

## VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO COMO FATOR DE RETENÇÃO DE TALENTOS

Jairo, S.; Sandro, S.; Eduardo, M. e Cláudio, C.  
jairossm@yahoo.com.br, sandrots@gmail.com,  
moresi@ucb.br e chauke@pos.ucb.br

### RESUMO

Podemos observar uma grande mudança no comportamento das organizações em relação ao capital intelectual. Essa mudança, em parte, se deve ao acirramento da concorrência e a necessidade das empresas em buscar formas inovadoras de diferenciação para sobre-sair à manada. Assim, é cada vez mais comum o surgimento de iniciativas com o objetivo de empregar com efetividade os recursos que as empresas já possuem internamente e que normalmente são subutilizados. Neste artigo abordaremos à Gestão do Conhecimento (GC), a Memória Organizacional (MO) e do Capital Intelectual (CI) – cujo foco dado neste trabalho verte para a dimensão do Capital Humano (CH), um dos mais importantes componentes do CI. Neste contexto, procuramos explorar os conceitos relativos à MO, GC e CI, com enfoque na importância do ser humano no processo de viabilização e maximização desses instrumentos que possuem todo um potencial a ser descoberto e aplicado pelas organizações na busca por resultados melhores e sustentáveis.

**Palavras-Chaves:** Gestão do Capital Humano. Gestão do Conhecimento. Memória Organizacional. Aprendizagem Organizacional.

### ABSTRACT

We be able to observe a big change in the behavior of the organizations regarding the intellectual capital. That change, in part, if must the intensification of the competition and the need of the companies in seek innovative forms of differentiation, from leave to the herd. Thus, the sprouting of initiatives with the objective to use with effectiveness is each more common time the resources that the companies already possess internally and that normally poorly they are used. In this article we will approach to the Knowledge Management (KM), the Memory Organizational (MO) and of the Intellectual Capital (IC) – whose given focus in this article pours for the dimension of the Human Capital (HC), one of the most important components of the IC. In this context, we are going to explore the relative concepts to the MO, to the KM and to the IC, with approach in the importance of the human being in the process of culture and maximizes of those instruments that possess all a potential it to be discovered and applied by the organizations in the seeks by sustainable and better results.

**Key-Words:** Intellectual Capital. Knowledge Management. Organizational Memory. Learn Organization.

## INTRODUÇÃO

As empresas estão acostumadas a conviver com questões fundamentais para sua sobrevivência, tais como mercado, cadeia de suprimentos, volatilidade do ambiente, tecnologia, infra-estrutura dentre outras. Contudo, nas suas tentativas de criar valor, inovar e maximizar o retorno do capital investido, a maioria das organizações simplesmente desconsidera o potencial de um dos seus mais preciosos bens: o Capital Intelectual, especialmente o Capital Humano, as pessoas. É nas pessoas que reside as grandes oportunidades de inovação. Elas guardam uma parcela significativa da Memória Organizacional. É por meio da interação entre as pessoas que ocorre a síntese do aprendizado organizacional e onde surgem novos conhecimentos que poderão ou não ser postos à disposição da organização, conforme queiram essas mesmas pessoas. Elas compõem o Capital Humano que é responsável cada vez mais por uma importante e crescente parcela das vantagens competitivas das organizações.

O conhecimento sobre determinados processos ou técnicas; a destreza no cumprimento ou na gestão de certas atividades; a produção de novos conhecimentos; a capacidade de gerar inovações a partir de distinções pessoais únicas; a construção de experiências positivas capazes de surpreender os Clientes; a capacidade de criar ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimentos e experiências, além do incremento natural da produtividade, são fatores cruciais para que as organizações possam cumprir seus objetivos. E todos eles possuem um insumo em comum: o compromisso das pessoas.

As organizações estão começando a compreender que o diferencial definitivo não está na tecnologia, ou na estrutura, ou nos processos e nem na escala, pois todos esses podem ser comprados pela organização. A lealdade e o comprometimento das pessoas apenas são obtidos por vontade própria, por doação. Ainda que as pessoas aceitem cumprir ordens nas quais não acreditam e com as quais não aceitam se comprometer, elas sempre poderão decidir se darão ou não o que possuem de melhor. Poderão até mesmo boicotar silenciosamente as iniciativas da empresa.

O desafio das organizações é atrair e reter criadores de conhecimento. A estratégia empresarial necessitará estar fortemente apoiada por programas de educação continuada focada no desenvolvimento do seu CH. Esses programas terão que valorizar o raciocínio criativo, a capacidade de resolução de problemas, o desenvolvimento de lideranças, o autogerenciamento da carreira, a efetividade na comunicação e, por fim, na colaboração multidisciplinar e até mesmo interdisciplinar.

Essa nova realidade exige que as empresas desenvolvam soluções adequadas para tratar sua MO de modo a favorecer a geração de novos conhecimentos e como fator de apoio para o incremento da efetividade da organização.

## METODOLOGIA

Este estudo tem como sujeito a ASBACE – Associação dos Bancos Estaduais e Regionais. Foi aplicado questionário para avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação às ações de valorização do Capital Intelectual da empresa, buscando identificar os principais motivos que mantêm os funcionários, da área de tecnologia, comprometidos com a empresa e dispostos a continuarem doando o melhor de si para que a empresa atinja seus objetivos e possa cumprir com sua missão.

Os dados da pesquisa foram coletados, pelos autores deste estudo, por meio de pesquisas realizadas com os colaboradores da área de tecnologia do Grupo ASBACE, em junho de 2006.

## A EMPRESA

Criada em 1980 e sediada em Brasília, a Associação dos Bancos Estaduais e Regionais – ASBACE é uma associação civil, sem fins lucrativos, integrada por bancos públicos e privados. Possui 4.100 colaboradores e obteve em 2005 um faturamento de R\$ 462.572.260 milhões. Tem como missão “representar institucionalmente seus associados e promover os interesses coletivos de seus associados junto aos poderes constituídos e às entidades representativas da sociedade organizada” [1].

“A ASBACE iniciou sua trajetória tendo como associados apenas os bancos públicos estaduais e como foco de suas atividades a busca de alternativas de solução para questões básicas que afetavam as operações dessas instituições, no relacionamento com o poder público e com o mercado” [1].

“Rapidamente e de forma pioneira, a Associação ultrapassou os limites da representação institucional e implantou sistemas de gestão compartilhada de serviços bancários entre seus associados. Assim nasceu o Sistema Verde-Amarelo, integrando operações de 23 bancos e introduzindo no País um inovador conceito de atendimento bancário: o Cliente de uma agência passava a ser atendido, em qualquer local do território nacional, por todo um sistema de bancos” [1].

“A ousadia da iniciativa, aliada à percepção de uma imagem de qualidade e competência, na prestação de serviços a instituições financeiras, resultou no sucesso da instituição. Além dos bancos associados, expressivas instituições do sistema financeiro, do setor de telecomunicações e concessionárias de serviços públicos utilizam o conjunto de soluções desenvolvidas pela empresa” [1].

“A Rede Verde-Amarela - RVA é uma rede pioneira no conceito de compartilhamento de redes no Brasil, interligando instituições financeiras públicas e privadas para a prestação de serviços eletrônicos nos pontos de atendimento. Por meio do Nó Central, composto por avançados recursos de hardware e software, permite a interligação e compartilhamento dos recursos de automação disponíveis nessas instituições (agências, postos de atendimento bancário – PAB, quiosques, ATM e salas de auto-atendimento)”.

“Os Clientes podem utilizar os serviços de Saque, Saldo e Extrato bancário em qualquer ponto de atendimento interligado à RVA, de norte a sul do Brasil”.

Figura 1 – Capilaridade de Auto-Atendimento



A ASBACE possui traços de organização mecanicista – embora exista um esforço da empresa no sentido de incorporar características mais próximas de um modelo organicista – que apresenta parte de suas rotinas catalogadas e definidas em um conjunto de processos certificados com base na norma NBR-ISO-9000/2001 - International Organization for Standardization, muito embora a maior parte da Memória Organizacional e do conhecimento desenvolvido na empresa, permaneçam nas cabeças das pessoas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

É inegável que as empresas enfrentam os efeitos de mudanças cada vez mais bruscas no seu ambiente de negócios. Diante dessa realidade tornou imperativo o gerenciamento ativo do conhecimento acumulado na organização. Num ambiente relativamente estável, como é o caso do mercado onde está inserida a ASBACE, observa-se uma natural aversão ao risco e uma tendência irresistível à acomodação. Em muitos casos, temos observado que isso acaba por tornar a GC, a MO e a gestão do CH, tarefas de pouca expressão para essas empresas.

### Capital Intelectual

O conhecimento, mesmo que de forma implícita, é absorvido e socializado dentro da organização, ainda que não exista um modelo formal para a GC e o aprendizado incremental acontece na velocidade certa para se lidar com as contingências. O tempo, a lógica e a experiência resolvem a maioria dos problemas. Contudo caso não exista uma política de valorização do Capital Humano, qualquer iniciativa de GC passa a ter impacto reduzido.

O estudo sobre o Capital Intelectual vem ganhando espaço no meio acadêmico, dado sua importância na composição dos ativos intangíveis que podem agregar valor aos ativos físicos. Antunes (2000) retrata que a urgência da Contabilidade em considerar determinados ativos intangíveis na mensuração do real valor das empresas parece ser senso comum. Os fatos apontados por alguns autores, retratados a seguir, confirmam as consequências dessa realidade:

Sá (1996) relata que *“o principal ativo da Microsoft é o próprio Bill Gates. A justificativa dessa afirmação é o fato da Microsoft valer mais do que a empresa fatura”*.

Já Alcântara (1995) fala que *“o custo tangível do Windows 95, produzido pela Microsoft, representa 10% do valor total, sendo a diferença atribuída a conhecimento, visto que, o conhecimento é um dos fatos que mais agregam valores a Microsoft”*.

Antunes (2000) relata que *“na prática, os ativos intangíveis só vem sendo avaliados precisamente no momento em que a empresa é vendida. Entretanto, os gestores necessitam ter conhecimento (identificação e mensuração) desses ativos que a empresa possui, para administrar sua continuidade e, assim, divulgar informações mais próximas da realidade para os interessados”*.

Visto que os ativos intangíveis são importantes para as empresas, torna-se necessário relatar também a afirmação de Edvinsson e Malone (1998) quando falam que: *“a inteligência humana e os recursos intelectuais constituem os ativos mais valiosos de qualquer empresa”*. Ainda segundo eles *“para entender o conceito de Capital Intelectual é necessário que os gestores considerem a empresa como um organismo vivo, por exemplo, uma árvore. Então o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros trimestrais, brochuras explicativas e outros documentos constitui o tronco, os galhos e as folhas. O investidor inteligente examina essa árvore em busca de frutos maduros para colher. Presumir, porém, que essa é a árvore inteira, por representar tudo que seja imediatamente visível, é certamente um erro”*.

Stewart (1998) definiu o Capital Intelectual como “a soma de todos os conhecimentos que possuem os empregados de uma empresa e que dão a esta uma vantagem competitiva”. Deste modo, o Capital Intelectual é mais do que o material intelectual – conhecimentos, informação, propriedade intelectual, experiência – que se pode aproveitar para a criação de riqueza. É um conceito difícil de identificar e ainda mais difícil de distribuir, de modo eficaz. Todavia, quem o encontra pode usufruir do seu poder criador.

Para Bueno (1999) o Capital Intelectual pode ser definido como “uma medida do valor criado e um fundo variável que permite explicar a eficácia da aprendizagem da organização e também avaliar a eficiência da Gestão do Conhecimento”.

A International Federation of Accountants - IFAC, apud Wernke (2002), vem apresentar sua definição por meio de seu comitê de Contabilidade Financeira e Gerencial, no estudo intitulado: A mensuração e a gestão do Capital Intelectual: uma introdução. Padoveze (2000) descreve que:

O Capital Intelectual pode ser pensado como o total de estoque de patrimônios de capital ou baseados em conhecimento que a empresa possui. Em termos de balanço patrimonial, os ativos intelectuais são aqueles itens baseados em conhecimento, que a companhia possui, que produzirão um fluxo futuro de benefícios para a empresa. Isso pode incluir tecnologia, administração e processos de consultoria, bem como pode ser entendido para a propriedade intelectual patenteada.

O modo de identificar e classificar o Capital Intelectual também tem sido motivo de estudo por muito autores, visto que os demonstrativos contábeis atuais não conseguem retratar esses ativos. Esses autores têm estudado a importância do Capital Intelectual para o atingimento da meta das empresas e de sua missão. Nos últimos anos, têm surgido diversos métodos de mensuração e modelos de gestão do Capital Intelectual, com diferentes abordagens.

De acordo com Brooking apud Góis (2000) “é importante que se desenvolva um trabalho a partir da necessidade de se obter um instrumento, mais sofisticado, para a avaliação do Capital Intelectual”. Para isso ele propõe que o Capital Intelectual seja dividido em quatro categorias: ativos de mercado, ativos de propriedade intelectual, ativos humanos e ativos de infra-estrutura. No grupo dos ativos de mercado estão os elementos que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado. Neste grupo estão incluídos elementos como a marca, os Clientes, a fidelidade dos Clientes, os negócios recorrentes, os negócios em andamento, os canais de distribuição etc. No grupo dos ativos de propriedade intelectual estão incluídos os elementos como o know-how, os segredos industriais, as patentes, o design etc. No grupo dos ativos humanos estão os benefícios que os indivíduos podem proporcionar às organizações por meio de criatividade, a habilidade, o conhecimento etc.

Brooking considera que “os elementos que definem a forma de trabalho na organização fazem parte da infraestrutura da empresa, tais como as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de Clientes, etc”. Brooking (1996), também, evidencia a classificação do Capital Intelectual relatando que em toda empresa o grupo dos ativos é composto por ativos tangíveis mais Capital Intelectual, onde:

<b>Capital Intelectual = Ativos de Mercado + Ativos Humanos + Ativos de Propriedade Intelectual + Ativos de Infra-Estrutura</b>
---

Um dos principais trabalhos de referência no âmbito do Capital Intelectual, é o estudo desenvolvido por Edvinsson e Malone apud Góis (2000). As atividades realizadas por Edvinsson tiveram início em 1991, com sua nomeação para diretoria de Capital Intelectual do grupo Skandia, um cargo que não existia em nenhuma empresa no mundo. Após seis anos o grupo Skandia se recuperava de um prejuízo de 96 milhões de dólares, em 1991, para um lucro de 11 milhões de dólares, em 1996, obtendo um excelente resultado. Esse desempenho impulsionou a Skandia a continuar a investir nessa nova área, do potencial humano.

A partir de 1994, o grupo Skandia passou a publicar, em anexo às suas demonstrações financeiras semestrais, um relatório denominado Navegador, que relata a atividade do grupo na gestão dos ativos humanos. A análise realizada pelo grupo Skandia tem por base critérios inovadores como a percentagem de Clientes perdidos, o número de computadores por empregado. O Navegador concedeu uma nova dimensão ao relato da empresa, uma vez que permite aos Stakeholders terem uma visão global do grupo, avaliar os seus progressos e o seu potencial futuro.

O sucesso do modelo preconizado por Edvinsson pode, em parte, ser explicado pelo fato de ser mais difícil avaliar empresas cujo valor de mercado é largamente superior ao valor resultante da mensuração contábil. A diferença está no valor de ativos intangíveis como o Capital Intelectual, as patentes, as marcas, a lealdade dos Clientes e/ou o talento dos empregados. A contabilidade tradicional ainda não possui elementos suficientes para determinar a existência destes ativos ou não consegue valorizá-los de um modo formal.

A classificação segundo Edvinsson e Malone (1998) constituiu-se no Capital Humano – que corresponde a toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados de uma organização para realizar as suas tarefas – e no Capital Estrutural que constitui todo o esqueleto e a infra-estrutura que apóiam o Capital humano.

O Capital Humano é o que constrói o Capital Estrutural, mas quanto melhor for o seu Capital Estrutural, melhor tenderá a ser o desempenho do Capital Humano. Os sistemas de informação, os softwares, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apóia a produtividade do Capital Humano são exemplos de Capital Estrutural.

A classificação do Capital Intelectual, proposta por Edvinsson e Malone (1998), pode ser evidenciada na figura abaixo o esquema, aplicado na empresa Skandia, para encontrar o seu valor de mercado:

Figura 2- Esquema da Skandia para valor de mercado



Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 47)

## GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento produzido pelos funcionários precisa ser armazenado e gerenciado, com o objetivo de construir uma Memória Organizacional que cumpra sua função precípua de reter o conhecimento surgido na empresa e, com isso, dar posse do mesmo à organização.

O mundo globalizado e as facilidades proporcionadas pelas tecnologias de ponta, têm nos bombardeado com uma infinidade de informações. Se antes o problema é a escassez de informação, hoje nos atormenta o seu excesso. Assim, manter o gerenciamento integrado sobre tudo isso, passou a ser um diferencial para que se possa atingir os objetivos desejados. Na verdade o simples gerenciamento das informações já está superado e, adicionalmente, é preciso obter o controle, criar mecanismos para a recuperação da informação correta no tempo certo de uma maneira integrada e relacionada. Além disso, é necessário realizar a adequada Gestão do Conhecimento.

Entende-se por conhecimento a informação interpretada, ou seja, o que cada informação significa e qual impacto podem causar, de modo que possa ser utilizada para orientar a execução de importantes ações e na tomada de decisão. Sabendo como o meio reage às informações, pode-se antever as mudanças e se posicionar de forma a obter vantagens e ser bem sucedido nos objetivos a que se propõe.

A Gestão do Conhecimento tem como objetivos:

- Tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativa, compartilhando as melhores práticas e tecnologias;
- Permitir a identificação e mapeamento dos ativos de conhecimento e informações ligados a qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos (Memória Organizacional);
- Apoiar a geração de novos conhecimentos, propiciando o estabelecimento de vantagens competitivas;
- Dar vida aos dados tornando-os utilizáveis e úteis transformando-os em informação essencial ao nosso desenvolvimento pessoal e comunitário;
- Organizar e acrescentar lógica aos dados de forma a torná-los compreensíveis.

A formação do conhecimento, o seu desenvolvimento e a sua utilização desafiam as organizações em sua busca pela competitividade. A capacidade de gerar e gerenciar o conhecimento determinará quais sobreviverão à disputa. Neste novo cenário organizacional, um dos principais desafios é exatamente a Gestão do Conhecimento. Uma avaliação da história nos últimos cem anos demonstra que o volume de informações vem crescendo em escala exponencial ao longo do tempo e, como resultado deste crescimento, novos produtos e idéias são concebidos a cada instante e tudo parece facilitar a vida do homem [3].

Quando mal gerenciado, o conhecimento não atinge a sua plenitude, as organizações deixam de atingir níveis mais elevados e oportunidades são desperdiçadas. No cenário organizacional, a eliminação de barreiras comerciais entre as nações por meio da formação de blocos comerciais trouxe repercussões em todos os setores da economia, e a concorrência se faz próxima mesmo que empresas concorrentes estejam a milhares de quilômetros do mercado doméstico. Na busca por maior competitividade as empresas estão criando sistemas de Gestão do Conhecimento, capazes de armazenar, reter e recuperar importantes informações rápida e eficientemente [3].

O conhecimento obtido no desenvolvimento de software é um recurso importante de uma organização e o seu uso promove um aprendizado evolutivo, evitando que um

mesmo erro seja cometido novamente. Porém, para atingir esse aprendizado, é necessário que o conhecimento esteja disponível e acessível a toda organização. Nesse contexto, sistemas de gerência de conhecimento podem ser bastante úteis.

A gerência de conhecimento facilita a criação, o acesso e o reuso do conhecimento. Seu objetivo principal é promover o surgimento de conhecimento novo, seu armazenamento e compartilhamento por toda a organização.

A Gestão do Conhecimento requer, de acordo com Nonaka & Takeuchi (1995), a adoção de práticas de gestão adequadas para a coordenação do sistema de esforços em vários níveis: da organização e do indivíduo; estratégico e operacional; formal e informal. Ainda segundo os autores, a Gestão do Conhecimento pode ser entendida por sete dimensões de prática de gerência:

1. O papel crítico da alta gerência é definir os campos de conhecimento em que a organização deve concentrar seus esforços de aprendizado, esclarecendo a estratégia de negócio e estabelecendo metas desafiantes (Nonaka & Takeuchi, 1995 & Senge, 1990);
2. O desenvolvimento da cultura organizacional em direção da inovação, experimentação e aprendizagem contínua, vinculados a expectativa de resultados em longo prazo e a otimização de todas as áreas da empresa, devem estar inseridos nas prioridades da alta direção;
3. Novas estruturas organizacionais e práticas de trabalho emergem nas organizações com o objetivo de ajudá-las a superar as barreiras impostas pelas estruturas hierárquicas e burocráticas tradicionais, à inovação, à aprendizagem organizacional e à geração de novo conhecimento. Organizações de diversos setores e de países diferentes adotam estruturas de organização inovadoras que são baseadas, em grande parte, no trabalho de grupos multidisciplinares com alto grau de autonomia;
4. As políticas de gestão do Capital Humano. Em particular as iniciativas descritas a seguir:
  - Aperfeiçoar a capacidade de organizações em atrair e manter as pessoas com capacidades, comportamentos e competências que contribuam com seu valor à Memória Organizacional. Isto ocorre no momento em que as empresas adotam processos extremamente criteriosos para realizar a seleção de seus colaboradores (Sveiby, 1997) e procuram aumentar a diversidade (Leonard-Barton, 1995; De Masi, 1999) em seus quadros;
  - Encorajar a harmonização entre os requisitos de aprendizagem e o comportamento dos indivíduos e do coletivo, visando fortalecer de suas competências. Do mesmo modo, a preocupação com a aprendizagem deve buscar ir além dos planos de carreira e promover oportunidades de interação com pessoas de outras organizações como experiências diferentes;
  - Adotar estruturas de remuneração associadas com a melhora das competências individuais, com o desempenho do grupo e com o desempenho da companhia como um todo, tanto no que se refere ao longo e curto prazo;
5. Os avanços da TI, as tecnologias de telecomunicação e sistemas de informação afetam a geração de conhecimento, a sua disseminação e processos de armazenamento desse conhecimento nas organizações. A importância do progresso tecnológico é inegável, mas o papel da interação entre as pessoas e do conhecimento tácito no processo de como as organizações aprendem e na manutenção de um

ambiente com um alto nível de confiança, transparência e colaboração, ainda são consideradas essenciais;

6. Esforços têm sido produzidos para medir os resultados, em várias perspectivas, do desempenho do Capital Intelectual e sua disseminação por toda a organização, especialmente podemos destacar os trabalhos produzidos por Edvinsson & Malone (1997) e por Sveiby (1997);

7. A necessidade crescente das organizações empenharem-se nos processos de aprender com o ambiente, particularmente, por meio de alianças com outras empresas (Alcorta & Plonski & Rimoli, 1998) e relacionamentos mais próximos com clientes (Kanter de apud, 1996).

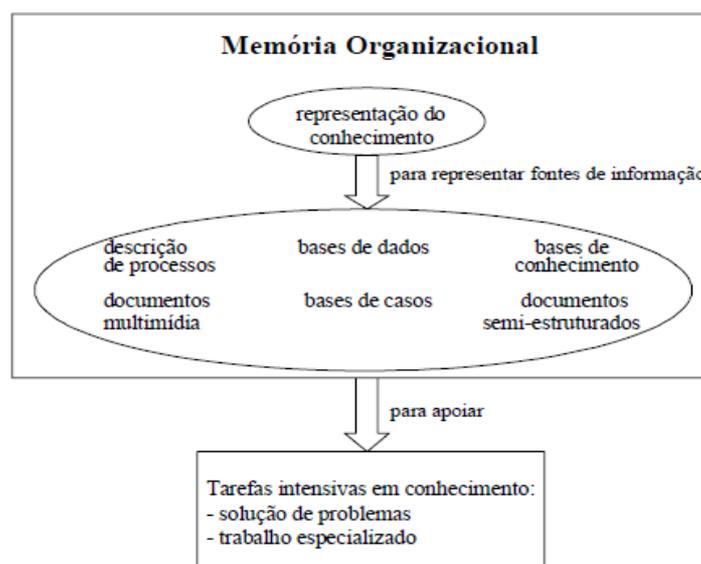
## MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A memória organizacional tem por objetivo recolher, preservar e disseminar de uma forma sistemática os recursos de conhecimento da organização, os quais podem ser categorizados em dois grupos:

1. Conhecimento explícito (representável): que engloba as bases de dados e toda documentação existente (manuais, relatórios, páginas web etc).
2. Conhecimento tácito (de difícil aquisição e representação): composta pelas competências do Capital Humano, as experiências profissionais, o conhecimento adquirido através da experiência de trabalho e a motivações pessoais ou das equipes de trabalho.

A MO é, também, um conceito central nas discussões sobre suporte tecnológico para a GC e aprendizagem organizacional. Seguindo a abordagem apresentada por Kuhn e Abecker (1997), usamos o termo MO como um sistema que permite a captura dos recursos de conhecimento acumulados na organização (ver figura abaixo) tornando-os facilitadores da eficácia e eficiência de processos de trabalho baseados no conhecimento humano.

Figura 3 - Memória Organizacional



Mesmo nos dias atuais, com toda a abordagem de GC à disposição, há informações e dados não disponíveis, isolamento entre unidades de negócios, ineficiência na comunicação organizacional, desperdício de práticas e experiências e não-compartilhamento e falta de registro de informações.

Segundo pesquisa da consultoria PriceWaterhouse Coopers, 60% do tempo dos executivos é gasto na recuperação de informações já processadas e disponíveis em algum ponto da empresa. Empresas como Natura Cosméticos, O Globo e Sebrae já experimentam estas iniciativas para não sofrerem o que sofreram as empresas participantes de pesquisa realizada pela Korn Ferry International, que constatou que 90% das informações e conhecimentos não são compartilhadas internamente. Isso significa, que as empresas não possuem memória organizacional.

A empresa que possui um banco de dados com informações sobre os processos adotados durante todo o período de gerenciamento de um projeto, por exemplo, evita retrabalho, repetição de erros e desenvolvimento de projetos simultâneos. Uma memória organizacional bem planejada pode trazer vantagens reais à empresa, como reutilização de soluções, armazenamento de histórico de projetos anteriores, bancos de problemas e soluções, perguntas e respostas, bibliotecas virtuais, materiais didáticos, entre outras. Dentre as principais razões subjacentes que justificam a necessidade das empresas criarem e manterem sob gestão suas Memórias, podemos citar as seguintes:

- A maioria do CH perde muito do seu tempo a procurar a informação que necessita.
- O saber fazer essencial está apenas disponível na mente de algumas pessoas
- Informação valiosa está dissimulada em imensos conjuntos de dados e documentos.
- Erros dispendiosos são repetidos devido à não consideração de experiências anteriores.
- Atrasos, produtos e serviços com pouca qualidade resultam de um insuficiente fluxo de informação entre os diversos agentes organizacionais.
- Evitar a perda de capital intelectual quando um especialista deixa a empresa;
- Explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados para evitar a repetição de erros;
- Melhorar a circulação e comunicação da informação na organização;
- Integrar o saber fazer de diferentes partes da organização;
- Melhorar o processo de aprendizagem individual e organizacional

## RESULTADOS DA PESQUISA

Com o objetivo de avaliar a efetividade das iniciativas do Grupo ASBACE para retenção dos seus talentos, aplicamos um questionário (anexo I) que foi respondido pelos técnicos da área de tecnologia da informação da empresa, totalizando 42 colaboradores entre funcionários efetivos e prestadores de serviço alocados.

A investigação realizada buscou aferir a efetividade das iniciativas de incentivo e do pacote de benefícios oferecidos aos funcionários. Os resultados apontaram que 36% dos entrevistados consideraram importante a política de bolsas de estudo, maior que a política de cursos por perfil profissional. Como os cursos de extensão têm maior duração do que os cursos por perfil, é evidente que o colaborador tem intenção de permanecer na empresa, criando assim, maiores possibilidades para a preservação da Memória Organizacional informal e com sua gradual formalização.

Recursos tecnológicos, produtos e serviços excelentes e uma adequada estrutura organizacional são fundamentais para o sucesso de uma empresa. Mas se estes fatores não estiverem aliados à qualidade das pessoas que nela trabalham, o sucesso estará

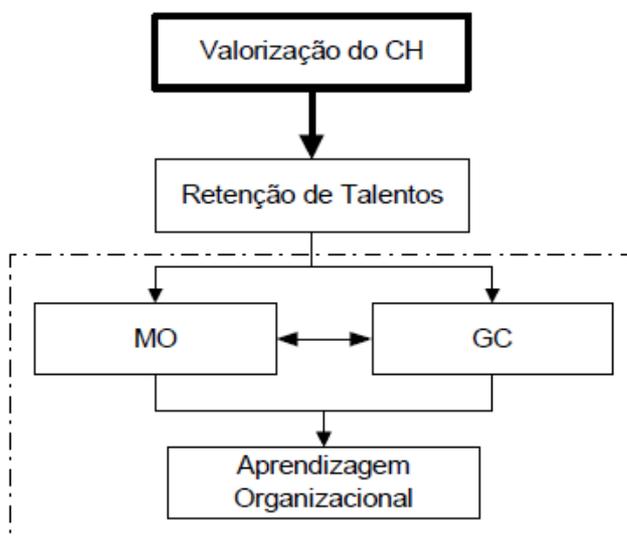
comprometido [5]. Por este motivo deve-se aproveitar ao máximo o momento da contratação de novos colaboradores para melhorar o nível de qualificação da equipe. Contudo, o que vemos na ASBACE é a ausência de um processo seletivo eficiente e capaz de suprir tal necessidade.

Na verdade, sob a alegação de urgência e diante da inexistência de algum tipo de banco de talentos, os novos colaboradores acabam sendo contratados a partir de indicação feita pelos funcionários, muitas vezes, sem o devido rigor na busca do alinhamento do perfil à necessidade. O resultado, quase sempre, acaba sendo insatisfatório tanto para a empresa quanto para o próprio recém contratado, o que termina por alimentar o “turnover” (rotatividade de funcionários) e os custos a ele relacionados. O melhor é investir num processo de seleção mais criterioso e profissional, o que pode ser feito com a contratação de empresas especializadas que certamente realizarão todo o ciclo desde a definição do perfil do cargo até os exames admissionais, como se segue [5]:

Conforme o exposto, o tema Capital Intelectual tem despertado o interesse de pensadores e de pesquisadores do *management*. Observa-se que em todos os conceitos descritos acima, o aspecto valorização do conhecimento desponta como um fator de distinção das empresas no mercado. É o que se observa de diferencial de uma empresa em relação à outra. O Capital Intelectual passa a ser visto como um elemento valioso, especialmente o conhecimento humano, o *know-how* e o potencial gerado por eles, precisam ser vistos como importantes fatores na realização de qualquer processo ou atividade.

Em nosso entendimento, fica demonstrado que, no caso da ASBACE, a valorização do Capital Intelectual é potencialmente capaz de conduzir à retenção de talentos que, por sua vez, potencializa a maximização da MO e da GC, conforme descrevemos na figura abaixo:

Figura 4- Modelo de ações propostas pelos autores



O questionário foi respondido por 42 colaboradores e o resultado nos permite identificar que os mais importantes benefícios oferecidos pela empresa referem-se ao processo de educação continuada e o aperfeiçoamento técnico.

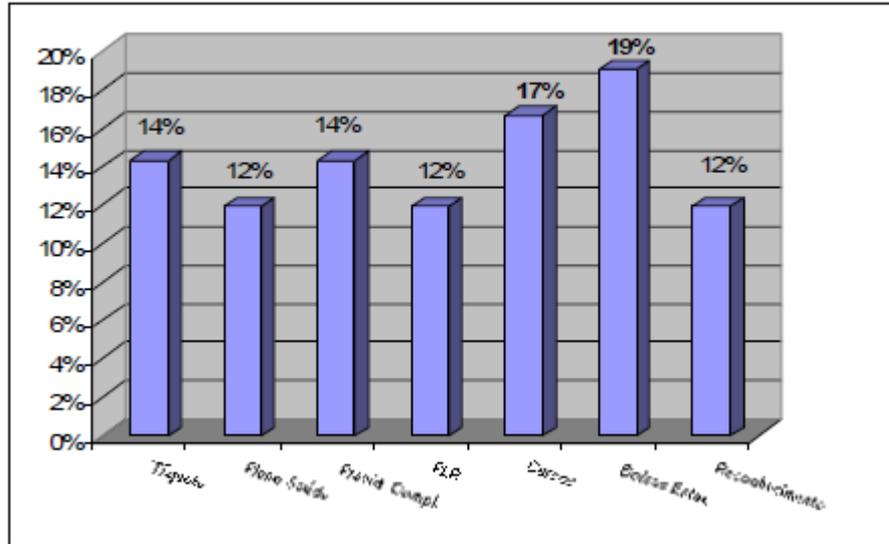
A pesquisa identificou, ainda, que, sob a ótica dos colaboradores entrevistados, a retenção de talentos pode acontecer por meio das seguintes iniciativas:

- Política de cargos e salários alinhados com o mercado;
- Incentivo a educação continuada;

- Política transparente de participação nos lucros e resultados;
- Respeito e valorização profissional, enquanto ser humano, dentro da empresa.

Os resultados demonstram também que 36% dos respondentes consideram o programa de bolsas de estudo e o programa de cursos da organização, os mais importantes dentre todos os demais benefícios ofertados pela empresa, conforme pode ser observado no gráfico *plotado* a seguir:

Figura 5 – Importância dos benefícios oferecidos pela empresa.



Do mesmo modo, a maioria dos respondentes considerou que o Programa de Bolsas de Estudo, o salário, o Programa de Participação nos Lucros e Resultados – PLR e o Programa de Cursos são os mais importantes benefícios que os motiva a permanecer na empresa:

Figura 6 – Ordem de preferências do colaborador

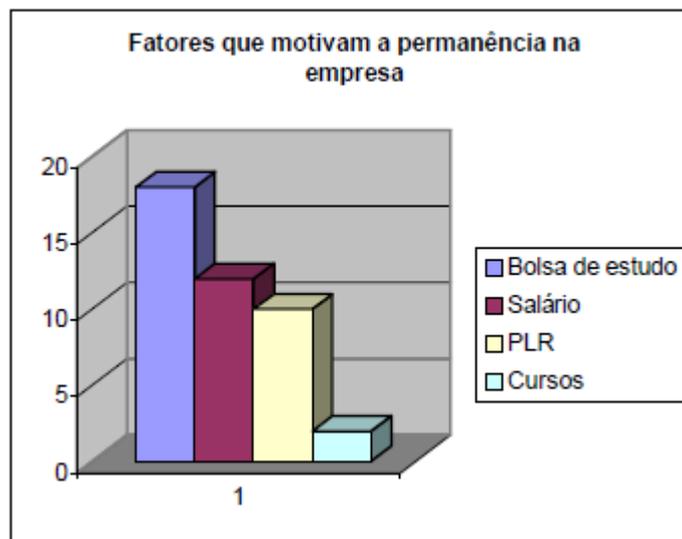
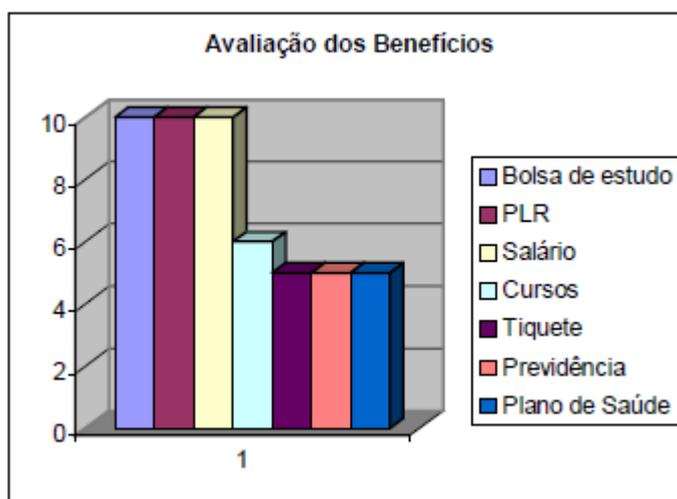


Figura 7 – Pontuação concedida a cada benefícios oferecidos ao colaborador



Deste modo podemos concluir que a retenção dos colaboradores está associada ao quanto eles consideram que os Programas de Bolsas de Estudo, salário e Programa de Realização de Cursos são atrativos e atendem às suas expectativas pessoais e profissionais. Também é possível verificar a (alimentação/refeição), Previdência (complementar) e Plano de Saúde.

## CONCLUSÃO

A busca por um lugar ao sol exige das organizações muito mais do que boas intenções ou discursos incoerentes com a prática estabelecida. É preciso que a organização esteja preparada para tomar posse da sua Memória Organizacional e gerenciar adequadamente o conhecimento de que necessita para dar cabo de sua missão e de seus objetivos.

Embora a importância da Memória Organizacional e da Gestão do Conhecimento seja incontestável para o sucesso das organizações, o combustível que faz esses elementos funcionarem são as pessoas e elas, por mais que recebam salário para realizarem as tarefas nas organizações, são mais do que meros empregados. São antes de tudo, voluntários e apenas darão o melhor de si e se comprometerão efetivamente, se quiserem, se entenderem que vale a pena. Caso contrário, farão apenas o suficiente para manterem seus empregos.

Também é possível afirmar que de todos os fatores que as organizações necessitam lançar mão para obter sucesso, o único que ela não pode comprar, mesmo tendo recursos financeiros em abundância, é o comprometimento e a vontade de seres humanos talentosos e dedicados. E a única forma de obter esse diferencial definitivo é atraindo-os, por meio de processo adequado de seleção, e retendo-os, por meio da criação de ambiente agradável onde eles se sintam respeitados e motivados a oferecerem o que cada um tem de melhor, conforme suas capacidades e diferenças individuais.

Apenas a legitimação das pessoas como seres humanos com suas diferenças, seus pontos fortes e pontos fracos, suas necessidades específicas e suas formas próprias de ver o mundo, pode fazer com a organização obtenha, por doação, o melhor que cada indivíduo tem a oferecer.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Grupo ASBACE pela cooperação de seus colaboradores que responderam ao questionário e a seus dirigentes por permitirem a utilização dos dados e colaborarem com esta pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Associação dos Bancos Estaduais e Regionais – ASBACE, <http://www.ASBACE.com.br/> <acessado em junho de 2006>.
- [2] A. Abecker, A. Bernadi, K. Hinkelmann. “Toward a Technology for Organizational Memories”. **IEEE Intelligent Systems**. Nova York, v. 13, n. 3, p. 40-48, mai./jun. 1998.
- [3] Yagui, Luciano M. **Memória Organizacional - Proposta para implantação em uma instituição de ensino superior**, Florianópolis, 2003.
- [4] Luiz, Sérgio da Silva. **Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**  
<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=461&layout=html>.
- [5] CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo, SP: Makron Books, 1996. p.24-25.
- [6] ANTUNES, Maria Tereza Pompa. **Capital Intelectual: sociedade baseada no conhecimento; sociedade do conhecimento; contabilidade na sociedade do conhecimento; goodwill e Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- [7] BROOKING, Annie. **Intellectual Capital: core asset for the third millennium enterprise**. Boston, 1996.
- [8] BUENO, Eduardo. **Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual**. Disponível em: <http://www.portalcontabil.com.br> acessado em agosto, 2003.
- [9] EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- [10] GÓIS, Cristina Gonçalves. **Capital Intelectual: o intangível do século XXI**. Espanha, 2000.
- ALCORTA, L. & Plonski, G. A. & Rimoli, C. A., **The Experience of Technological Collaborations by Mercosur Companies**; The United Nations University/INTECH - Discussion paper 9803, January 1998.
- DE MASI, D. (org.), **A emoção e a regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950**, tradução Elia Ferreira Edel, 4a. edição, Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- KANTER, R.M., When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations, Research in: **Knowledge Management and Organization design**, MYERS, P.S. (ed.) **Butterworth-Heinemann**, 1996.

KUHN, O. and Abecker, A., Corporate Memories for Knowledge Management in Industrial Practice: Prospects and Challenges, **Journal of Universal Computer Science**, vol. 3, No.8., 1997.

LEONARD-BARTON, D., **Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation**, Boston: HBP, 1995.

NONAKA, I. & Takeuchi, H., **The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**, Oxford University Press, New York, 1995.

SENGE, P. M., **The fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization**, Currency Doubleday, 1990.

SVEIBY, K.E., **The New Organizational Wealth: managing and measuring knowledge-based assets**, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1997.