem ser considerados vastos repositórios de conhecimento, ou por meio de experiências de pessoas ou organizações externas.

No setor público, sabe-se que a mudança de funcionários depende mais do contrato que estes têm com a empresa do que dos próprios gestores, pois, existe a estabilidade empregatícia em que alguns são contratados e outros efetivos, sendo que no primeiro caso existe um acordo de trabalho que visa o início e término das atividades de determinada pessoa no estabelecimento, portanto sua continuação na empresa não depende propriamente de seu desempenho, e com isso, perdem-se funcionários valiosos, com capital intelectual elevado. Lima & Ferreira (2012) fala que este tipo de situação prejudica a empresa no que diz respeito a sua estrutura de valores, incluindo a experiência e qualificação que estes vieram a desenvolver. O autor ainda adverte que não se deve investir apenas nos profissionais, mas também na instituição, pois, enquanto existe a troca constante de capital humano, o capital estrutural é mantido e pode ser modernizado conforme a necessidade, além disso, de nada vai adiantar dar boa qualificação para seu pessoal se estes não tiverem recursos para aplicá-la. Este pode ser, talvez, o maior desafio de uma gestão pública.

Para Wada (2012), a gestão do conhecimento traz diversos benefícios, tanto para pequenas empresas, grandes, multinacionais, quanto governamentais. Entre estes benefícios, a autora fala que existe melhoria na agilidade dos serviços, na resolução de problemas e aumenta a rentabilidade e competitividade das organizações. Já para os funcionários, a capacidade de poderem desenvolver tarefas mais complexas, os torna mais motivados e, consequentemente, mais valorizados. Outro benefício é a melhoria na comunicação entre os colaboradores, permitindo a troca de experiências, além da segurança na tomada de decisões, que melhora o atendimento aos clientes e a qualidade dos serviços prestados, ou seja, todos saem ganhando.

As empresas precisam mudar paradigmas, devem organizar e aprimorar o capital estrutural e, em paralelo, desenvolver e maximizar o capital humano. Os colaboradores devem deixar de serem figurantes para se tornarem protagonistas dessa mudança (MENDES, 2014).

Nonaka e Takeuchi (1997), afirmam que o sucesso das organizações, sejam elas de qualquer tipo, é resultado do capital humano existente nelas. Este por sua vez é um bem intangível e não pode ser calculado com números, mas é visto de acordo com o desenvolvimento da empresa, é definido como conhecimento tácito e os mesmos autores deixam claro que a melhor forma de transmissão deste tipo de conhecimento “é através de contato direto entre as pessoas, por meio de interações, da convivência, e da comunicação oral” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 7). Por outro lado, sua disseminação é dificultada quando se trata de uma organização inteira.

Stewart (1998) fala que cada dia mais a principal matéria prima das empresas se torna o capital intelectual, mas é muito difícil identificar este tipo de capital e transformá-lo para ser compartilhado com os demais colaboradores da organização, pois “tanto nas organizações privadas como nas públicas, os gestores costumam gerenciar as formas e não as substâncias.

Segundo Sandkull (1996), a única maneira de se conseguir gerir uma empresa pública é fazer com que seus empregados entendam as decisões tomadas por “seus superiores e sintetizá-las adequadamente, a tarefa de supervisão toma-se irremediavelmente pesada”.

Portanto, transversalizar o conhecimento na administração pública permite se perceber o todo e o conjunto de seus elementos constitutivos, além de identificar as partes que são comuns e as que se diferenciam. E assim possibilita a capacidade de gerar, inovar,

armazenar, aplicar e compartilhar o conhecimento. Neste sentido, serão construídas organizações que se expandem continuamente e que estimulam padrões de pensamentos inovadores, necessários para fazer face aos atuais desafios da transformação da administração pública moderna (RUNTE, 2011).

## 2.2. Metodologia

A organização analisada é a Superintendência Regional de Ensino de Manhuaçu – MG, organização pública de âmbito estadual, da área de educação, tendo como missão: “Concorrer para que se efetive educação e serviços de qualidade, compatíveis com as políticas públicas e os anseios da sociedade”. A instituição possui 85 funcionários, sendo 16 vinculados ao Gabinete, 30 da Diretoria de Pessoal, 16 da Diretoria Administrativa Financeira e 23 da Diretoria Educacional.

Para a realização deste trabalho utilizou-se dois tipos de pesquisa, com questionários distintos, sendo um para a chefia e outro para os demais funcionários. Para o questionário aplicado à chefia, a pesquisa utilizada é de caráter qualitativo, que segundo Godoy (1995, p.62) leva em consideração:

[...] o ambiente natural e o pesquisador como instrumento fundamental, o caráter descritivo, o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador e o enfoque indutivo.

Segundo Richardson *et al* (1990), este tipo de pesquisa requer detalhes sobre as situações apresentadas pelos entrevistados. Não se baseia em estatísticas, mas analisa cada resposta separadamente.

Já para os demais funcionários, será aplicado um questionário de pesquisa quantitativa, visando obter resultados através de estatísticas, segundo Vianna (2001), tendo certo distanciamento dos sujeitos entrevistados e com respostas pré-definidas e rápidas, atendendo uma amostra da população a que se pretende atingir.

O uso deste tipo de pesquisa é empregado, de acordo com Cruz (2011), em casos em que se necessite “quantificar e/ou medir opiniões, atitudes e preferências ou comportamentos”.

Os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem. Embora difiram quanto à forma e ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos. Pode-se distinguir o enfoque qualitativo do quantitativo, mas não seria correto afirmar que guardam relação de oposição. (POPE & MAYS, 1995, p. 42)

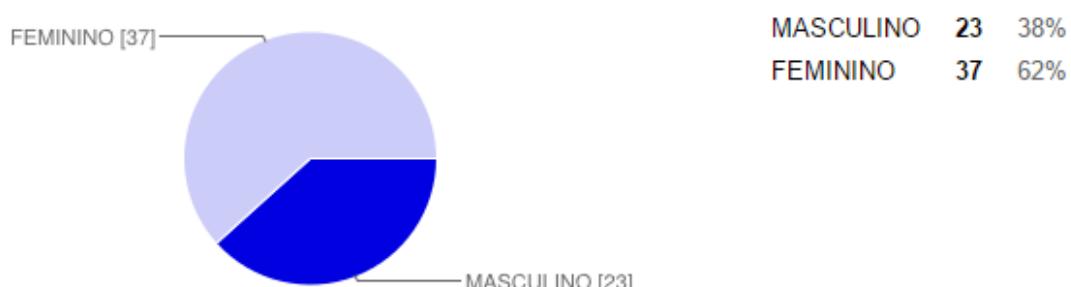
Embásado pela teoria citada acima, para a realização desta pesquisa aplicou-se um questionário à chefia da SRE de Manhuaçu, onde procurou-se identificar quais os fatores que dificultam a aplicação da gestão do conhecimento, bem como os benefícios que esta traz à empresa.

Também foi aplicado outro questionário aos demais funcionários, levantando os procedimentos utilizados para aplicação do capital intelectual, a aceitação destes a este modelo de gestão e os fatores que poderiam contribuir para melhoria intelectual e estrutural da empresa.

Tendo em vista o método de pesquisa quantitativa, é fundamental descrever em detalhes o perfil dos entrevistados para se obter com fidelidade as informações necessárias para subsidiar os resultados esperados com o objeto de estudo. Para tanto, o modelo de gráfico chamado pizza é considerado um excelente método para condensar as informações obtidas na pesquisa, e será utilizado para demonstrar os

resultados de alguns itens deste estudo com o intuito de facilitar e enriquecer a visualização do mesmo, como se segue:

**GRÁFICO 1 - Sexo**



Fonte: Do autor.

Através deste gráfico percebe-se que apesar de a maioria dos respondentes serem do sexo feminino (62%), o que demonstra a predominância natural, tendo em vista a área de atuação da organização, os homens estão cada vez mais presentes no segmento educacional refletindo também a acirrada concorrência presente no mercado de trabalho e neste segmento.

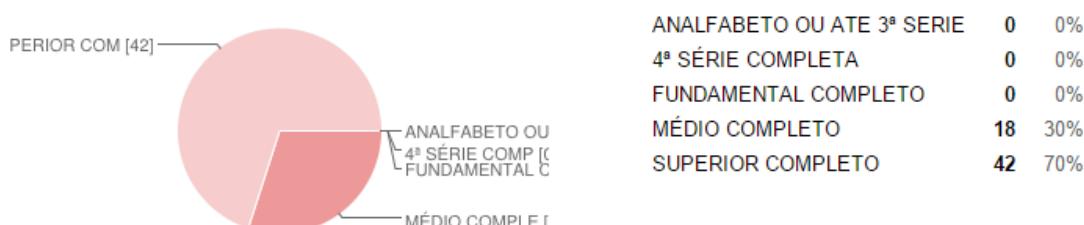
**GRÁFICO 2 – Idade**



Fonte: Do autor.

Como se pode visualizar no gráfico 2, a faixa etária predominante na organização é entre 30 e 39 anos, o que se supõe uma maior experiência profissional dos funcionários e uma baixa rotatividade, típica do serviço público devido a estabilidade empregatícia, já que a maioria dos entrevistados está na organização há pelo menos oito anos, quando aconteceu o último concurso para preenchimento de vagas.

**GRÁFICO 3 – Escolaridade**



Fonte: Do autor.

Quanto ao grau de instrução, o gráfico 3 demonstra que grande parte possui graduação (70%), sendo a menor escolaridade aqui, o ensino médio (30%), o que também reflete uma tendência natural do segmento educacional, uma vez que a maioria dos cargos tem como requisito mínimo para ingresso, o ensino superior completo.

GRÁFICO 4 – Vínculo empregatício



Fonte: Do autor.

Conforme o gráfico 4, quase todos os entrevistados são efetivos (87%), o que nos remete a uma maior estabilidade empregatícia, lembrando que esta estabilidade está prevista no regime estatutário, pelo qual é regido o funcionalismo público.

Situação dos funcionários:

PLANILHA 1 – Ambiente e relações

Você considera seu ambiente de trabalho favorável à aquisição do conhecimento?	SIM		NÃO	
	3	72%	6	27%
Você acredita que a convivência e a troca de experiência com seus colegas de trabalho contribuem para seu aprendizado e uma melhor execução de suas tarefas?	9	98%		2%

Fonte: Do autor.

A maioria dos respondentes afirma que o ambiente em que trabalham é favorável ao aprendizado (72%), tendo-se assim, facilidade para qualificação de pessoal dentro da empresa, também os mesmos, afirmam que através da troca de experiências entre estes e seus colegas de trabalho, faz com que o aprendizado e a execução de tarefas sejam mais eficientes (98%), mostrando que os vários níveis de conhecimento dentro de um ambiente colaboram para a melhoria da prestação de serviços, pois de acordo com Tedesco (2004), a troca de experiências e conhecimento formam a essência do capital intelectual, fazendo com que os próprios colaboradores se tornem a empresa.

PLANILHA 2 – Qualificação dos respondentes

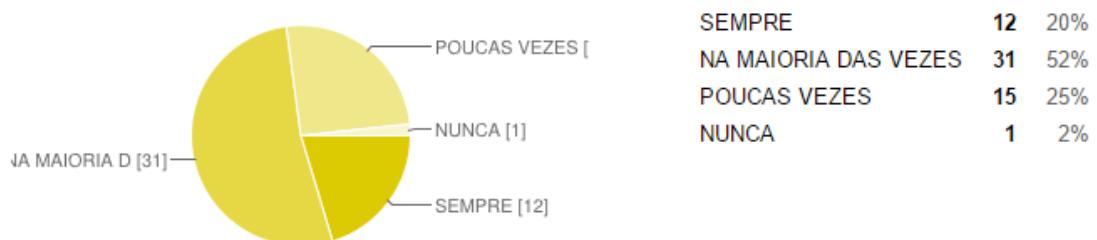
Você considera sua qualificação correta	SIM	NÃO
---	-----	-----

para exercer sua função?	8	80%	1	18%
Você considera que o investimento em conhecimento pode ajudar no desempenho de suas funções?	5	92%		7%
Atualmente, você investe em conhecimento utilizando seus próprios recursos financeiros?	2	53%	8	47%

Fonte: Do autor.

Nesta questão fica evidente que a maioria dos respondentes considera sua qualificação correta para sua função (80%), mesmo assim a maior parte considera importante investir em conhecimento para melhorar o desempenho de suas funções (92%), porém apenas um pouco mais que a metade destes utiliza seus próprios recursos para essa melhoria (53%). Deve-se observar que o aprimoramento em conhecimento não é só dever da empresa, mas também cabe ao funcionário buscá-lo, mas Peregrino (2009) relata que muitas vezes a falta de motivação, mais presente no setor público, faz com que as pessoas deixem de investir no próprio conhecimento, pois acreditam que não são reconhecidas pelo seu trabalho e que a empresa não investe neles.

**GRÁFICO 5 – É necessária a utilização de todo o seu conhecimento para a execução de suas tarefas?**

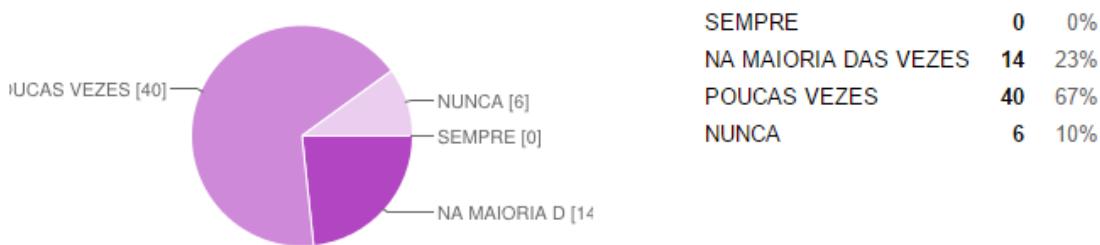


Fonte: Do autor

Como se observa aqui, as tarefas delegadas aos funcionários exigem, em sua maioria, que estes utilizem todo seu conhecimento para executá-las (52%), mostrando que boa parte do pessoal precisa de experiência para prestar bons serviços e mais do que isso, mostra que esses funcionários têm consciência da necessidade de investimento em conhecimento para desempenhar suas tarefas de maneira eficaz.

Práticas gerenciais:

GRÁFICO 6 – A empresa procura oferecer treinamentos para sua função?



Fonte: Do autor.

Mais do que a metade dos funcionários afirma que poucas vezes a empresa promove treinamentos específicos para cada função (67%), mostrando um pouco de insatisfação destes por não receberem respaldo necessário para trabalharem, o que pode desestimulá-los no cumprimento de tarefas com mais agilidade, prestando serviços com pouca qualidade.

Planilha 3 – Gestão de recursos

A empresa lhe fornece todos os recursos necessários para que possa exercer suas funções com qualidade?	SIM		NÃO	
Você considera que o treinamento pode ajudar na melhoria da prestação de serviços?	2	37%	8	63%
Você participa de todos os treinamentos que lhes são oferecidos?	0	100%		0%
	9	98%		2%

Fonte: Do autor

Grande parte dos respondentes também relatam que não possuem todos os recursos necessários à execução de suas tarefas (63%), o que pode ser um ponto negativo na empresa e que deve ser melhorado, mas todos são unâimes quanto à necessidade de treinamento para melhoria da prestação de serviços (100%) e asseguram que participam de todos os treinamentos que lhes são oferecidos (98%), mostrando que existe o interesse em melhorarem o desempenho de suas funções, sendo algo que deve ser aproveitado para o benefício da empresa e para motivação dos funcionários, pois se estes sentirem-se motivados, irão realizar suas tarefas com mais eficiência.

“O treinamento é necessário para transmitir as informações e melhorar as habilidades do trabalhador, fazendo com que o mesmo desempenhe seu trabalho satisfatoriamente” (OLIVEIRA, 2012, p.14).

Questão aberta (opinião dos funcionários):

O que você acha que poderia mudar em relação ao investimento em conhecimento para melhorar a prestação de serviços na SRE?

41% dos respondentes solicitam treinamentos voltados para cada setor, afirmindo que quando a empresa fornece treinamento, este não é específico para cada área. Uma pessoa enfatizou a necessidade de contratação de gestores que possuam conhecimentos específicos por área, que tragam segurança aos demais

funcionários na resolução de problemas. Houve também uma sugestão sobre aumentar o número de servidores, diminuindo o acúmulo de serviços, melhorando a disponibilidade dos mesmos para treinamento. Outra resposta menciona adequação de cada funcionário ao serviço que tem competência para executar. Também um respondente pediu que houvesse mais empenho da parte de todos os servidores. Duas pessoas sugeriram promover cursos superiores de graduação e pós-graduação, ou descontos para realização destes e uma última pessoa frisou que deveria haver melhorias nos sistemas de informatização da organização.

Análise do questionário aplicado à Diretora da SRE Patrícia Luciene Lima Fialho:

Quanto ao conhecimento que a diretora possui sobre capital intelectual percebeu-se que ela entende muito bem o conceito, porém quando é questionada sobre como acontece a transmissão do conhecimento fica evidente que existem reuniões periódicas para cada setor, verificando ações que precisam ser modificadas, mas não se fala em treinamentos específicos, observando-se uma falha na gestão, pois não há como melhorar procedimentos operacionais se não se viabiliza qualificações para determinados setores, ou seja, a transmissão de conhecimento fica limitada à qualificação e experiências que os gestores já possuem, sem abrir espaço para novos conhecimentos, que seriam adquiridos através de treinamentos e cursos de capacitação e que poderiam melhorar a prestação de serviços e o desenvolvimento das tarefas em cada setor, pois é através das capacitações que as pessoas atualizam seu conhecimento e habilidades, permitindo a evolução da empresa quanto às suas atividades e a aquisição de novas tecnologias, sabe-se que esta, apesar de ser diretora, também responde a uma hierarquia e talvez seja este o motivo desta limitação, podendo observar isto em sua resposta:

*“Através das reuniões de estudo que acontecem nas respectivas Diretorias, por exemplo, a Diretoria Educacional se reúne frequentemente com Analistas, o Gabinete se reúne quinzenalmente com o Serviço de Inspeção Escolar, com a participação dos setores de cada Diretoria, é feita uma pauta com os assuntos a serem tratados. A Dafi estuda com sua Equipe sempre que há Legislação nova ou necessidade de alinhar ações e a Diretoria de Pessoal com os setores desta, sempre que há necessidade de alinhar ações ou estudo de Legislação nova. Sempre que oportuno há reunião geral com toda casa. Outra forma de comunicação é através do e-mail institucional onde socializamos as informações e orientações”.*

Sobre os benefícios e a importância do capital intelectual para a empresa e a educação continuada para os servidores, nota-se que a Diretora está certa de sua importância, mostrando que seu maior benefício é a melhor preparação dos funcionários para execução de tarefas na empresa, além disso, deve-se ressaltar que a maior beneficiária é a própria empresa, que terá sempre funcionários atualizados, que terão maior utilidade, sabendo lidar com novas atividades, conforme a evolução da empresa, mas ela fez uma observação importante ao falar que o funcionário deve procurar qualificações mesmo quando a instituição não as ofereça, pois o aprimoramento do conhecimento traz benefícios para ambos, tanto empresa, quanto funcionário, por outro lado a empresa deve preocupar-se com a melhoria do conhecimento de seus funcionários, pois além de melhorar o desempenho destes na

execução de tarefas, trará motivação aos mesmos, quando se sentirem mais capazes de atuar na resolução de problemas mais complexos, esta afirmação é comprovada pela mesma quando afirma que os benefícios são “Inúmeros, pessoas que agregam conhecimento, e os colocam em prática, podem se tornar altamente eficazes”.

Em relação à estrutura da empresa e disponibilidade de recursos para que os funcionários possam executar suas atividades pode-se constatar a realidade das organizações públicas no que diz respeito à capital humano, muito trabalho para poucos funcionários, contribuindo para insatisfação dos funcionários, acúmulo de tarefas e demora na prestação de serviços, mais uma vez, se faz necessária a oferta de capacitação, pois permitirá que os funcionários encontrem novas estratégias para lidar com a questão do acúmulo de serviços, fazendo com que assim, desenvolvam novas habilidades, que facilitarão a execução das tarefas. Também fica muito evidente que ainda existe muito atraso no que diz respeito às tecnologias disponibilizadas nos setores públicos, além disso, a burocracia ainda é um grande empecilho, pois como mostra aqui, quando o serviço sai do controle interno e necessita de atendimento externo, ainda existe muita lentidão para realização do trabalho, a mesma faz esta afirmação respondendo: “dependemos de informações que são disponibilizadas pelos canais de comunicação da Secretaria e nem sempre estes são atendidos de forma imediata”

Questionada sobre os desafios da administração em relação à gestão do conhecimento, a diretora foi bastante direta quando mencionou que existem funcionários que se tornaram acomodados e esse é um problema muito existente em organizações públicas, visto que a estabilidade empregatícia dá a impressão de que executando ou não um serviço, a pessoa continuará empregada, portanto o gestor precisa trabalhar a motivação nesses ambientes, mais do que em outros, deve mostrar-lhes que o trabalho que fazem é importante, não importando a complexidade deste. Ela também afirma que a cultura da administração governamental não é difícil, mas a administração de alguns funcionários sim, devido à acomodação dos mesmos, sendo este um grande empecilho para eles, pois se de um lado atrapalha o desenvolvimento da empresa, por outro, afeta diretamente os funcionários que desejam evoluir profissionalmente, portanto é preciso mostrar os benefícios do bom trabalho, motivando os funcionários, pois a acomodação traz prejuízos para todos, inclusive gestores, que acabam tendo que resolver todos esses problemas.

Patrícia disse que a estabilidade do serviço público é benéfica, mas não pode haver “um monopólio da informação e do conhecimento e uma acomodação em virtude desta estabilidade”, deixando claro que há a necessidade de compartilhamento de conhecimento, ou seja, é preciso que exista troca de experiências para que uma organização consiga oferecer serviços cada vez melhores, mas também é importante verificar se o motivo de tanta acomodação é a falta de vontade de executar as tarefas ou a falta de conhecimentos para executá-las e novamente a capacitação é uma ferramenta importante tanto para motivação, quanto para melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Ao questionar se os servidores possuíam qualificação compatível com suas funções, ela afirmou que a grande maioria sim, mas ainda existem aqueles que não possuem qualificação suficiente. Mas se são poucos os funcionários com pouca qualificação pode-se oferecer capacitações aos mesmos, mas no caso de não haver

esta possibilidade, ela pode aproveitar os funcionários experientes para trabalhar a troca de experiências para qualificar aqueles que não possuem, dessa maneira poderá ser trabalhada a motivação também, uma vez que se mostrará a importância do trabalho em equipe, quando começarem a visualizar as mudanças benéficas que virão com essa estratégia. Além disso, a empresa também aprende, pois, a experiência dos funcionários pode influenciar mudanças na prestação de serviços, no atendimento ao público e até na maneira de gerir a instituição.

### **3. CONCLUSÃO**

A gestão do conhecimento possibilita o crescimento das empresas e trabalha o seu maior bem, os funcionários, pois se estes se sentem satisfeitos e competentes na execução das tarefas, trabalham melhor e resolvem mais problemas, portanto, deve ser utilizada em todos os setores públicos, visto que a prestação de serviços neste tipo de organização, ainda é precária devido ao pouco investimento que se faz para melhoria do capital intelectual.

Ao analisar as respostas obtidas, percebe-se que a troca de experiências entre funcionários existe e é importante para o desenvolvimento das atividades da empresa, ao mesmo tempo em que a empresa possui limitações quanto à promoção de treinamento para melhor qualificação dos servidores, pois quando esta fornece treinamentos, estes não são voltados para cada área específica da empresa, sendo pouco aproveitados pelos servidores.

Também deve-se levar em consideração que a maioria dos funcionários são efetivos, ou seja, possuem estabilidade empregatícia, com isso, observa-se que se não são, se tornarão funcionários antigos em sua maioria, portanto capacitações e treinamentos são fundamentais na atualização destes para saberem lidar com novas tecnologias, novas tarefas e também ajudarem na resolução de problemas complexos dentro da empresa.

Os funcionários demonstraram grande interesse em participar de capacitações, o que é positivo, ainda mais em se tratando de um órgão público, e deve ser aproveitado, procurando fornecer cursos e palestras voltadas para as áreas de interesse de cada cargo, melhorando assim, o desenvolvimento destes e sua motivação culminando em uma prestação de serviços com rapidez e eficiência, porém percebe-se grande insatisfação dos servidores quanto aos recursos que lhes são fornecidos para execução de suas tarefas, por isso a gestão do conhecimento é importante, mostrando que existem alternativas para superar as dificuldades existentes no ambiente de trabalho e também inspirando a troca de experiências entre estes.

Por outro lado, a empresa não tem oferecido muitas oportunidades para melhora de seu capital humano, contando apenas com a troca de experiências. Com isso, a empresa deixa de trazer inovações para o ambiente de trabalho, pois a necessidade de qualificação também se justifica à medida que inovações tecnológicas vão aparecendo.

A burocratização inerente ao serviço público faz com que a diretora tenha limitações quanto ao oferecimento de capacitações, melhorias de recursos para trabalho, etc., tornando mais difícil sua administração, que se encontra cheia de desafios, visto que nem sempre ela poderá atender as necessidades de seus funcionários, mas também deve-se reconhecer que o governo vem buscando soluções para amenizar os efeitos da hierarquia, aplicando avaliações de desempenho e oferecendo prêmios por produtividade, por exemplo.

Deve-se buscar o alinhamento entre gestão e funcionários, pois houveram contradições entre algumas opiniões dos funcionários e da diretora, mostrando que ambos não falam a mesma língua, portanto seria bom deixar os servidores à vontade para darem sugestões e até para fazerem suas críticas, mostrando que existe uma diretoria democrática, trazendo motivação para os mesmos, e fazendo com que aqueles que se acomodaram tenham prazer na execução de suas tarefas, mesmo aquelas mais simples, fará com que se sintam realmente importantes para a empresa.

Também é muito importante ressaltar que em organizações públicas, a maioria dos funcionários sentem-se desmotivados devido a vários fatores como acúmulo de tarefas, falta de reconhecimento e, dificuldade de crescimento profissional, por isso, é importante que existam capacitações que despertem motivação nos mesmos, que mostrem a possibilidade de crescimento profissional ou que mostrem meios alternativos que facilitem a execução de tarefas. A motivação dos funcionários faz toda a diferença em uma empresa e quando se trata de prestação de serviços, é o fator determinante para a qualidade dessas atividades.

### **Limitações do trabalho**

As limitações do trabalho foram dificuldade de encontrar os servidores na empresa para responder o questionário, pois muitos executam serviço externo nas escolas de Manhuaçu e da região e ficam fora o dia todo, necessitando assim, de mais tempo para aplicação do questionário. Em relação à coleta de dados, deve-se considerar a confiabilidade dos dados obtidos, tendo em vista que a coleta se deu por amostra, mas também teve resultados bem definidos, deixando clara a opinião da maioria dos respondentes. Houve uma “natural” dificuldade da mensuração de um ativo intangível e mutável devido ao fato deste não ser encontrado em estatísticas ou números, é algo tácito e implícito, que está na experiência que os funcionários adquirem com o tempo e com o que aprendem com capacitações e com seu próprio serviço. Existiu um possível confronto de ideias entre as pesquisas qualitativas e quantitativas em algumas perguntas, devido ao ponto de vista dos funcionários e gestores ser diferente. Foi encontrada certa resistência de alguns entrevistados quanto ao preenchimento do questionário, exigindo maiores argumentos para a realização do mesmo.

### **Implicações gerenciais**

Como implicações gerenciais deve-se ressaltar a importância de a empresa procurar oferecer melhores oportunidades de treinamentos e capacitações, mas quando não for possível que estes sejam cedidos pela mesma, a diretora pode procurar sugestões para suprir esta necessidade, mostrando os benefícios que capacitações podem trazer aos funcionários, mesmo que estes tenham que custear-las. Uma das estratégias é a busca por cursos de graduação ou pós-graduação que ofereçam descontos para os servidores interessados. Também é importante enfatizar a necessidade da troca de experiências entre funcionários para desenvolvimento de métodos de trabalho mais eficientes e para melhorar o desempenho destes na execução das tarefas. Fazer um levantamento das necessidades de recursos para melhor fornecimento de material para o desdobramento das atividades e procurar soluções para aqueles que não são oferecidos pelo governo. E por último e não mais importante, manter aberto o canal

de comunicação entre funcionários e a gerência, recolhendo e analisando com cautela as sugestões oferecidas por todos.

#### **4. REFERÊNCIAS**

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**. 1992. RJ, Campus.
- CAVALCANTI, B. S. (2005) **O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público**. Rio de Janeiro: FGV
- CHAVES, Eunides Maria Leite; SILVA, Maurício Ricardo da; LIRA, Sandra Regina Silva de; GAVIÃO, Vânia Elizabeth Coêlho. **O modelo, para o SERPRO, de compartilhamento das melhores práticas de relacionamento com os clientes**. Disponível em: [http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo06.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo06.htm) Acesso em 20 set. 2014.
- CINCA, C. S.; MOLINERO, C. M.; QUEIROZ, A. B. **The measurement of intangibles assets in public sector using scaling techniques**. *Journal of Intellectual Capital*, v. 4, n. 2, p. 249-275, 2003.
- CRUZ, Vilma Aparecida Gimenes da. **Metodologia da pesquisa científica: letras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- GARVIN, D. A. (1993) **Building a learning organization**. Harvard Business Review. Vol. 71 Issue 4, p. 78-91.
- GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de administração de empresas, v.35, n.2, Mar/Abr.1995a.
- MENDES, Ricardo. **O capital intelectual e a vantagem competitiva**. Gestão Por Competências, 2014. Disponível em: <http://www.gestaoporcompetencias.com.br/artigo-recursos-humanos/o-capital-intelectual-e-a-vantagem-competitiva/> Acesso em: 16 nov. 2014.
- OLIVEIRA, Edilson Nonato de. **A importância do treinamento para o bom desempenho organizacional**: a percepção dos colaboradores da empresa Armazém Nordeste em Picos/PI. Universidade Federal do Piauí. Picos/PI, 2012.
- PEREGRINO, Fernanda. Empresa que investe no funcionário cresce mais. Blog Faça diferente Sebrae. 2009. Disponível em: <http://www.facadiferente.sebrae.com.br/2009/05/27/empresa-que-investe-no-funcionario-cresce-mais/> Acesso em: 30 out. 2014.

POPE, Catherine; MAYS, Nick. **Reaching the parts other methods cannot reach:** an introduction to qualitative methods in health and health service research, in British Medical Journal, nº311, 1995.

NONAKA, Ikujiro; T AKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry ET al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed.re. ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

RUNTE, Glória Irene Braz da Cunha. **Gestão do conhecimento:** os desafios da implantação de um modelo integrado o caso ANS. Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2011.

SANDKULL, Bengt. GLEGG, Stewart R. PALMER, Gill (org.). **The Politics of Management Knowledge.** London: Sage, 1996.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **A nova era do Capital Intelectual.** Exame.com. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0642/noticias/a-nova-era-do-capital-intelectual-m0053147>. Acesso em: 14 set. 2014.

TEDESCO, Jaliny Rodrigues. **Valorização do Capital Intelectual pelas organizações.** Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm295429> Acesso em: 30 out. 2014.

VIANNA, Ilca de Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico:** um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

WADA, Sonia. **Os benefícios da gestão do conhecimento para as organizações.** Blog SBGC. 2012. Disponível em: [http://www.sbgc.org.br/sbgc/blog/os-beneficos-gestao-do-conhecimento-para-as-organizacoes](http://www.sbgc.org.br/sbgc/blog/os-beneficios-gestao-do-conhecimento-para-as-organizacoes) Acesso em: 16 nov. 2014.

## **APÊNDICE A: Questionário para a Diretora da SRE de Manhuaçu**

FACIG – Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu

Curso: Administração

Leonardo Maurílio Mendes Salatiel, aluno do curso de Administração na Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, sob a orientação do Professor José Carlos de Souza, vem respeitosamente solicitar-lhe a colaboração nesta entrevista, cujo objetivo é identificar como o Capital Intelectual é empregado nesta organização para melhorar a qualidade dos serviços da mesma.

Questionário para Diretora da SRE de Manhuaçu

- 1). Qual o seu entendimento sobre Gestão do Capital Intelectual?
- 2). Como ocorre a transmissão do conhecimento na SRE?
- 3). Em sua opinião, quais são os benefícios que o Capital Intelectual pode trazer à SRE?
- 4). Qual é a importância da educação continuada para os servidores na prestação de serviços?
- 5) A estrutura da empresa é adequada para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional melhorando a prestação dos serviços? Em caso de resposta negativa, explique como deveria ser a estrutura desta empresa.
- 6) O capital intelectual pode ser entendido como uma retaguarda dos servidores que atendem diretamente ao público, estando estes funcionários estruturados para atender as demandas com presteza e qualidade?
- 7) para você, é difícil trabalhar a gestão do conhecimento nesta organização?
- 8). Você considera que a maioria dos servidores tem qualificação para exercer as funções que lhes são delegadas?
- 9) A cultura da administração pública impede ou dificulta o crescimento do conhecimento (capital intelectual) dos servidores?
- 10). No seu entendimento, a estabilidade no serviço público ajuda ou dificulta a disseminação do conhecimento na organização? Por quê?

## **APÊNDICE B: Questionário para os servidores da SRE de Manhuaçu**

### **FACIG – Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu**

Curso: Administração

Leonardo Maurílio Mendes Salatiel, aluno do curso de Administração na Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, sob a orientação do Professor José Carlos de Souza, vem respeitosamente solicitar-lhe o preenchimento deste questionário, cujo objetivo é identificar como o Capital Intelectual é empregado nesta organização para melhorar a qualidade dos serviços da mesma. Salientando que este questionário não necessita a identificação dos respondentes e os seus dados não serão divulgados, tendo apenas, o intuito de obter informações para esta pesquisa científica.

### **Questionário para servidores da SRE de Manhuaçu**

#### **PARTE A**

##### **Sexo**

MASCULINO	
FEMININO	

##### **Idade**

ENTRE 18 E 20 ANOS	
ENTRE 21 E 29 ANOS	
ENTRE 30 E 39 ANOS	
ENTRE 40 E 49 ANOS	
ACIMA DE 50 ANOS	

##### **Escolaridade**

ANALFABETO OU ATÉ 3 <sup>a</sup> SÉRIE	
4 <sup>a</sup> SÉRIE COMPLETA	
FUNDAMENTAL COMPLETO	
MÉDIO COMPLETO	
SUPERIOR COMPLETO	

### **Vínculo empregatício**

EFETIVO	
CONTRATADO	

### **PARTE B**

- a) Você considera seu ambiente de trabalho favorável à aquisição do conhecimento?

SIM	
NÃO	

- b) A empresa lhe fornece todos os recursos necessários para que possa exercer suas funções com qualidade?

SIM	
NÃO	

- c) Atualmente, você investe em conhecimento utilizando seus próprios recursos financeiros?

SIM	
NÃO	

- d) Você considera que o investimento em conhecimento pode ajudar no desempenho de suas funções?

SIM	
NÃO	

- e) Você considera sua qualificação correta para exercer sua função?

SIM	
NÃO	

- f) A empresa procura oferecer treinamentos para sua função?

SEMPRE	
NA MAIORIA DAS VEZES	
POUCAS VEZES	
NUNCA	

g) Você considera que o treinamento pode ajudar na melhoria da prestação de serviços?

SIM	<input type="checkbox"/>
NÃO	<input type="checkbox"/>

h) Você participa de todos os treinamentos que lhes são oferecidos?

SIM	<input type="checkbox"/>
NÃO	<input type="checkbox"/>

i) Você acredita que a convivência e a troca de experiências com seus colegas de trabalho contribuem para seu aprendizado e uma melhor execução das suas tarefas?

SIM	<input type="checkbox"/>
NÃO	<input type="checkbox"/>

j) É necessária a utilização de todo o seu conhecimento para execução de suas tarefas?

SEMPRE	<input type="checkbox"/>
NA MAIORIA DAS VEZES	<input type="checkbox"/>
POUCAS VEZES	<input type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>

k) O que você acha que poderia mudar em relação ao investimento em conhecimento para melhorar a prestação de serviços SRE?

**(Resposta opcional)**

---

---

---

---

Obrigado! Sua participação será fundamental para o sucesso da pesquisa.