

O CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Herick Jhonny Fernandes Freire, Gerson Martins de Souza, Alonso Luiz Pereira

Resumo: Este artigo tem como objetivo apresentar o conceito da gestão do conhecimento e sua influência nas organizações públicas, identificando também a importância do capital intelectual na promoção de benefícios para a sociedade. No intuito de identificar como o conhecimento pode impactar em melhorias nos serviços prestados pelo setor público, abordou-se no desenvolvimento deste trabalho diversas visões sobre o assunto, desde o histórico, conceitualização, análises, aplicações, objetivos e também desafios. Sabendo que o maior bem das organizações está em seus colaboradores, o tema desperta interesse pela geração de valor a partir de fatores intangíveis, ou seja, por meio das habilidades, técnicas, experiências, inteligência, talentos e conhecimento. Na pesquisa de campo a obtenção de informações e dados aconteceu por meio da aplicação de um questionário, que teve como objetivo coletar a visão dos colaboradores sobre o assunto. Por fim, concluiu-se que a gestão do conhecimento é uma ferramenta essencial na otimização dos serviços prestados pelos órgãos públicos e desenvolver o saber é o primeiro passo para alcançar as melhorias esperadas.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Capital intelectual; Inteligência; Conhecimento.

Abstract: *This article aims to introduce the concept of knowledge management and its influence on public organizations, also identifying the importance of intellectual capital in promoting benefits to society. In order to identify how knowledge can impact on improvements in the services provided by the public sector, if approached in the development of this work different views on the subject, from the historical, conceptualization, analysis, applications, objectives, and also challenges. Knowing that the greatest good of the organization is its employees, the subject arouses interest in generating value from intangible factors, that is, through the skills, techniques, experience, intelligence, talent and knowledge. In the field research to obtain information and data was through the application of a questionnaire, which aimed to collect the view of employees on the subject. Finally, it was concluded that knowledge management is an essential tool in the optimization of services provided by public agencies and develop knowledge is the first step to achieve the expected improvements.*

Keywords: *Knowledge management; Intellectual capital; Intelligence; Knowledge.*

Introdução

As constantes exigências em melhorias nos serviços prestados pela administração pública, frequentes buscas por uma gestão que possa proporcionar o elevado nível de qualidade esperado no atendimento a sociedade e ineficiência no desempenho desses atendimentos causam insatisfações.

A gestão do conhecimento tem sido notada como uma ferramenta cada vez mais visada pelas organizações. No setor público também é geradora de riqueza, pois permite a otimização dos

resultados nos serviços públicos através da coordenação das pessoas, habilidades, técnicas, experiências, inteligência e conhecimento, começando a gerir o que tem de mais valioso, seu capital intelectual. Portanto, temos como objetivo geral, pesquisar a importância da Gestão do Conhecimento como ferramenta fundamental no desempenho do capital intelectual das organizações públicas.

No intuito de melhor abordar os processos do trabalho, tem-se como objetivos específicos analisar o conhecimento como forma de geração de valor, condução de melhorias e alcance dos resultados que promovam o equilíbrio e bem estar da sociedade. Além disso, serão analisadas as informações do capital intelectual com o objetivo de melhor aproveitar as vantagens que essa ferramenta oferece e por fim, discutir os desafios, influências e transformações que se espera ao somar o capital intelectual dos funcionários públicos.

A problemática em estudo, parte do seguinte questionamento: como a valorização do capital intelectual pode se tornar uma vantagem nas organizações públicas? Diante deste questionamento, todo o estudo aqui pesquisado tem como objetivo demonstrar que o capital intelectual pode oferecer tanto para o estado quanto às pessoas envolvidas diretamente com as ações do mesmo, condições que proporcionam harmonia e bem-estar social. As pessoas são consideradas o principal recurso para a inicialização de qualquer processo, por esse ponto, busca-se também entender de que forma o capital intelectual do setor público gera influência ou impactos sobre o meio em que vivemos.

Na gestão da coisa pública, a administração busca possibilitar que os interesses da sociedade sejam atingidos. O Estado funciona como um conjunto de processos, que utiliza recursos públicos, sejam eles materiais, humanos, institucionais ou financeiros para definir e implementar políticas públicas, como também, realizar obras e serviços demandados pelas necessidades coletivas.

A gestão do conhecimento ou “gestão do saber” pode ser aplicada e aproveitada nas mais distintas empresas, essa ferramenta é utilizada para explorar as vantagens que o saber, competências, aprendizagem e inteligência proporcionam ao interpretar e identificar informações. Portanto, espera-se aprofundar e conhecer esse tipo de bem intangível que pode trazer retornos positivos se bem aproveitado e valorizado.

No desenvolvimento da pesquisa, a metodologia utilizada foi por meio bibliográfico, exploratório, descritivo e qualitativo. Posteriormente, dados e tabulações foram utilizados para o detalhamento das informações adquiridas, visando reforçar com números mensurados, classificados e analisados, a importância do capital intelectual nas organizações públicas.

A importância da gestão do conhecimento ao longo do tempo

Para Drucker (2001), a “sociedade do conhecimento” é a primeira sociedade dos seres humanos onde o potencial do saber é imenso. O conhecimento se diferencia de todos os outros mecanismos de produção, uma vez que não pode ser adquirido por parentes ou concedido. Ele tem que ser obtido por cada pessoa e todos os seres humanos começam suas vidas com a mesma ignorância, ou seja, falta de sabedoria.

Fica evidenciado por este que as informações estão a alcance de todos. O conhecimento desempenha um papel fundamental no meio em que as pessoas vivem e, no entanto, o saber faz a diferença em desafios enfrentados pelas organizações.

Segundo Davenport & Prusak (2003, p. 6):

[...] o conhecimento envolve aspectos mais amplos e profundos, conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentando, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores [...].

Os autores afirmam que o conhecimento é desenvolvido nas experiências cotidianas, aonde os conhecedores também podem criar o saber através das compreensões intuitivas. Nas organizações eles aperfeiçoam os recursos disponíveis, trocam informações, interagem e se enriquecem continuamente.

De acordo com Sveiby (1998), a gestão do conhecimento pode ser entendida como a arte de produzir valor a partir dos bens intangíveis da organização. Basicamente, gerir o conhecimento tem como propósito produzir vantagens a partir da valorização do capital intelectual no processo de gestão do que não está materializado.

Segundo Drucker (1993) também é necessário gerenciar os elementos que estão distante do contexto habitual físico e trabalho manual, quando se tem ciência de que o capital intelectual está entre um dos principais geradores de riquezas nas organizações.

intensidade em que são efetuados, para reduzir esses resultados negativos se faz necessário gerenciar a principal fonte de riqueza que estão nas pessoas, o conhecimento. No momento em que se inicia um processo de condução do conhecimento na direção dos objetivos a serem alcançados, percebe-se que as organizações podem sofrer impactos positivos em todas as suas áreas. Mas é preciso saber gerenciar.

Davenport & Prusak (1998) afirma que é preciso ter ciência de que o conhecimento também é um ativo intangível nas empresas e na necessidade de gerenciá-lo ou nortear para um melhor controle, é importante que tenha os mesmos cuidados dedicados à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis.

O conhecimento, ativo intangível que não tem valor físico acaba se tornando uma riqueza incomum por ser um elemento individual e que apresenta desafios para ser formalizado ou desenvolvido, além disso, é um recurso nas empresas que aumenta o seu valor com o uso e aperfeiçoamento contínuo. Se gerenciado, permite a captação daquilo que as organizações esperam que seja absorvido, ampliando o conhecimento organizacional.

A Gaertner Group (1998) traz que a gestão do conhecimento extrai e partilha bens ou habilidades intelectuais em vista de atingir consequências satisfatórias em termos de produtividade e capacidade de trazer novas inovações para a empresa. É uma estratégia que promove a criação, coletas e aproveitamento do conhecimento, tornando uma empresa mais eficiente, competitiva e inteligente.

Neste sentido seguindo o pensamento do autor, a inteligência diferenciada é como uma força que impulsiona a capacidade de chegar aos interesses que são estabelecidos, aumentando a eficiência com base nas vantagens proporcionada pelo intangível. Para que as organizações tenham a possibilidade de extrair e aproveitar ao máximo as ideias, é necessário que os líderes aprendam a entender como e porque seus ativos intelectuais devem ser gerenciados.

Entende-se com todo o exposto, que a gestão do conhecimento foi se tornando ao longo do tempo uma ferramenta fundamental para desenvolver o saber. Desse modo, entende-se que o desempenho de qualquer organização depende da atuação dos seres humanos.

As organizações esperam que as pessoas no trabalho intensifiquem o processo de melhoria, criem estratégias, tragam meios que impulsionem a atingir os objetivos organizacionais. A maneira de pensar, criar, inovar, produzir ideias, diversos tipos de pensamentos, enfim, o conhecimento, contribui para o melhor desempenho nas organizações, e esse diferencial competitivo é conhecido como capital intelectual.

Conceituação de capital intelectual

Stewart (1998) afirma que o capital intelectual se refere ao conjunto de conhecimentos, ideias e informações que são encontrados nas organizações, podendo somar valor aos serviços e/ou produtos ofertados, mediante a aplicação da sabedoria e inteligência, não utilizando o capital monetário para este fim.

Ainda segundo Stewart (1998), o capital intelectual é um grupo de ativos intangíveis que é composto a partir da combinação de diversos fatores, sendo eles: qualidade, talentos, habilidades, ideias, *insights* (capacidade de discernimento), experiências e sintonia do relacionamento da empresa com fornecedores, clientes e outros setores, enfim, todos aqueles que estão envolvidos no ambiente organizacional.

O conjunto desses ativos intangíveis quando são interligados e sincronizados em um sistema de gerenciamento eficiente, podem gerar conhecimentos capazes de promover a inovação e reestruturação contínua dos processos organizacionais, proporcionando também a otimização das atividades que envolvem o uso do saber.

Para Mayo (2003) os agentes que tem influências na geração de valor das empresas são as pessoas que pensam. Na busca por produzir algum produto ou prestar serviços de forma que atenda as necessidades dos clientes, o capital intelectual passou a ser colocado como o principal fator que possibilita a geração de qualidade.

Stewart (1999, p. 13) resume de forma clara o conceito e a importância desse bem intangível para as organizações, definindo-o como “material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser usado para criar riqueza”.

Drucker (1997) afirma que um dos principais recursos que necessita de investimentos fundamentais, é o colaborador intelectual, aquele que aprende, aplica e que coloca a funcionar tudo que absorveu através de uma educação ordenada, se diferenciando daquele indivíduo que coloca as habilidades em ação por meio manual, braçal, por hábitos e mecanizados.

Os colaboradores precisam estar cientes de que são essenciais para o sucesso ou fracasso das organizações. Aquele intelectual deve sempre estar disposto em aprender a aprender e sua

capacidade de absorção dos conteúdos é que determinará o seu grau de conhecimento, o qual pode ser utilizado para produzir mais com menos esforços, ou seja, a partir do saber.

Análise do capital intelectual no setor público

Segundo Bontis (1999) na presente economia, mais e mais negócios estão ligados a valores não vinculados aos recursos tangíveis, começam a identificar valor nos seus recursos intangíveis. O capital intelectual quando bem aproveitado, contribui com a excelência e qualidade no plano de agir das organizações, sendo que precisa ser aprimorado para melhorar o desempenho organizacional na prestação de serviços.

De acordo com Wiig (1999), nas organizações públicas o intuito de gerir o capital intelectual não tem propósito competitivo. A gestão dessas habilidades intelectuais é desenvolvida para gerar impacto na qualidade dos serviços prestados à população, objetivando utilizar os recursos de forma eficiente e de maneira que atenda as necessidades da coletividade.

Drucker (1999, p. 40) mostra que “somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho”, ou seja, as formas de trabalho com o passar do tempo, foi se tornando cada vez mais em base do saber.

Tem sido visto nas organizações públicas, uma transformação na área de recursos humanos com relação à procura do desenvolvimento no potencial intelectual dos colaboradores, aumentando em consequência a aprendizagem coletiva, através da coleta de dados organizados que quando transformados em informações, cria o conhecimento e/ou inteligência desejada. Segundo Dussault (1992, p. 13):

As organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

De acordo com Carbone (2000), as organizações públicas têm como característica o modelo burocrático, ou seja, excessivo controle de normas e procedimentos, que conseqüentemente acaba engessando este setor diante de necessidades que a sociedade precisa. Essas organizações não possuíam uma cultura voltada para a aprendizagem organizacional e inovações, havendo exceções, mas com o passar do tempo, a necessidade está modificando esse cenário burocrático.

Para Baracchini (2002) existiu no governo, uma alteração do padrão nas políticas públicas brasileiras a partir do processo de criação de novas e variadas formas de gestão pública, além de práticas inovadoras que causaram impactos benéficos na prestação de serviços públicos à população.

Stewart (1999, p. XVII) destaca que “o poder da força muscular, o poder das máquinas e até o poder da eletricidade estão sendo constantemente substituídos pelo poder do cérebro”. Observa-se que o gerenciamento dos ativos intelectuais tem se tornado uma das tarefas mais importantes, pois o uso do conhecimento está sendo utilizado mais intensamente.

Conhecimento como forma de geração de valor nas organizações

Para Stewart (1999, p. 17) “é difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação – que não tenha se tornado dependente do conhecimento [...], como instrumento gerencial”. As empresas precisam perceber o valor gerado por seus colaboradores, pois em seu trabalho elas não são apenas controladoras de ativos, podem ser também consideradas como ativos geradores de valor através do intangível, portanto devem ser valorizados e desenvolvidos.

A gestão do conhecimento busca o uso constante da informação, incentivando a criação e propagação do saber. Entende-se que se pode gerenciar o fluxo das informações, pois existe a possibilidade desse recurso ser uma enorme fonte de eficiência no desenvolvimento dos conhecimentos, trazendo também melhorias quando associada ao incentivo intensivo de novas práticas.

Para Bresser Pereira (1998) os colaboradores são fundamentais para fazer a diferença no modo de agir das organizações. No entanto, o governo precisa enxergar que tem peças importantes para alavancar o resultado esperado em seus projetos e serviços, para isso, é essencial que os servidores tenham treinamento, desenvolvimento, integração com suas ações no exercício das atividades e motivação, de modo a fazer uso constante do conhecimento.

Davenport & Prusak (1998, p. 7) afirmam que “um conhecimento melhor pode levar, por exemplo, a eficiência mensurável [...]”. Cada vez mais, as organizações serão diferenciadas com base naquilo que sabem, elas possuem valiosos materiais intelectuais e precisam também “saber o que sabem”, para usar efetivamente esse conhecimento.

Segundo Oliveira (2004, p. 6), “os funcionários são a alma da empresa e deles depende o sucesso de toda a organização. Deve haver uma preocupação constante com capacitação, a fim de possibilitar ao quadro de pessoal o contínuo desenvolvimento e aprimoramento”. Já Dutra (2004) traz que o conjunto de conhecimentos, formados por competências, habilidades, atitudes, posturas e ações, quando são integradas permite a obtenção de resultados.

Normalmente, no serviço público o principal intuito daqueles que estão à frente da sociedade é promover soluções que atendam as necessidades da mesma, proporcionando serviços de melhor qualidade aos cidadãos, portanto, é de grande valor aprimorar e implantar um gerenciamento do saber para o crescimento positivo dos índices desejados pelo governo. Stewart (1999, p. 9), afirma que “é difícil acompanhar

Paiva (1999, p. 79) destaca que “o conhecimento passou a representar um importante diferencial competitivo, para as empresas que sabem adquirí-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz. Esse conhecimento passou a gerar o Capital Intelectual que, às vezes, é bem mais importante que o Capital Econômico”.

A gestão do conhecimento pode ser vista como uma ferramenta de geração de valor e que também proporciona uma estimulação para seguir no caminho do alcance de bons resultados. A partir do momento em que as informações são utilizadas da forma correta, o sucesso e crescimento por consequência podem ocorrer. A administração pública, ao explorar o conhecimento, não visa acumular riquezas para maximizar lucros, diferentemente da forma

que acontece no setor privado. O objetivo seria atender a população com o cumprimento dos compromissos firmados entre o governo e a sociedade.

Àqueles que estão à frente do gerenciamento precisam estar comprometidos, pois aperfeiçoarão os negócios através da condução do desenvolvimento das habilidades intelectuais e altas capacidades que os seus colaboradores possuem. Na promoção do bem para a sociedade, é interessante que os servidores públicos que estão a serviço da população, esteja apto a buscar e captar informações, pois a mudança se faz por meio de pessoas que pensam.

Quanto melhor a qualificação e conhecimento de informações, maior será o retorno em mudanças que podem beneficiar a coletividade. O conhecimento está disponível e é acessível, mas precisa ser compreendido em suas gerais difusões. Nas organizações públicas como também em privadas, se captado e utilizado corretamente somam no potencial daqueles que o procura.

A gestão do conhecimento e o processo de melhoria na Administração Pública

Stewart (1999, p. 53) nos traz que a “gestão do capital intelectual é como um oceano recém descoberto, que ainda não consta no mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sambem como navegá-lo”. Como descobrir, explorar e melhor aproveitar o capital intelectual nas organizações públicas?

Ainda segundo Stewart (1998, p. 78), “o capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis”. Para o autor as empresas estão percebendo que treinar e educar seus colaboradores são importantes, mas o objetivo é desenvolver qualificações para uma aprendizagem organizacional, buscando aproveitar o saber para diminuir os esforços.

As organizações descobriram que no processo de melhoria ser um profissional técnico não significa nada quando o conhecimento não gera resultado. As constantes mudanças e exigências de adaptações acabam forçando as empresas a qualificar seus colaboradores de acordo com sua projeção de alcance dos resultados.

Para Freitas & Becker (1997), uma organização que pretende manter-se competitiva deve tirar o melhor proveito das oportunidades que geralmente não são utilizadas de forma eficaz, obtidas através de informações e conhecimentos. No momento em que o conhecimento é valorizado, fica evidente que se podem copiar máquinas, produtos e serviços, mas não é possível criar cópia do “saber”.

Reis (2008) afirma que o conhecimento nunca deixou de ser o recurso mais precioso para as organizações, entretanto, apenas há pouco tempo que as organizações tiveram a noção da importância desse recurso nas áreas em que atuam, e com isso passaram a buscar formas diferentes de estratégias para a geração, obtenção e disseminação, passaram a procurar novos métodos de gestão do conhecimento.

Para Terra (2000, p. 45) a “gestão do conhecimento deve levar em consideração simultaneamente tanto as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas quanto as conclusões sobre como maximizar o potencial intelectual das pessoas na organização”. Na identificação dos saberes e competências intelectuais, a implantação da gestão do conhecimento pode

mudar e adicionar valor aos serviços/produtos, mas é preciso criar uma relação entre as competências técnicas do “saber” ao modo de “saber fazer”.

De acordo com Geus (1998), a alteração do capital físico pelo capital intelectual gerou um aumento na importância dos colaboradores dentro das organizações. Os “trabalhadores do conhecimento” são as portadoras e detentoras do saber, portanto, são considerados fontes de vantagem competitiva. As organizações que tiverem a capacidade de gerenciar esse recurso diferenciado estarão gerenciando talentos que poderão levá-las o sucesso organizacional.

Cavalcanti e Gomes (2001) trazem que o surgimento da sociedade do conhecimento, exige-se modelos econômicos que precisavam se adequar a nova realidade. As empresas na nova sociedade referida vê o saber não apenas como mais um fator que permite bons resultados, mais como um elemento essencial no processo de geração de riqueza.

Segundo Mendes (2008) as organizações públicas precisam combater as ineficiências da enorme estrutura governamental, modificando a sua gestão quanto aos serviços oferecidos e prestados a população, sejam eles na educação, saúde, transportes, segurança pública, infraestrutura, habitações, transparência, comunicações e outros serviços. O ser humano destes novos tempos com todas as suas capacidades e competências, é a figura principal para diferenciar efetivamente as organizações, tornando-as mais ágeis e eficientes.

As pessoas são altamente capazes de agregar valor em suas atividades por meio do conhecimento, pelo o que sabem e como aplicam esse saber. Com o intuito de aproveitar, explorar potencialmente as habilidades e desenvolver os conhecimentos das pessoas percebe-se que a gestão do conhecimento é uma ferramenta essencial na promoção de melhorias.

A qualidade proporcionada pela Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Para Terra (2001, p. 245), na gestão do conhecimento há “um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitam dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional”.

Drucker (1995, p. 174) afirma que “um governo eficaz nunca foi tão necessário como neste nosso mundo altamente competitivo e em constantes mudanças”. A gestão do conhecimento pode ser utilizada no setor público como uma ferramenta estratégica que permite um melhor desempenho no desenvolvimento das funções públicas. Há possibilidade de tornar o setor mais eficiente e inteligente em suas atividades e projetos. O conhecimento desperta o interesse do setor por estar associado à ação, impulsionando o governo na busca pela qualidade dos resultados desejados, aumentando também a capacidade das pessoas que trabalham no serviço público compartilharem ideias inovadoras.

Vargas (2002) detalha a gestão do conhecimento afirmando que é “a forma como a informação interna e externa é agregada às experiências e habilidades existentes na organização para promover atividades de inovação”. Se diferenciando das empresas privadas que a eficiência da gestão do conhecimento trás a obtenção de lucratividade, as organizações públicas busca a eficiência desta gestão para a satisfação das necessidades sociais.

De acordo com a Gaertner Group (1998) há a existência de vários elementos que agregam características nas organizações que se dispõe a executar uma administração intensiva do

conhecimento. Esses elementos são caracterizados pela dispersão do saber aonde todos aprendem e contribuem para o processo de melhoria das atividades organizacionais.

Drucker (1995, p. 162) afirma também que “quando nossa sociedade começou a falar de gerenciamento, o termo significava “gerenciamento de empresas” [...], mas nesse meio século o gerenciamento é o órgão distintivo de todas as organizações, as quais precisam de gerenciamento, quer usem o termo ou não”. Em qualquer que seja a finalidade da organização, aqueles que estão à frente das pessoas, “gerentes”, devem fazer as mesmas coisas.

Os ganhos para a população

Para Terra (1999, p. 10) “vivemos num momento importante de transição do ambiente econômico, onde a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países”. A administração pública não está fora dos efeitos que esse avanço do saber gera nessa nova realidade.

Drucker (1999) traz que nesse período, há uma transferência da organização burocrática e hierárquica, organização dos departamentos e divisões estabelecidas em regras para a organização que tem como base o uso da informação, as quais são vistas como organizações dos especialistas do conhecimento, aonde o gerenciamento é o principal desafio no futuro.

Adequar e orientar o conhecimento na sociedade, e não para a obtenção de lucros, como ocorre no setor privado, traz para o setor público características e diferentes interesses que motivam o desenvolvimento do conhecimento nessas organizações promovendo melhorias ao servir e atender a coletividade. Pensar na gestão do conhecimento em administração pública é direcionar o “saber” prioritariamente naquilo que pode se tornar benefícios na sociedade.

Para Teixeira Filho (2000, p. 37), “toda vez que acontece uma mudança radical, torna-se crucial repensar as práticas, os processos, a forma de resolver os problemas, pelos quais as pessoas agem, tanto na esfera privada como na pública”. O que se espera da administração pública em relação ao uso do conhecimento seria uma adaptação há mudança, implementando melhorias capazes de trazer agilidade e qualidade no atendimento e serviços prestados a população, atingindo um grau de satisfação que promova equilíbrio quanto as suas decisões e reivindicações da sociedade.

De acordo com Wiig (2000) a administração pública gera efeito em vários setores na sociedade e vida social, influenciando o ambiente cultural, a qualidade de vida, o bem estar, a educação, segurança, transportes, saúde e outros serviços. Em sua melhor eficiência, pode agregar valor no desenvolvimento econômico do país, em contra partida, um serviço público que se torna incompetente devido a vários fatores, pode levar a sociedade ao caos, ou seja, à ruína social, havendo um desequilíbrio nos interesses dos envolvidos.

Friedman (2000) afirma que “as pessoas não são ativos perecíveis que devem ser consumidos, mas ativos valiosos, que devem ser desenvolvidos e que viabilizam os negócios de uma organização”. No entanto, as pessoas acabam se tornando “criadores” dos conhecimentos e a organização conseqüentemente é vista como “amplificadora” desse saber.

Observa-se que há uma necessidade em mudar a postura dos servidores públicos. Estes estão à frente dos projetos, propostas de melhorias e mudanças, desafios, perspectivas e promoção do

bem da coletividade. O servidor que se deseja, deve está em inteiro compromisso com a administração pública, gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade das organizações ligadas com o desenvolvimento da sociedade, para que a mesma possa atingir a efetividade dos serviços a qual ela serve.

Objetivos e desafios

As organizações públicas estão constantemente sendo desafiadas a propagar, criar e circular o conhecimento com base na inteligência dos seus servidores. É evidente que o saber quando aplicado, desenvolvido e explorado, direciona as organizações para atender a um novo padrão da realidade, aquele em que a sociedade está presente, acompanha e cria expectativas nas ações desse setor.

A criação de medidas para gerir o conhecimento exige uma nova forma de controlar continuamente as informações que as instituições precisam para se tornarem mais eficientes. Quel (2006, p. 48) afirma que “o homem volta, então, a ser alavanca na sobrevivência das instituições. Não mais aquela mão de obra puramente mecânica mais um novo colaborador menos mecanicista e mais pensante”. Para o autor, as organizações têm muito a ganhar em conhecimento e resultados por meio daqueles indivíduos que aprendem e sabem.

Oliveira (1995) traz que a administração do saber deve está associada aos indivíduos, pois são eles que representam o principal foco de conhecimento, informações, decisões, ações e também de avaliações de todas as atividades executadas na empresa.

De acordo com o autor, é preciso que se tenha uma administração voltada para realidade, que tome medidas ágeis quando necessário e que seja integrada ao ambiente focado para resultados. As organizações que estão propícias a obter sucesso e melhor reconhecimento nessa nova realidade são aquelas capazes de deter mais capital intelectual, ou que dominam e destinam maiores atenções a gestão do conhecimento na busca pela eficiência.

Já Terra (2000) aponta que o desafio atual da gestão do conhecimento é o esforço de fazer com que os conhecimentos de uma organização estejam acessíveis a todos aqueles que dele necessitarem, quando se fizer necessário, onde for necessário e na forma que seja necessário, com o objetivo de aumentar e melhorar o desempenho daqueles envolvidos na organização.

Segundo Davenport (1994), as pessoas desenvolvem suas competências e habilidades por meio de diversas maneiras: por experiências, qualificações, por comparação, por junção com outros tipos de conhecimentos e por mediação ou convivência das outras pessoas. Os indivíduos absorvem saberes daqueles que já os têm, seja pelas relações interpessoais e compartilhamento de ideias, experiências pessoais e coletivas.

Com isso, observa-se que é preciso investir na aprendizagem, capacitação e aperfeiçoamento do capital humano nas organizações, pois buscar o conhecimento que agrega valor aos serviços passou a ser essencial para aqueles que almejam incorporar a excelência em seus objetivos.

As organizações mais propensas a obter sucesso na nova realidade são aquelas que detêm mais conhecimento ou que o dominam com maior eficiência. Nesse setor, o desafio está na busca pela implantação de uma cultura voltada para a aprendizagem contínua, em que todos participam do compartilhamento do saber.

A gestão do conhecimento é uma ferramenta eficaz para gerenciar a capacidade e potencial de todos os membros das organizações, seja no setor público ou privado, gerenciar as habilidades intelectuais dos seres humanos se tornou um meio de adquirir forças inovadoras, introduzindo nesses setores um diferencial que flexibiliza maneira em que os serviços são propostos a serem oferecidos.

Para o setor público a promoção de melhorias tem relação com o atendimento das demandas da sociedade, o papel do conhecimento na produtividade das organizações públicas ocorre pelo aprimoramento dos serviços a partir do uso de ferramentas que gerencie esse ativo intangível e/ou bem intelectual, sustentando o ganho no desempenho.

As pessoas são geradoras de riquezas, e na busca pela viabilização do capital intelectual nas organizações pública, se faz necessário à estimulação de atividades que promovam a criação e desenvolvimento dos talentos, habilidades e competências intelectuais dos colaboradores.

Portanto, são vários os benefícios que a gestão do conhecimento oferece se bem gerenciada, tanto a população como também o serviço público em suas melhores práticas podem se beneficiar da riqueza que esta ferramenta oferece.

Resultado e análise da pesquisa

O estudo foi realizado de maneira que todas as informações mencionadas tenham fontes seguras, sem modificação de análise e manipulação de registros. A escolha do público alvo para obter respostas que possam agregar valor na pesquisa foi baseada na necessidade de conhecer como as organizações públicas aproveitam ou desenvolvem os conhecimentos dos servidores (colaboradores) para otimizar os serviços de interesse organizacional e social.

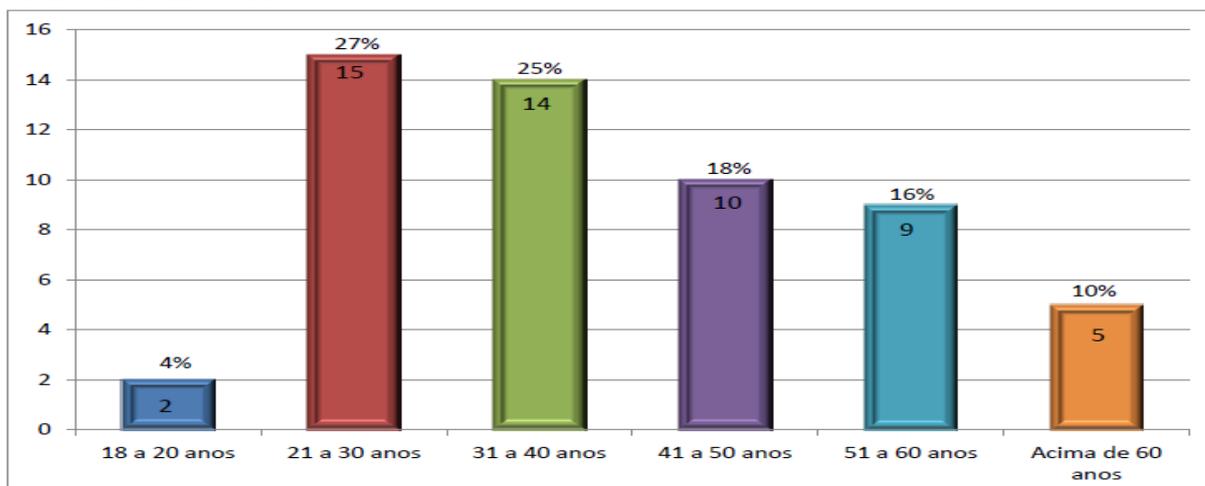
A pesquisa de opiniões foi realizada na empresa pública denominada Agência de Desenvolvimento Econômico do Distrito Federal – TERRACAP, utilizando uma amostra aleatória de 55 (cinquenta e cinco) colaboradores da organização concederam entrevistas e responderam um questionário específico, de modo a permitir uma avaliação sobre a importância do capital intelectual nas organizações públicas, sendo 30 (trinta) do sexo feminino e 25 (vinte e cinco) do sexo masculino.

A primeira parte do questionário foi criada para análise das diferenças e relações entre gêneros, idades, grau de escolaridade e situações profissionais dos entrevistados. Nesse modelo deseja obter a participação das pessoas por meio de respostas diretas e com total relação ao assunto. A segunda parte consta de uma questão que foi colocada no modelo aberto para conhecer o pensamento daqueles que participaram do questionário.

A aplicação do questionário foi realizada nos dias 16 e 17 de março de 2015. Logo na primeira abordagem aos colaboradores entrevistados da empresa TERRACAP, foi notado o interesse dos futuros interlocutores em participar dos questionamentos sem nenhum tipo de receio, além disso, alguns sugeriram e posicionaram suas opiniões sobre o assunto “Capital Intelectual nas Organizações públicas”.

As pessoas entrevistadas foram abordadas em diversos núcleos, setores e gerências da empresa, além de corredores e recepções localizadas nos cinco andares e subsolo. A seguir, os principais resultados obtidos.

Gráfico 1: Faixa etária

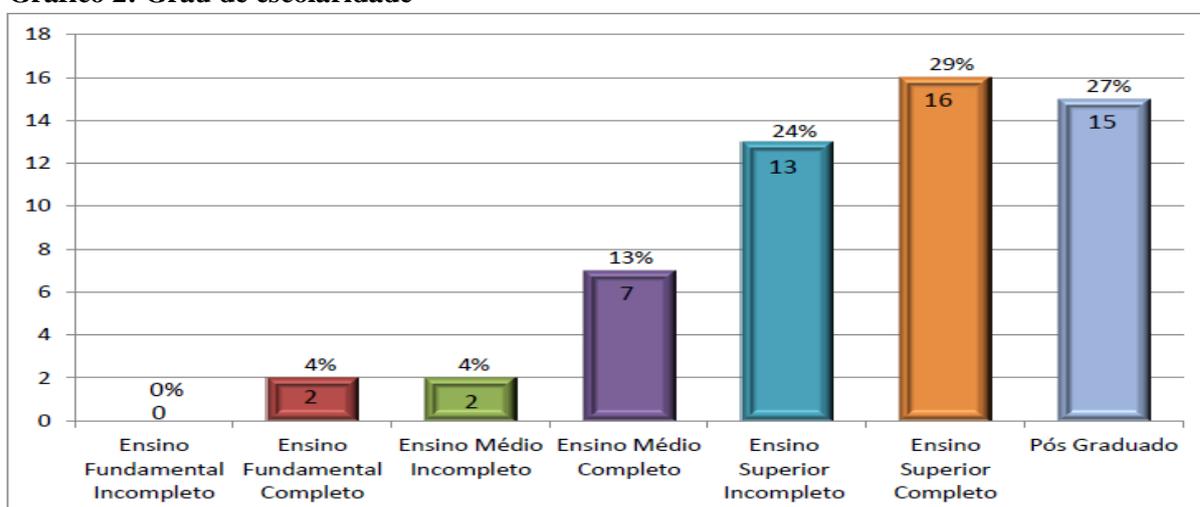


Fonte: O autor, 2015.

Segundo os dados apresentados acima, observa-se que a maior parte dos entrevistados concentra-se na faixa etária de 21 a 30 anos, representando 27% do total, seguido por 25% de indivíduos entre 31 e 40 anos, que ao serem somados perfazem o total de 52% dos interlocutores, ou seja, na amostra de 55 pessoas a junção das duas faixas etárias equivale a 29 pessoas. Há também uma presença considerável de colaboradores entre 41 a 60 anos, sendo que representam 34% do total, restando os outros 14% que são representados por 2 pessoas entre 18 e 20 anos e 5 pessoas que estão acima de 60 anos.

Este gráfico indica que a Terracap possui um quadro funcional contendo variações de idade, dividindo a amostra em três faixas etárias, observa-se que os jovens de até 20 anos podem estar presentes, mas estes não possuem uma grande representatividade, revelando uma pouca quantidade de jovens inseridos no mercado de trabalho. Já adultos de 21 a 60 anos são a grande maioria e demonstram que estão evoluindo e aperfeiçoando sua carreira profissional, esses adultos tem uma excelente representatividade. Já a faixa etária que contém pessoas a partir dos 60 anos, idosos, está reduzida, mas isso não indica que a empresa mantém poucos funcionários de carreira.

Gráfico 2: Grau de escolaridade



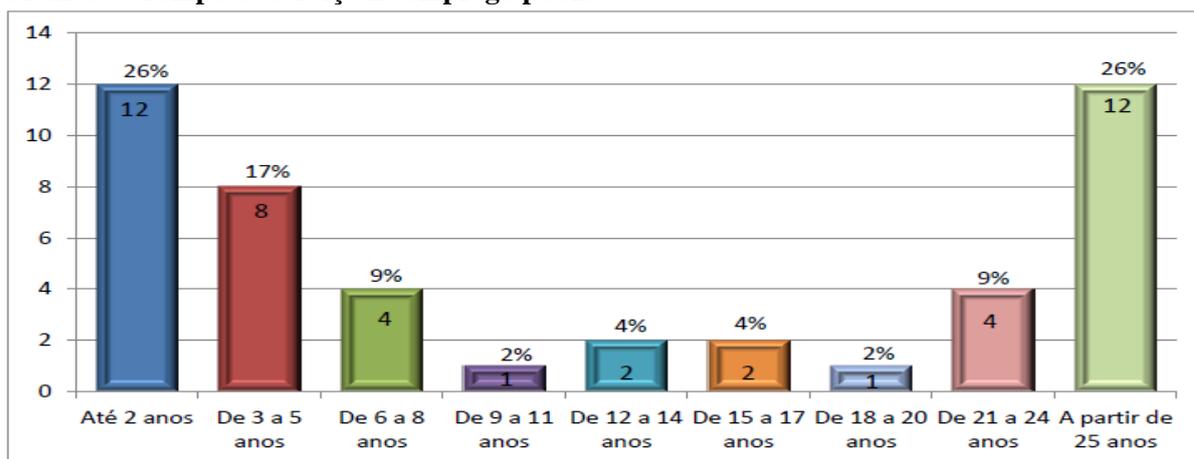
Fonte: O autor, 2015.

Na pesquisa, percebe-se que 8% dos colaboradores concluíram apenas o ensino fundamental, ou seja, um total de 4 pessoas e 13% informaram que concluíram o ensino médio, 7 pessoas, podendo indicar nesta análise uma acomodação diante da estabilidade que o serviço público oferece. Já 79% do total, 44 pessoas, se preocuparam em dar continuidade aos estudos, estão cursando o nível superior, uns já cursaram e outros buscaram se especializar.

Reforçando a ideia da preocupação pelo desenvolvimento do conhecimento, observa-se no gráfico acima que a maioria dos profissionais não se acomodara diante da estabilidade. Estes 79%, buscaram ou estão em busca do desenvolvimento de suas habilidades, qualificações, especializações, enfim, podemos dizer que almejam aumentar o seu potencial de conhecimento nas mais diversas áreas do saber.

O gráfico 2 fornece dados por nível de escolaridade, e é possível observar índices mais elevados em pelo menos 3 níveis, sendo eles: Ensino Superior Incompleto, Ensino Superior Completo e Pós Graduado. Esse resultado indica que podem existir fatores que influenciam no desenvolvimento do grau de escolaridade, seja eles por interesses pessoais, experiências, por aumento nos salários, por cargos ocupados ou por características específicas do trabalho que exigem constante especialização.

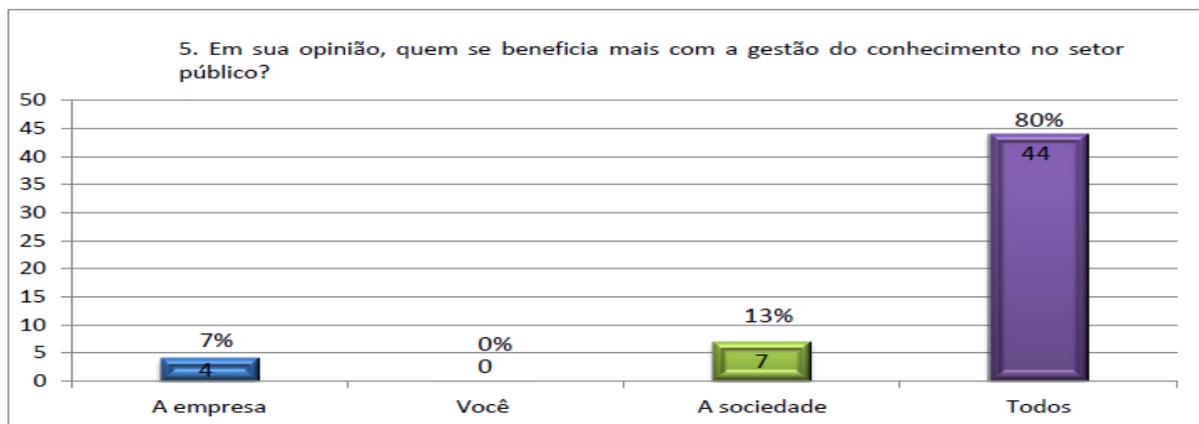
Gráfico 3: Tempo de serviço no emprego público



Fonte: O autor, 2015.

No gráfico 3, verificou-se que pelo menos 46 pessoas informaram o tempo de exercício no emprego público, em percentual significa 84% de um total de 55 pessoas entrevistadas. A ausência dos 16% restantes, ou seja, 9 entrevistados, pode ter ocorrido por: esquecimento no preenchimento do questionário, por estarem em um processo de preenchimento rápido ou pelo livre consentimento de que as informações eram atestadas de modo voluntário, o qual poderia ter feito com que os mesmos não quisessem preencher o item questionado.

Analisando os dados colhidos daqueles 46 entrevistados que indicaram o tempo em que estão exercendo suas atividades no setor público, nota-se que existe uma diversificação de experiências em que tanto os recém-empossados como também aqueles que já têm uma enorme bagagem no emprego público estão constantemente em contato. Percebe-se que a empresa tem um ambiente com elevado potencial de retenção e atração de colaboradores.

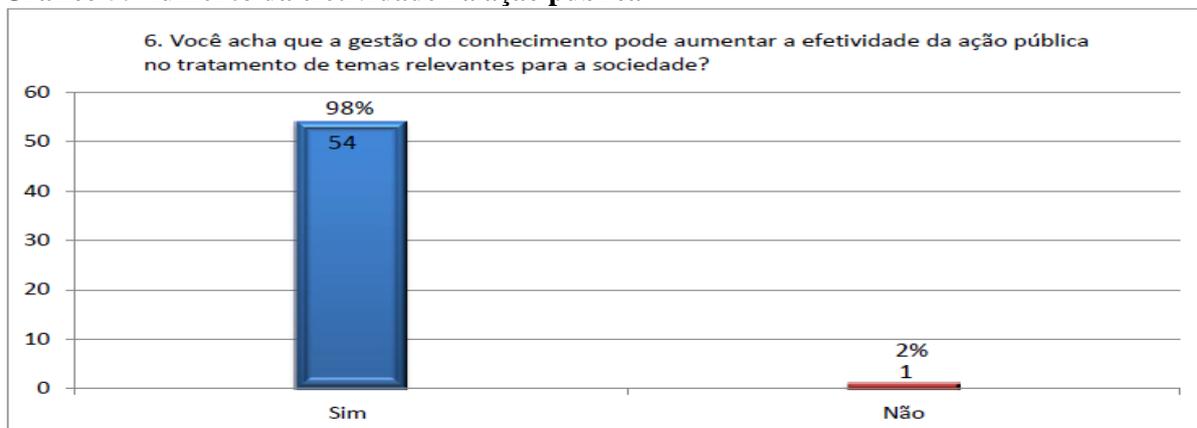
Gráfico 4: Gestão do conhecimento e benefícios

Fonte: O autor, 2015.

De acordo com as respostas obtidas, podemos verificar que entre os 55 colaboradores entrevistados na empresa TERRACAP, 44 interlocutores responderam a opção cujo todos são beneficiados, que em percentual representa 80%. Outras 7 pessoas, ou seja, 13% do total acreditam que a sociedade se beneficia mais e outros 7%, que correspondem a 4 pessoas informaram que a empresa é a principal beneficiada. Nenhum dos participantes escolheu ou marcou exclusivamente a opção (você).

O gráfico 4 indica um posicionamento otimista das pessoas entrevistadas, demonstrando que elas acreditam em retornos positivos a partir do gerenciamento do conhecimento. Se levarmos em consideração as respostas de todos os interlocutores, podemos afirmar que um benefício está ligado ao outro, tanto a empresa, quanto a sociedade e o interlocutor sofrem impactos positivos com a gestão do conhecimento.

Terra (2005) nos traz que se pode perceber a gestão do conhecimento como uma ferramenta que tem propósito de organizar as principais políticas, processos, ferramentas gerenciais e tecnológicas, na busca pela compreensão da criação, reconhecimento, aceitação, dispersão, compartilhamento e uso intensivo dos conhecimentos estratégicos que objetivam a formação de novos resultados, tanto a empresa quanto os colaboradores podem ser beneficiados.

Gráfico 5: Aumento da efetividade na ação pública

Fonte: O autor, 2015.

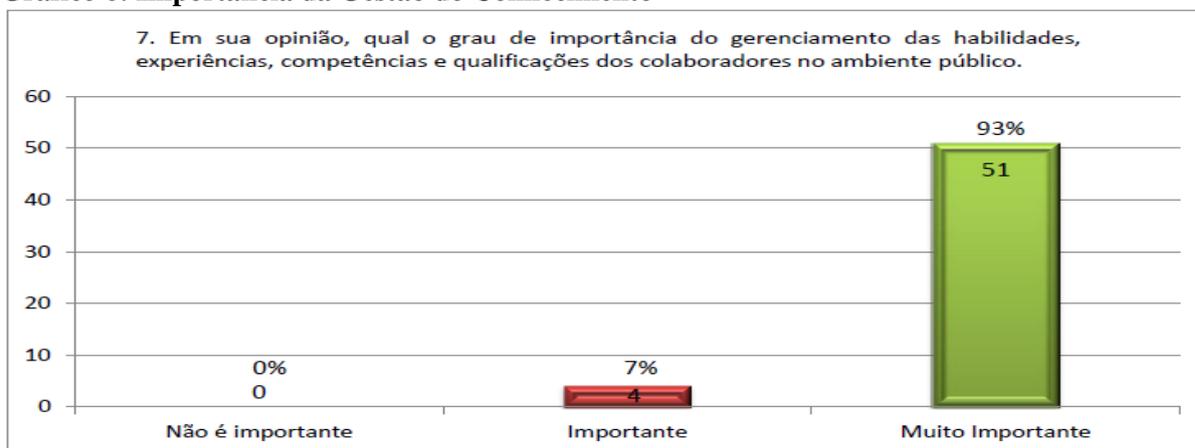
Na entrevista, percebeu-se que 54 colaboradores concordam com o questionamento e responderam “sim”, indicando que a gestão do conhecimento pode aumentar a efetividade da ação pública e apenas 1 discorda, colocando como resposta (não).

O gráfico indica que 98% dos entrevistados concordam com o questionamento, estes acreditam que a partir do gerenciamento do capital intelectual nas organizações públicas existe a possibilidade de se obter qualidade e efetividade nas ações deste setor. A superioridade posicionada pela maioria dos entrevistados permite o reconhecimento de que a gestão do conhecimento pode aumentar o desempenho das organizações públicas.

Para os interlocutores esta ferramenta é ideal na elevação da qualidade, sendo assim, entende-se que para promover serviços que atendam as necessidades da população, é preciso gerenciar aquilo que as pessoas têm de mais valioso, o saber.

De acordo com Crawford (1994) *apud* Zabet 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. [...] 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”.

Gráfico 6: Importância da Gestão do Conhecimento



Fonte: O autor, 2015.

No gráfico 6, identifica-se a presença da importância do gerenciamento do capital intelectual nas organizações públicas. Seguindo no processo de análise, nenhum dos colaboradores considerou que o gerenciamento das habilidades, experiências, competências e qualificações não é importante. Foram 4 entrevistados considerando que é “importante” o gerenciamento do capital intelectual no ambiente público, o que em percentual significa 7%. Já os outros entrevistados que perfazem um total de 93%, ou seja, 51 pessoas, tem a visão de que este gerenciamento é “muito importante”.

Basicamente, a pesquisa indica que todos os interlocutores acreditam na importância dessa ferramenta e por meio de um gerenciamento eficaz desse potencial intelectual, pode-se adquirir retornos positivos que proporcionem melhorias nas atividades das organizações públicas ao posicionar seus serviços na sociedade, trazendo a satisfação tanto para a mesma, quanto para o próprio setor. Wiig (1999) nos traz que é essencial ampliar e disseminar a visão

da gestão do conhecimento, sabendo da sua necessidade nas unidades da administração pública.

Considerações finais

Neste artigo percebeu-se o reconhecimento do intangível, ou seja, aquilo que não está materializado, como o principal gerador de riquezas nas organizações. No decorrer das várias argumentações e conceituações de autores, conseguiu-se abordar o tema “capital intelectual nas organizações públicas”, em que a gestão do conhecimento é uma ferramenta necessária para o gerenciamento e desenvolvimento daquilo que as pessoas sabem.

Nota-se que ter conhecimento, não significa nada se aquele que o domina não sabe como utiliza-lo ou gerencia-lo. É importante ressaltar que as pessoas precisam ter a ciência de que tem as principais fontes de melhorias e riquezas, seja no setor privado ou em órgãos públicos, são elas que podem alavancar os resultados, otimizar suas atividades e principalmente, são elas que agregam valor naquilo que fazem. Mas é preciso saber gerenciar.

Vários foram os autores que reconhecem o potencial que as pessoas possuem, pois nelas se encontram as habilidades, as técnicas, as experiências, a inteligência, os talentos e o tão almejado conhecimento. Como nova tendência a partir do avanço da tecnologia, pode-se observar que os esforços manuais estão cada vez mais sendo substituídos por forças do saber.

Com isso, há uma necessidade em adaptar o modelo burocrático empregado nas organizações públicas a uma nova modalidade que busca a especialização e qualificação dos colaboradores por meio de uma reestruturação legal, em que programas planejados e controlados, mudem significativamente o tipo de gestão encontrado nesse setor.

Foi demonstrado no decorrer do desenvolvimento deste trabalho que o capital intelectual no setor público gera influência e impactos no meio em que vivemos. De modo geral a pesquisa trouxe um resultado satisfatório, tanto na busca pelo conteúdo quanto nas análises dos questionamentos feitos aos entrevistados, pois se percebeu que gestão do conhecimento deve ser valorizada, respondendo a problemática deste artigo que se trata da valorização do capital intelectual nas organizações públicas.

Referências

- BARACCHINI, S. A. A inovação presente na administração pública brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, abr./jun. 2002, São Paulo, v. 42, p. 104- 109, jun. 2002.
- BONTIS, N. Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: framing and advancing the state of the field. *Int. Journal Technology Management*. Vol. 18, ns. 5/6/7/8, pp. 433-463, 1999.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, Brasília, Ano 49, N° 1, jan./mar. p. 5 - 40, 1998.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, Vol. 34, N. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.
- CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elizabeth. *A sociedade do conhecimento e a política industrial brasileira*. Rio de Janeiro, 2001.

- CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth & PEREIRA, André. Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento. Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- CRAWFORD, Richard. Na era do capital humano. São Paulo: Atlas, 1994
- DAVENPORT, T.H. DE LONGO, D.W.; PRUSAK, P. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 8ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, Thomas. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DRUCKER, Peter F. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUCKER, Peter. The New Workforce. Economist.com Library Surveys, from The Economist print edition, Nov. 2001.
- DRUCKER, Peter. Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo :Pioneira, 1993.
- DRUCKER, P. Admirável mundo do conhecimento. HSM Management. São Paulo, n.1, p.64-66, mar/abr, 1998.
- DRUCKER, Peter F. Fator Humano e Desempenho – O melhor de Peter Drucker sobre a administração. 3. ed. São Paulo:Pioneira, 1997.
- DRUCKER, Peter F. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.
- DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Palo: Atlas, 2004.
- FREITAS, H., BECKER, J. L., KLADIS. C. M. & HOPPEN, N. Informação e Decisão. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- FRIEDMAN, B et al. Como atrair, gerenciar e reter capital humano – da promessa à realidade. Tradução Bazán. In: JARDIM DE AZEVEDO, Flávio. Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2000.
- GARTNER GROUP. Tecnologia da Informação, Administração do Conhecimento e Tecnologia: chave do sucesso. Encarte especial da Revista Exame, nº 669, ago. 1998.
- GEUS, Arie de. A empresa viva. São Paulo: Campus, 1998.
- MAYO, Andrew. O valor humano da empresa. Tradução de Julia Maria Pereira Torres; Revisão técnica de Reinaldo O. de Silva. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MENDES. A. A Tecnologia do Conhecimento Compartilhado. Revista Custo Brasil Soluções para do Desenvolvimento Local. ed. 12, dez./jan. 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. Principais evoluções no desenvolvimento e aplicação das questões estratégicas e organizacionais nas empresas. Infoimagem 95, Latin American Documernt Imaging: São Paulo, 1995.
- OLIVEIRA, Otávio J. (org.). Gestão da Qualidade: Introdução à História e Fundamentos. In: Gestão da Qualidade Tópicos Avançados. São Paulo: Pioneira, 2004.

- PAIVA, Simone Bastos. O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília, ano 28, n. 117, p. 76-82, maio/jun. 1999.
- QUEL, Luiz Felipe. *Gestão de Conhecimento: e os desafios da complexidade nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- REIS, Dácio R. dos. *Gestão da Inovação Tecnológica*. Editora Manole Ltda. 2008.
- STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual -A nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 1998.
- STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual -A nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 1999.
- SVEIBY, K. E. *A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2000.
- TERRA, J.C.C., GONDON, C. *Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócios Editora, 2001.
- TERRA, José C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo. Editora Negócio. 2000.
- TERRA, José C. C. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial; inclui o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento*. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- VARGAS, Lilia. *Notas de aula. Disciplina Teorias e práticas da Gestão da Informação e do Conhecimento*. Curso de Pós-Graduação em Comunicação e Informação. Porto Alegre: UFRGS, 2002.
- WIIG, K. M. *Knowledge management in public administration*. *Journal of Knowledge Management*, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002
- WIIG, Karl M. *Application of Knowledge Management in Public Administration*. USA, 1999.
- ZABOT, João Batista M.; L.C., Mello da Silva. *Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas, 2002.