

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS CARAZINHO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**GABRIELA SANTOS DA COSTA**

**CAPITAL INTELECTUAL:**  
O caso da empresa Mekal Indústria de Tintas

CARAZINHO

2018

**GABRIELA SANTOS DA COSTA**

**CAPITAL INTELECTUAL:**

O Caso da empresa Mecal Indústria de Tintas

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Carazinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Nelson Germano Beck

**GABRIELA SANTOS DA COSTA**

**CAPITAL INTELECTUAL:**

O Caso da empresa Mecal Indústria de Tintas

Estágio Supervisionado aprovado em , como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, pela banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. Nelson Germano Beck  
UPF - Orientador

Prof:  
UPF - Examinador

Prof:  
UPF - Examinador

Dedico esse trabalho a minha mãe Beatriz Helena e a meu namorado David, cujo apoio e paciência foram fundamentais nessa jornada. Ao meu professor e mestre Nelson Germano Beck, por todo suporte e conhecimento compartilhado. Sem vocês esse trabalho não seria possível. Meus sinceros agradecimentos!

*“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas”*

Peter Drucker

## RESUMO

COSTA, Gabriela Santos da. **Capital Intelectual: O caso da empresa Mekal Indústria de Tintas LTDA**. 51 f. Estágio Supervisionado do Curso de Administração do Curso de Administração, UPF, Carazinho, 2018.

Administrar de forma inteligente as informações obtidas e conseqüentemente o conhecimento gerado e incorporado pela empresa a partir dos seus processos de inovação passa a ser uma vantagem estratégica no atual mercado de negócios, e nesse contexto surgem, dentro das organizações, os novos agentes do conhecimento. O presente trabalho aborda o tema capital intelectual na empresa Mekal Indústria de Tintas LTDA. O trabalho resultou de um estudo de caso, desenvolvido por meio de questionário dividido em duas seções, a primeira buscou traçar o perfil dos colaboradores, e a segunda buscou identificar o modelo de gestão do capital intelectual na empresa e a percepção dos colaboradores referente a variáveis pré-estabelecidas consideradas indispensáveis para um modelo ideal de gestão. Os resultados foram analisados e interpretados, demonstrando que a empresa possuiu conhecimento do Capital Intelectual, e que busca adotar uma filosofia de desenvolvimento ao capital humano, podendo melhorar alguns processos, como a disseminação de informações gerenciais de forma mais clara por parte dos gestores para os demais colaboradores, visto que devem ser de conhecimento comum os objetivos e metas almejadas pela organização. Como ponto positivo destacou-se o alto número de colaboradores com mais de 5 anos de empresa, e que já receberam alguma promoção de cargo, o que demonstra um perfil da empresa em reter seus talentos.

**Palavras chave:** Capital Intelectual. Era do Conhecimento. Retenção de Talentos.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Relação entre dados, informação e conhecimento .....	17
FIGURA 2 - Duas abordagens para a administração do conhecimento .....	18
FIGURA 3 - As três abordagens da mudança .....	20
FIGURA 4 - Elementos organizacionais interdependentes que podem ser o foco da mudança no desenvolvimento organizacional. ....	28

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Gênero.....	35
TABELA 2 – Idade .....	35
TABELA 3 – Tempo de empresa .....	36
TABELA 4 – Escolaridade.....	36
TABELA 5 – Cargo.....	37
TABELA 6 – Oportunidade de promoção.....	37
TABELA 7 – Dados, informações e conhecimento. ....	38
TABELA 8 – Conhecimento explícito e conhecimento tácito .....	39
TABELA 9 – Perspectiva dos colaboradores. ....	40
TABELA 10 – Percepção dos colaboradores .....	41

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	13
2.2 ERA DO CONHECIMENTO .....	14
<b>2.2.1 Inovação e mudança organizacional</b> .....	<b>18</b>
2.3 CAPITAL INTELECTUAL .....	20
<b>2.3.1 Capital Humano</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.2 Cultura organizacional</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.3 Retenção de talentos</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.4 Desenvolvimento Organizacional</b> .....	<b>28</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>30</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	31
3.3. PLANO DE COLETA DE DADOS.....	31
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	32
3.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS .....	32
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>34</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA .....	34
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	35
<b>4.2.1 Perfil dos profissionais</b> .....	<b>35</b>

<b>4.2.2 Perfil referente à empresa.....</b>	<b>38</b>
4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	42
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o início da existência das organizações, suas riquezas sempre foram mensuradas em seu Capital, sendo considerado neste suas máquinas, equipamentos, estrutura física e demais bens materiais. Com o crescente desenvolvimento tecnológico e econômico dos últimos anos, os clientes se tornam cada vez mais exigentes, o que faz com que organizações tenham que buscar maneiras de se adequarem rapidamente a essas mudanças. Mudanças essas que vêm transformando a estrutura e os valores da sociedade e são provenientes de uma nova era, aonde o conhecimento será o alicerce para que muitas organizações se mantenham ativas perante a alta concorrência do mercado.

Atualmente muitas organizações destacam o conhecimento como um recurso necessário ao desempenho profissional. O conhecimento auxilia na melhor utilização dos recursos à medida que é empregado no aperfeiçoamento das técnicas já existentes, estando, portanto, inteligente às informações obtidas e, conseqüentemente, o conhecimento gerado e incorporado pela empresa a partir dos seus processos de inovação passa a ser um diferencial estratégico.

Segundo Bukowitz (2002), capital intelectual ou conhecimento é qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimento e habilidades, normas e valores, bases de dados, metodologias, *softwares*, *know-how*, licenças, marcas e segredos comerciais.

Para Edvinsson e Malone (1998), estudar o capital intelectual como criador de valor é uma maneira de construir um pensamento diferenciado na gestão de pessoas, não apenas como força física, mas como parte do capital ativo intangível da empresa.

Brooking (1996) define capital intelectual como uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento.

De uma maneira geral, pode-se entender que a gestão do conhecimento está profundamente relacionada ao conceito de capital humano, e deve ser vista como um instrumento que possibilite identificar, medir, gerenciar e principalmente revelar esses ativos intangíveis das organizações, como talento, criatividade, intuição entre outros.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

De acordo com Bishop, presidente do conselho da Silicon Graphics World Trade Corporation, o conhecimento vai dominar o ambiente do século XXI. As organizações vão rapidamente se dividir entre aquelas que sabem e as que não sabem, o que na verdade já vem ocorrendo. As empresas que não acompanham as inovações e mudanças no mercado, seus concorrentes e as novas necessidades de seus clientes, acaba sendo abandonada (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Baseado na crescente importância do capital humano em todas as organizações, e quão determinante pode ser o conhecimento de seus colaboradores para o sucesso de uma empresa, o trabalho a ser apresentado busca analisar a forma como ele é administrado na Empresa Mekal Indústria de Tintas.

A Mekal Indústria de Tintas LTDA, fundada em 1986 na cidade de Horizontina com sede atual na cidade de Carazinho, é uma empresa dedicada à fabricação de tintas e complementos para as mais variadas aplicações no segmento industrial. Atualmente, a empresa atua como mini fábrica e distribuidor de tintas industriais na marca PPG. Além disso, em alguns segmentos atua como fabricante de tintas de marca própria.

Assim, tem-se como problema de pesquisa: **De que forma ocorre a administração do Capital Intelectual em uma empresa de tintas?**

## 1.2 OBJETIVOS

Nos tópicos a seguir serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste projeto de pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar as formas utilizadas pelos gestores na administração do capital intelectual na organização.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- ✓ Conhecer a estratégia da administração do capital através dos gestores da empresa;
- ✓ Verificar a percepção dos colaboradores acerca do capital intelectual;
- ✓ Estabelecer um conjunto de recomendações para que a empresa possa otimizar a administração do capital intelectual.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste tópico serão abordados, com base em obras de diversos autores, conceitos de contabilidade, estoques, auditoria e controle interno. Conceitos estes que embasarão teoricamente o resultado desta pesquisa.

### **2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Comportamento organizacional (CO) é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.7).

Wagner III e Holleuberh descrevem comportamento:

Comportamento organizacional é um campo de pesquisa que ajuda a prever, explicar e possibilitar a compreensão de comportamento nas organizações. O Comportamento organizacional tem suas origens no final dos anos 1940 quando pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciência política, economia e de outras ciências sociais procuravam desenvolver uma estrutura unificada de pesquisas organizacionais. (WAGNER III, HOLLEUBERH, 2003, p. 3 apud BASSABI, BRUNA, [ca. 2014], p.18)

No entendimento de Vecchio (2009), CO é um estudo sistemático dos comportamentos e atitudes de pessoas e grupos em organizações. Essa pode ser considerada uma perspectiva de nível micro. Nesse nível, os atributos de uma organização, como tamanho e estrutura, usualmente figuram como dados que exercem efeitos uniformes sobre o comportamento em uma situação específica. O foco, ou a unidade de análise na perspectiva micro, é principalmente o indivíduo.

Para Choen (2004) o homem é um ser social e, em função disso, suas atitudes derivam de suas relações psicossociais. Quando há interação com grupos sociais, o homem constrói valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação. Ao receber estímulos do meio, sua resposta terá como carga essas vivências. Toda ação humana, provém de sua atitude diante do fato em questão.

Grabarschi (2001) comenta que as organizações estão inseridas em um contexto social, político, econômico e cultural e, portanto, sofrem alterações ao longo do tempo, em função das mudanças que ocorrem no ambiente externo, as quais acabam impactando também a maneira como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho.

As organizações só conseguirão destaque frente às demais se tiverem um comportamento organizacional embasado em ações, atitudes e expectativas humanas bem definidas no ambiente de trabalho (FRANÇA, 2006).

No entendimento de Robbins (2005, p.6), “o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho da empresa”. Devido à importância das pessoas nas organizações, cada vez mais as empresas precisam entender o comportamento de seus trabalhadores, as variáveis que contribuem para o aumento da rotatividade e do absenteísmo e a satisfação dos trabalhadores (FARIAS; SANTOS, [ca. 2011]).

Para Marques (2016), entender o comportamento organizacional é fundamental na dinâmica de manutenção e melhoria dos processos de gestão de pessoas, pois baliza o trabalho dos líderes e confere a estes a possibilidade de prever, e especialmente evitar problemas individuais ou coletivos entre os colaboradores, bem como estruturar métodos de liderança e estratégias de gestão efetivas para o alcance de metas e resultados desejados.

## 2.2 ERA DO CONHECIMENTO

Em plena era do conhecimento, com a velocidade da informação e as novas descobertas na área do conhecimento, se faz necessário que as empresas adotem sistemas educacionais que supram as deficiências da educação formal de modo a se manterem competitivas e alcancem seus objetivos no negócio (PELLE, 2016).

No contexto da era do conhecimento, as organizações se pautam por uma postura de aprendizagem, buscando perceber melhor o ambiente de negócios, adaptando-se, evoluindo e renovando-se continuamente, de forma a conquistar maior longevidade, na medida em que

concentram seus diversos interessados no crescimento da capacidade de transformar ativos intangíveis em resultados organizacionais desejáveis. Nesse caminho, o sucesso sustentável passa pelo domínio das questões relativas à gestão do conhecimento, dos ativos intangíveis, da mudança, do alinhamento e da aprendizagem organizacional, em bases eminentemente sociais (MAXWELL, 2007).

As oportunidades na economia do conhecimento desenham um novo mundo de trabalho, requisitando novos conceitos para compreender e gerenciar organizações. Historicamente, o acesso e a criação do conhecimento foram objetos para a sobrevivência das organizações. A gestão sistematizada desde conhecimento como uma alternativa estratégica é que se apresenta como uma nova alternativa. O conhecimento como um ativo intangível tornou-se cada vez mais um diferencial estratégico para organizações que pretendem cumprir a sua missão e permanecer em um mercado altamente competitivo (BITENCOURT, 2010).

A economia do conhecimento difere das suas duas predecessoras nos serviços, que são mais do que a produção de mercadorias, a forma dominante de emprego. É uma economia de processamento de informações na qual computadores e telecomunicações são elementos fundamentais e estratégicos. Pesquisa científica e educação são as bases da geração de riqueza. A organização econômica e social é centrada na posse da informação, de conhecimento e na utilização do capital humano. Na era econômica do conhecimento novas formas de administração de organizações são desenvolvidas, utilizando-se tecnologia intensiva e enfatizando os recursos humanos (CRAWFORD, 1994 *apud* RODRIGUES, 2005).

Para Medeiros (2014), as pessoas através de seu conhecimento aplicado e compartilhado são o principal fator de mudança e de sucesso de uma organização mas, para que isso ocorra, é fundamental a adequação do perfil profissional das pessoas, para atuar no novo cenário da organização do conhecimento.

Segundo Gramigna (2007) na era do conhecimento, onde o capital humano é o maior valor de uma empresa, as pessoas estão em alta.

Hoje não existe mais a fidelidade do empregado à empresa e torna-se inevitável a perda de grandes talentos nas organizações voltadas somente para a tecnologia de última geração. É muito comum de encontra empresários que investiram alguns milhões de dólares na modernização de seu parque tecnológico e não conseguiram aumentar sua rentabilidade. A desproporção do investimento máquina *versus* pessoa produz tal resultado. Afinal, quem lida com as máquinas e com a tecnologia? (GRAMIGNA, 2007, p. 2).

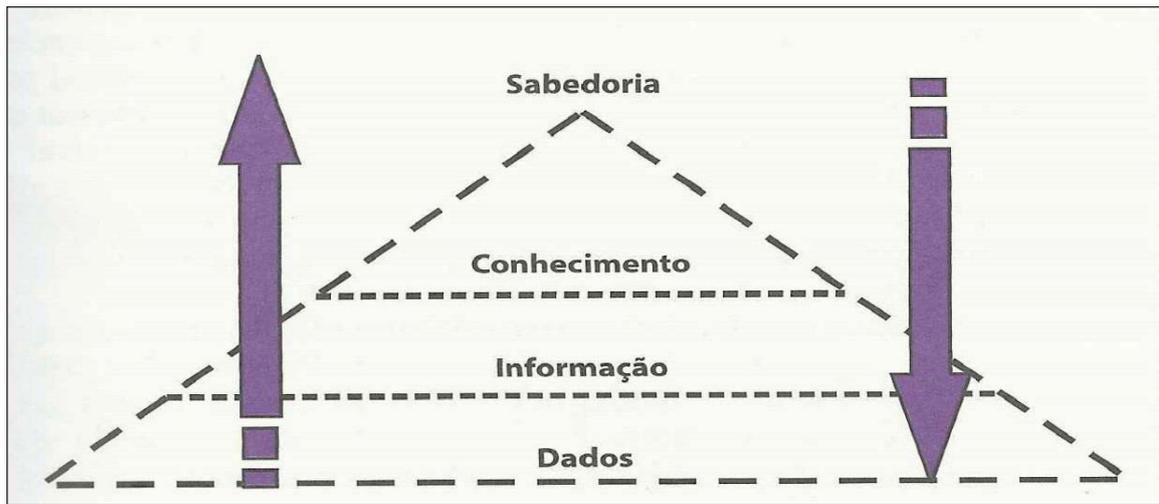
Foi-se a era cujo principal valor de uma empresa eram as máquinas. Hoje em dia, para sobreviver, as empresas precisam desenvolver as competências de seus colaboradores e investir cada vez mais na aprendizagem organizacional. Afinal, quem toma decisões são as pessoas e não máquinas (PELLE, 2016).

Uma organização baseada em conhecimento precisa reconhecer a diferença entre dado, informação e conhecimento. Considera-se que dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos que não possuem um significado inerente. Informações são os dados organizados para descrever uma situação ou condição particular. Em outras palavras, informações são dados relacionados que fazem a diferença através da expressão de uma mensagem, buscando mudar o modo como o destinatário vê algo, ou seja, exercendo algum impacto sobre seu ponto de vista, juízo de valor ou comportamento (DAVENPORT, 1998 *apud* BITENCOURT, 2010).

No entendimento de Daft (2003) conhecimento não é a mesma coisa que dados ou informações, embora ele utilize ambos. Dados são fatos simples e absolutos e cifras que, em si e por si mesmos, podem ter pouca valia. Para serem úteis à organização, os dados são processados em informações acabadas mediante sua relação com outros dados. Informações são dados que foram conectados com outros dados e convertidos em um contexto útil para uso específico. O conhecimento é um passo a mais: ele é a conclusão tirada das informações depois que estas foram ligadas a outras informações e comparadas com aquilo que já se conhece. O conhecimento, ao contrário das informações e dos dados sempre envolve um fator humano.

Na Figura 1 é apresentada uma hierarquia entre dados, informações e conhecimento, os quais, quando combinados adequadamente, resultarão na sabedoria organizacional. Atingir a sabedoria significa identificar como a organização potencializa e utiliza o adequado conhecimento para atingir a estratégia pretendida.

**Figura 1 - Relação entre dados, informação e conhecimento.**



Fonte: BITENCOURT (2010, p.59).

Polanyi (1983) argumenta que há duas espécies de conhecimento: o prático e o teórico. O conhecimento prático é chamado de conhecimento tácito, e o conhecimento teórico, de explícito. Para procurar compreender o conhecimento tácito, esse autor parte do fato de que se sabe mais do que se pode informar, ou seja, um observador consegue saber se o sujeito possui um conhecimento que não pode transformar em informação, mas o próprio sujeito não. Assim sendo, ninguém assume que possui um conhecimento que não pode transmitir (BITENCOURT, 2010).

As organizações lidam tanto com o conhecimento explícito como com o conhecimento implícito ou tácito. O conhecimento explícito é formal e sistemático, pode ser codificado, escrito e passado adiante para outros em documentos ou instruções gerais. O conhecimento tácito, por sua vez, frequentemente é muito difícil de ser colocado em palavras. O conhecimento tácito baseia-se em experiência pessoal, bom senso, intuição e juízo. Ele inclui *know-how* e experiências profissionais, *insight* e experiências individuais e soluções criativas que muitas vezes são difíceis de comunicar ou transmitir para os demais. O conhecimento explícito pode ser expresso como “saber sobre”, ao passo que o conhecimento tácito é igual a “saber como” (DAFT, 2003).

Na figura 2 temos duas abordagens distintas da administração do conhecimento. Em ambas é crucial uma disposição cultural que incentive a colaboração e o compartilhamento do conhecimento.

**Figura 2 - Duas abordagens para a administração do conhecimento**

Explicito	Tácito
<p>Fornecer sistemas de informação de alta qualidade, confiáveis e rápidos para acesso de conhecimento codificado e reutilizável.</p>	<p>Canaliza experiência individual para fornecer conselhos criativos sobre problemas estratégicos.</p>
<p><b>Abordagem das pessoas para os documentos</b>  <i>Desenvolve um sistema de documentação eletrônica que codifica, armazena, dissemina e possibilita a reutilização do conhecimento.</i></p>	<p><b>Abordagem das pessoas para as pessoas</b>  <i>Desenvolve redes para interligar pessoas para que o conhecimento tácito possa ser compartilhado.</i></p>
<p><i>Investe pesado em tecnologia da informação, com o objetivo de conectar pessoas com conhecimento codificado reutilizável.</i></p>	<p><i>Investe moderadamente em tecnologia da informação, com o objetivo de facilitar conversações e a troca de conhecimento tácito.</i></p>
<p><i>Armazenamento de dados e exploração de dados.</i></p> <p><i>Mapeamento do conhecimento.</i></p> <p><i>Bibliotecas eletrônicas.</i></p>	<p><i>Diálogo.</i></p> <p><i>Histórias de aprendizagem e relatos de casos.</i></p> <p><i>Comunidades da prática.</i></p>
<p><b>Estratégia de Administração do Conhecimento</b></p> <p><b>Tecnologia</b></p> <p><b>Mecanismos</b></p>	

Fonte: DAFT (2003, p.241).

### 2.2.1 Inovação e mudança organizacional

As organizações devem agir rápido para acompanhar as modificações que ocorrem ao seu redor. Elas precisam modificar-se não mais de tempos em tempos, mas o tempo todo. As organizações atuais devem preparar-se para inovar e mudar, não apenas para prosperar, mas simplesmente para sobreviver num mundo de crescente competição (DAFT, 2003).

O ambiente geral que envolve as organizações é mutável e dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. O mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas, constantes e em explosiva progressão. As mudanças tecnológicas, econômicas, sociais, políticas, etc. influenciam o desenvolvimento e o êxito das organizações (CHIAVENATO, 2015).

Para Chiavenato (2015), o processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em algumas partes da organização. Essas forças podem ser exógenas ou endógenas à organização.

- Forças Exógenas: provêm do ambiente, como novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna.

- Forças Endógenas: que criam necessidades de mudança estrutural e comportamental, provêm do próprio interior da organização em virtude da interação de seus participantes e das tensões provocadas por diferentes objetivos e interesses.

Stoner e Freeman (1985) definem mudança planejada como:

O projeto e a implementação deliberados de uma inovação estrutural, de uma nova política ou objetivo, ou de uma mudança na filosofia, no clima ou no estilo operacional. (STONER; FREEMAN, 1985, p. 300)

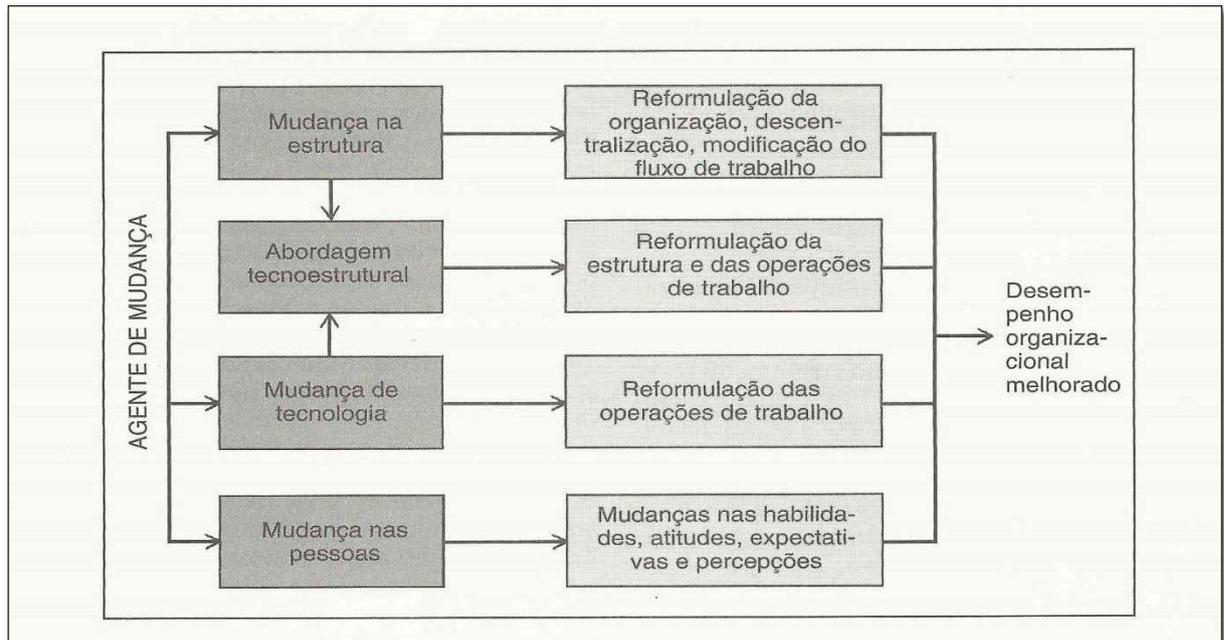
Ainda, de acordo com Stoner e Freeman (1985), uma organização pode ser mudada alterando-se sua estrutura, sua tecnologia, seu pessoal ou alguma combinação desses três aspectos, conforme pode ser visto na Figura 3.

- Mudança Estrutural – mudar a estrutura de uma organização implica rearrumar seus sistemas internos, como as linhas de comunicação, o fluxo de trabalho ou a hierarquia administrativa.

- Mudança Tecnológica – mudar a tecnologia de uma organização implica alterar seu equipamento, seus processos de engenharia, suas técnicas de pesquisa ou seus métodos de produção.

- Mudar as pessoas – Tanto a abordagem técnica quanto a estrutural tentam melhorar o desempenho organizacional alterando a situação de trabalho. As abordagens às pessoas, por outro lado, tentam mudar o comportamento dos empregados concentrando-se em suas habilidades, atitudes, percepções e expectativas.

**Figura 3 - As três abordagens da mudança**



**Fonte:** STONER; FREEMAN (1985, p.306).

No entendimento de Daft (2003), as mudanças realizadas para se conseguir a adaptação ao ambiente podem ser avaliadas segundo seu alcance, isto é, a medida na qual as mudanças são incrementais ou radicais para a organização. Mudança incremental representa uma série contínua de avanços que mantêm o equilíbrio geral da organização e muitas vezes afetam apenas parte dela. A mudança radical, ao contrário, quebra o quadro de referência da organização, muitas vezes transformando a organização como um todo. Um exemplo de mudança incremental é a implementação de equipes de vendas no departamento de marketing, ao passo que uma mudança radical é a passagem da organização de uma estrutura vertical para uma estrutura horizontal, com todos os funcionários que trabalham em processos básicos específicos sendo reunidos em equipes, em lugar de separados por departamentos funcionais como os de marketing, finanças, produção, etc.

### 2.3 CAPITAL INTELECTUAL

**Capital Intelectual ou Conhecimento:** qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional, como por exemplo: conhecimento e habilidades individuais, normas e valores,

bases de dados, metodologias, *software*, *know-how*, licenças, marcas e segredos comerciais (WENDI, 2002, pág.18).

Com o desenvolvimento das telecomunicações e da informática, na empresa voltada para o conhecimento, a informação passa a assumir realidade e valor próprios, separados dos bens físicos. Porém, essa nova realidade é bastante tangível, materializando, assim, o imaterial. Ao mesmo tempo, experimenta-se um novo renascimento da importância do ser humano como principal personagem da economia, pois é ele quem detém o principal recurso competitivo das organizações: o conhecimento (REZENDE, 2002).

Seguindo este conceito, para Antunes e Martins:

Os avanços tecnológicos atualmente permeiam qualquer análise sobre as mudanças nas estruturas organizacionais; mais especificamente, os impulsos em ritmo acelerado nos sistemas de informação e de comunicação verificados nas duas últimas décadas. A tecnologia da informação e das telecomunicações possibilitou a globalização da economia. Esse novo cenário vem alterando, sobremaneira, o ambiente externo às organizações em termos geográficos e produtivos. (ANTUNES; MARTINS, 2002, P.44-45)

Uma distinção importante entre capital intelectual e o que tradicionalmente tem sido considerado gerador de valor nas organizações – os ativos físicos “tangíveis” – é que ele nem sempre é propriedade da organização. Isso significa que obter benefícios do conhecimento ou do capital intelectual não está sob controle da organização (WENDI, 2002, pág.18).

Brooking (1996 *apud* ANTUNES, 2000) define capital intelectual como uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento. Para a autora, o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias:

- Ativos de mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis, que estão relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, etc.;
- Ativos humanos: os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica;
- Ativos de propriedade intelectual: os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios, tais como *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, designs, etc.;

- Ativos de infraestrutura: as tecnologias, as metodologias e os processos como cultura, sistemas de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes, etc.;

Edvinsson e Malone (1998) empregam uma linguagem metafórica no intuito de melhor conceituar o capital intelectual. Comparando uma empresa a uma árvore, consideram a parte visível como o tronco, galhos e folhas, a que está descrita em organogramas nas demonstrações contábeis e em outros documentos, e a parte que se encontra abaixo da superfície, no sistema de raízes, capital intelectual, que são os fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível formada por edifícios e prédios. Os autores dividem os fatores ocultos em dois grupos, a saber:

- Capital Humano: composto pelo conhecimento, *expertise*, poder de inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa;

- Capital Estrutural: formado pelos equipamentos de informática, *softwares*, banco de dados, patentes, marcas registradas, relacionamentos com os clientes e tudo o mais da capacidade organizacional que apoia a produtividade dos empregados.

No cenário do mercado atual, o estudo do capital intelectual vem ganhando espaço, visto que o capital intelectual está constituído no grupo dos ativos intangíveis que pode agregar valor aos ativos físicos. Surgindo a necessidade de valoração desses bens, ainda que não estejam transcritos nos demonstrativos contábeis, e de enorme significado quanto aos ativos físicos da empresa (OLIVEIRA, 2014).

Capital intelectual abrange o elemento possuidor do recurso do conhecimento e tudo mais que é resultante da aplicação do conhecimento (ANTUNES, 2000). Edvinsson e Malone (1998) ainda dizem que a inteligência humana e os recursos intelectuais constituem os ativos mais valiosos de qualquer empresa.

O conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa. Ela, portanto, precisa descobrir formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às suas necessidades estratégicas, disseminado e aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso da empresa (FLEURY; OLIVEIRA, 2002).

Segundo Lima (2012), o conceito de capital intelectual se referindo aos recursos humanos de uma organização é equivocado, pois normalmente ouvimos nas organizações referências aos recursos humanos das empresas como capital intelectual, no entanto o

significado de capital intelectual é muito maior e abrangente. Recursos humanos e o capital humano são apenas componentes do capital intelectual de uma organização.

Uma vez reconhecido o capital intelectual como um dos principais geradores de riquezas das empresas, a atenção especial passa ser dada à sua gestão, pois, uma vez formalizado e impulsionado, pode resultar em ativos de valor maior ainda.

Gerenciar o Capital Intelectual é uma tarefa complexa, até porque estão inclusas neste conceito a gestão do conhecimento (parte do capital intelectual) e a gestão da informação (parte da gestão do conhecimento), exigindo, portanto, da função de administrá-lo, esforço multidisciplinar. (FRANCIOSI 2014, apud LUDWIG, 1997, p.125)

O capital intelectual reside na cabeça das pessoas, proveniente do trabalho e criação do intelecto e, no contexto da empresa, é a experiência acumulada pelo esforço de pesquisa de novos produtos e métodos de trabalho, pelo desenvolvimento e domínio de tecnologias emergentes e aprimoramento das relações e parcerias. É, enfim, o talento e o nível de eficiência atingidos (REZENDE, 2002).

### **2.3.1 Capital Humano**

Comparada a suas predecessoras, a característica mais marcante da economia do conhecimento é o surgimento do capital humano – ou seja, pessoas educadas e habilitadas – como força dominante da economia. Embora a quantidade de capital físico e financeiro na sociedade industrial fosse um fator crítico para seu sucesso, na economia do conhecimento a importância relativa do capital físico diminui à medida que elementos-chaves como computadores se tornam baratos e a quantidade e a qualidade do capital humano crescem em importância (CRAWFORD, 1994).

Entende-se por capital humano toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos empregados e gerentes. O capital humano inclui também a criatividade e a inovação organizacional, observando-se com que frequência novas ideias são geradas dentro da empresa, ou com que frequência estas ideias são implantadas, ou ainda qual o percentual de sucesso de implementação destas ideias. Resumidamente, o capital humano é aquilo que as pessoas levam para casa no final do expediente (STEWART, 1998).

Para Antunes (2000), o capital humano compreende os benefícios que o indivíduo pode propiciar para as organizações, e é natural que hoje em dia as empresas dediquem

maiores esforços para identificar aquelas pessoas que poderão otimizar essa relação causa e efeito. Quanto melhor o capital humano de uma organização, melhores resultados ela alcançará no capital intelectual.

O enfoque proposto por Chiavenato (2015) sugere que em seu conjunto, as pessoas constituem o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização influenciando as ações e destinos das organizações.

O capital humano é composto de dois aspectos principais:

- Talentos – Dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo, não pode se abordar o talento isoladamente como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder expandir.

- Contexto – É o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Sem esse contexto os talentos murcham ou fenecem. O contexto é determinado por aspectos como:

- a. Desenho organizacional flexível, com uma divisão do trabalho que coordene as pessoas e o fluxo dos processos e das atividades de maneira integrada.
- b. Cultura organizacional democrática e participativa que inspire confiança, comprometimento, satisfação, espírito de equipe e solidariedade.
- c. Estilo de gestão baseado na liderança renovadora e no *coaching*, com descentralização do poder, delegação e *empowerment*.

Assim, não basta ter talentos para possuir capital humano. É preciso ter talento colocado em um contexto. Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer (CHIAVENATO, 2005).

Conhecimento e habilidades podem ser ensinados, transferidos de uma pessoa para outra, talento é o próprio estilo da pessoa e não pode ser transferido para o outro. A grande chave do excelente desempenho. Talento é a essência da pessoa, o que compreende seus pensamentos e sentimentos (BASSAN; HAUSCHIDT, 2005).

Para Maximiano (2014) há diferentes perspectivas sobre o capital humano:

- Perspectiva da economia: O capital humano é patrimônio da sociedade, onde os investimentos em saúde e educação se aprimoram a ele, retornando o aumento da renda e produtividade;

- Perspectivas gerenciais: A empresa procura obter retorno sobre os investimentos no capital humano, que é ativo da empresa. O investimento é representado pelas políticas e práticas de gestão de pessoas e o retorno da empresa é mensurado pelo desempenho das pessoas, produtividade e competitividade;

- Perspectiva individual: O capital humano é o patrimônio de cada pessoa. A empresa não tem capital humano, ela simplesmente o emprega e caracteriza que as pessoas não são insubstituíveis e sim transferíveis, essa transferência não implica perda;

- Perspectiva humanista: Essa perspectiva relata que as pessoas são pessoas e não ativos, suas características fundamentais são tempo, significado e alma. As pessoas são seres humanos e funcionam de acordo com o tempo.

O capital humano, portanto, determina o futuro das empresas, a gestão adequada deste capital é um grande diferencial de sucesso no ambiente empresarial, quanto maior a qualidade do capital humano da empresa, maiores as chances de eficácia no mercado diante dos clientes e concorrentes (MARQUES; PALMEIRA, [ca.2011]).

### **2.3.2 Cultura organizacional**

Os estudos a respeito da cultura organizacional (CO) começaram por volta de 1980 devido ao grande desempenho de empresas japonesas que tinham como crença que quanto maior fosse o envolvimento dos trabalhadores com a filosofia e os valores da organização maior seria o sucesso da empresa. Assim, as empresas passaram a incutir nos trabalhadores sua cultura, contando que quanto mais ela fosse aceita, maior seria a possibilidade de obter um bom desempenho econômico. A partir desses pressupostos vários pesquisadores começaram a estudar o assunto e criar suas teorias (SIQUEIRA, 2008).

Cultura organizacional tem sido definida, sob diversas formas, como sendo uma filosofia subjacente à política de uma organização, às regras do jogo para continuar operando e à sensação ou ao clima transmitido pelo leiaute físico da organização. Outros propõem que a cultura organizacional é, em grande parte, uma questão de normas (VECCHIO, 2014).

De acordo com Robbins (2010), cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais; é a maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas.

De acordo com Chiavenatto:

A cultura organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar. (CHIAVENATTO, 2015, p. 88)

A cultura pode ser estabelecida por meio de alguns componentes. Do ponto de vista de Lacombe (2003), a cultura organizacional pode ter as seguintes definições:

- conjunto de crenças, costumes, valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são definidos por cada empresa;
- conjunto de crenças e atitudes da organização em relação a importância das pessoas, à competição interna, à orientação para o mercado e produção, à capacidade de ação e de adaptação às mudanças extremas.

Lacombe (2003) ainda afirma que a cultura pode ser explícita ou implícita, dependendo de cada organização. A cultura explícita é transmitida por meio de códigos de ética, credos e por um conjunto das políticas e normas da organização. Quando explícita, torna-se a cultura oficial, que são os valores e ideais, os quais podem coincidir (ou não) com o que é praticado. A cultura implícita penetra de forma mais profunda do que as palavras faladas e escritas. Quando a cultura praticada não coincide com a planejada, o que vale é a praticada.

Robbins (2015) destaca que a cultura é, por definição, sutil, intangível, implícita e sempre presente. Mas toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia a dia do trabalho. Até que os recém-chegados aprendam as regras, eles não são considerados membros plenos da organização.

### **2.3.3 Retenção de talentos**

No mundo corporativo, o conceito de talento é muito usado, uma vez que o investimento no capital humano é considerado, de extrema importância atualmente, pois são as pessoas que fazem e farão diferença nos resultados das organizações (ADAMI, 2015).

Micheletti (2006) define talento como uma pessoa que possui várias competências técnicas e intelectuais, é interessado pelo seu trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, adapta-se rapidamente e é flexível, além de saber lidar com pessoas e ser carismática.

A palavra retenção refere-se à capacidade de uma organização em manter trabalhadores talentosos, pessoas que ajudarão as empresas a manterem-se competitivas em um ambiente econômico de mudanças constantes. Diante disso, administrar esses talentos tornou-se uma tarefa imprescindível e desafiadora, afinal, profissionais qualificados que deixam a equipe significam perdas para as organizações. Sendo assim, a retenção de profissionais qualificados e as estratégias das empresas para a retenção destes trabalhadores é indiscutivelmente um dos ingredientes mais importantes para o sucesso organizacional (TRINDADE, 2007).

Para Santos (2007), “reter talentos não é fácil. Justamente por serem pessoas talentosas, elas exigem condições de trabalho especiais”. Santos ainda afirma que para reter um talento dentro de uma organização, são necessários fatores como um programa vencedor, estabilidade no emprego, realização, relacionamento de confiança com a direção, coleguismo, prêmios, reconhecimento, crescimento, aprendizagem e dinheiro. Mas, infelizmente, as pessoas não são remuneradas com o que contribuem para a empresa. O dinheiro é um fator considerado muito importante para alguns, mas não é para todos, por isso, a remuneração não pode ser considerada como fator principal na retenção de talentos. Os talentos possuem visão, objetivos e valores. Colegas, chefes, ambiente de trabalho e oportunidades de fazer grandes diferenças dentro das organizações atraem tanto quanto ou mais do que dinheiro. O entusiasmo no trabalho é uma motivação natural na produtividade e na satisfação dos talentos.

A alta competitividade obriga as empresas que querem sobreviver com algum diferencial a maximizar a capacidade produtiva e a buscar resultados por meio de desempenho de suas equipes (GRAMIGNA, 2002).

O conhecimento é um elemento inerente às organizações na retenção de talentos. Uma organização necessita de conhecimento para implantar práticas contundentes com o contexto atual, sendo o capital humano a fonte do conhecimento. Por meio do conhecimento, a empresa tende a se tornar competitiva, aprendendo ao proporcionar oportunidades de desenvolvimento humano (GIRARDI, 2009).

A preocupação das organizações está fundamentada em como atrair e reter os talentos, devido a estes serem matéria-prima indispensável na busca de novas soluções para as empresas. Esta problemática está notavelmente entre os que buscam um trabalho com maior autonomia, liberdade e desafios, além é claro de uma recompensa justa pelo seu trabalho. Estes talentos tão almejados pelas empresas não são gênios, são pessoas normais dotadas com as capacidades mentais da maioria das pessoas, porém que fazem algo a mais. Essas pessoas possuem algo que todos podemos ter: a percepção do que realmente deve ser feito e o senso

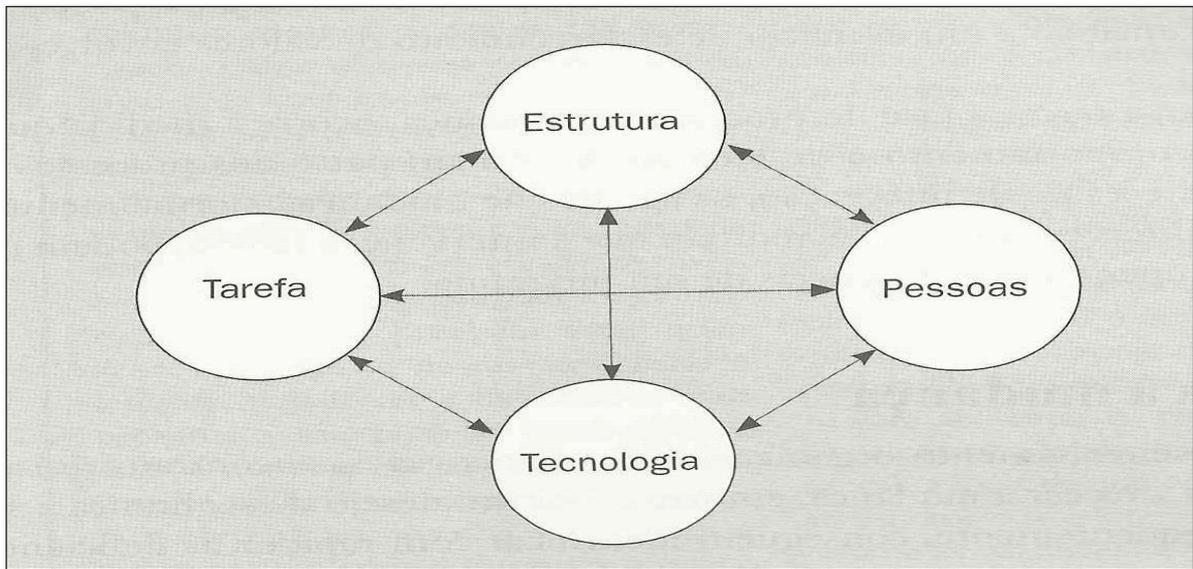
de responsabilidade que obriga a realização de uma obra cada vez melhor (BASSANI, 2014 *apud* FRANÇA, 2010).

### 2.3.4 Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional (DO) constitui uma área distinta no âmbito da ciência organizacional, e concentra-se na mudança planejada e controlada das organizações nas direções almejadas. Em muitas empresas, consultores externos, preferentemente a membros da organização, via de regra, são responsáveis por gerenciar o processo de desenvolvimento. O DO, em essência, tenta mudar uma organização como um todo: estrutura, tecnologia, pessoas e/ou tarefas (VECCHIO, 2009).

A Figura 4 apresenta uma visão de DO que enfatiza esses quatro fatores.

**Figura 4 - Elementos organizacionais interdependentes que podem ser o foco da mudança no desenvolvimento organizacional.**



Fonte: VECCHIO (2009, p.371).

O campo do DO não é novo. Baseia-se nos conceitos e métodos das ciências do comportamento, visualiza a organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a eficácia da organização a longo prazo, mediante intervenções construtivas em processos e estrutura organizacionais (CHIAVENATO, 2015).

Para Robbins (2015), o DO engloba uma série de intervenções de mudança planejada, que buscam melhorar a eficácia organizacional e aumentar o bem-estar dos funcionários. Os

métodos do DO valorizam o crescimento humano e organizacional, processos colaborativos e participativos e um espírito investigativo. O DO contemporâneo aproveita muito da filosofia pós-moderna e coloca uma grande ênfase nas maneiras subjetivas como as pessoas veem o ambiente. Seu foco está em como os indivíduos compreendem o ambiente. O agente de mudança pode orientar o desenvolvimento organizacional, porém há uma forte ênfase na colaboração. Estes são valores que embasam esse conceito:

- Respeito pelas pessoas - As pessoas são vistas como responsáveis, conscientes e dedicadas. Devem ser tratadas com dignidade e respeito.

- Confiança e apoio – Uma organização eficaz se caracteriza por um clima de confiança, autenticidade, abertura e apoio.

- Equalização do poder – Uma organização eficaz não enfatiza a autoridade e controle hierárquicos.

- Confrontação – Os problemas devem ser confrontados abertamente, e não varridos para baixo do tapete.

- Participação – Quanto mais as pessoas afetadas por uma mudança participarem das decisões relacionadas ao processo, mais elas se comprometerão com a sua implementação.

Um dos fundamentos básicos do desenvolvimento organizacional é que a organização de hoje deve ser flexível (orgânica ou aberta) o suficiente para poder moldar-se às mudanças dos sistemas com as quais ela interdepende e se inter-relaciona. O melhor critério para avaliar a qualidade de uma organização é a capacidade da organização mudar a si mesma (GOMES, 1978).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Conforme Diehl e Tatim (2004, pág.47) “a metodologia pode ser definida como estudo e avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”.

Para Marconi e Lakatos (2008, p.1) “pesquisar não é apenas procurar a verdade, é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”.

A metodologia se refere aos métodos utilizados nos trabalhos científicos, é através deste processo que se pode avaliar a pesquisa realizada e de que forma foram alcançados os objetivos.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Quanto à abordagem, a pesquisa define-se qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa é adequada para avaliações em busca de melhorias para a organização, considerando o que os colaboradores têm a dizer sobre a empresa e, na etapa seguinte, mensurar algumas variáveis de modo objetivo, que é a finalidade da pesquisa quantitativa. Dessa forma pode-se dizer que as pesquisas qualitativas e quantitativas são formas complementares de avaliação (ROESCH, 1996).

Os objetivos da presente pesquisa são de modelo exploratório e descritivo, pois conforme Gil (1999, p. 41) a pesquisa exploratória tem como principal objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Seu desenvolvimento envolve um levantamento bibliográfico e também entrevistas”.

Já, o modelo descritivo tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, é muito comum a utilização de coleta de dados com questionários e observações sistemática (GIL,1999).

O procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso, que permite um conhecimento mais amplo e detalhado sobre o tema a ser estudado. Esse método de pesquisa pode ser definido como um conjunto de dados que descreve a totalidade do processo social de uma unidade (DIHEL; TATIM, 2004, p.60-61)

### 3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Entende-se por população o conjunto de elementos a serem mensurados levando em consideração as variáveis que se deseja analisar. A amostra é uma parcela da população convenientemente selecionada (DIEHL; TATIM, 2004).

A população da presente pesquisa foi composta pelos colaboradores da área administrativa da empresa Mekal Indústria de Tintas LTDA, englobando setor de venda interna, venda externa, assistência técnica e laboratório de desenvolvimento; assim como colaboradores da Mekal Participações LTDA, prestadores de serviços da Mekal Indústria de Tintas, representando os setores de suprimento, marketing, recursos humanos, informática e financeiro, todos sob o mesmo modelo de gestão. O grupo pesquisado consistiu em 25 colaboradores, sendo respondidos e devolvidos 24 questionários.

Por ser uma amostragem não probabilística, a população estudada foi escolhida de forma intencional, direcionada diretamente aos elementos que se desejou estudar. Para Diehl e Tatim (2004, p.65), nesse tipo de amostragem não são utilizadas formas aleatórias de seleção. Nesse caso, o pesquisador pode se dirigir a determinados elementos considerados típicos da população que deseja estudar, ou seja, pode ser feita de forma intencional.

### 3.3. PLANO DE COLETA DE DADOS

A forma de coleta de dados utilizada foi do tipo primário, em que se utilizou como instrumento um questionário com perguntas fechadas, baseado na realidade do ambiente de trabalho dos respondentes, com abordagem quantitativa.

Em sua obra, Diehl e Tatim (2004, p 68) descrevem questionário como sendo um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador. A elaboração de um questionário requer

observância de algumas normas que, se seguidas, aumentam sua eficácia e validade. Contudo, deve ser levado em conta os tipos, a ordem e os grupos de perguntas, além de sua formulação.

Nessa segunda seção, o questionário aplicado possui escalas de 1 a 5 e apresenta o entendimento como: (1) concordo totalmente, (2) concordo parcialmente, (3) indiferente, (4) discordo parcialmente e (5) discordo totalmente, logo, com as escalas mencionadas acima, entende-se que quanto menor for a média, maior será o grau de concordância dos colaboradores, da mesma forma que, quanto maior a média, maior o grau de discordância. Para chegar ao resultado das médias das tabelas, foi efetuada a soma das respostas de cada questão, e logo após dividido por vinte e quatro que corresponde ao número de colaboradores dos quais responderam ao questionário, resultando assim na média aritmética de cada questão. Em seguida, foi realizada a soma das médias aritméticas e dividido o resultado por seis, que corresponde ao número de questões de cada grupo, concluindo assim a média ponderada.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Foram tabulados os dados coletados na parte da pesquisa quantitativa, e os mesmos são apresentados na forma de tabelas, onde é possível o levantamento do perfil dos colaboradores da organização, tais como sexo, faixa etária e grau de escolaridade.

A discussão dos resultados foi baseada em uma análise descritiva dos dados evidenciando as tendências da opinião dos pesquisados. A composição das tabelas foi elaborada na média das respostas encontradas nos questionários coletados e representadas através de tabelas. As interpretações dos conteúdos foram apoiadas na fundamentação teórica dos autores pesquisados.

### 3.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS

Segundo Marconi e Lakatos (1998), as variáveis são um conceito operacional que derivam da suposição, podendo ser considerada uma classificação de medida, uma quantidade que varia, contém ou apresenta valores passíveis de mensuração. As variáveis estudadas serão:

- **Capital Intelectual:** qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional –

conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, *software*, *know-how*, licenças, marcas e segredos comerciais, para citar alguns (WENDI, 2002).

- **Capital Humano:** Conhecimento e habilidades podem ser ensinados, transferidos de uma pessoa para outra, talento é o próprio estilo da pessoa e não pode ser transferido para o outro. A grande chave do sucesso de uma empresa é ajudar seus funcionários a conduzir seus talentos na busca de um excelente desempenho. Talento é a essência da pessoa, o que compreende seu pensamento e sentimentos (BASSAN, HAUSCHIDT, 2005).

- **Comportamento Organizacional:** As organizações só conseguirão destaque frente às demais se tiverem um comportamento organizacional embasado em ações, atitudes e expectativas humanas bem definidas no ambiente de trabalho (FRANÇA, 2006).

- **Retenção de Talentos:** A alta competitividade obriga as empresas que querem sobreviver com algum diferencial a maximizar a capacidade produtiva e a buscar resultados por meio de desempenho de suas equipes (GRAMIGNA, 2002).

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA**

A empresa Mekal Indústria de Tintas LTDA é uma empresa familiar, e sua história começa no ano de 1986 na cidade de Horizontina/RS com uma pequena loja de tintas decorativas. No ano de 1992, a empresa firma uma parceria com as Tintas Renner S/A, onde a Mekal iniciava o ramo de distribuição de tintas industriais em grande parte do estado do Rio Grande do Sul.

No ano de 2001 a empresa se transferiu para a cidade de Carazinho/RS, buscando maior proximidade e agilidade no atendimento a seus clientes, e no ano de 2003 a Mekal Indústria de Tintas é certificada pela ISSO 9001:2000 em Gestão de Qualidade. No ano de 2005 a Mekal Tintas inicia a fabricação de tintas de marca própria, e no ano de 2006 firma uma parceria com a PPG Industrial do Brasil Tintas e Vernizes LTDA, uma empresa multinacional que proporciona à Mekal acesso a novas tecnologias.

Em 2010 foi criado o Grupo Mekal, visando preparar a empresa para o futuro e impulsionar o crescimento da organização. O Grupo conta com quatro empresas distintas, mas que seguem a mesma filosofia e cultura organizacional: Mekal Tintas, Mekal Química, Mekal Logística e Mekal Participações.

A área de atuação da Mekal Indústria de Tintas como distribuidor e representante da PPG Tintas Industriais é composta pelas regiões Norte, Nordeste, Oeste e Sudoeste do estado do Rio Grande do Sul, e região Oeste do estado de Santa Catarina.

Atualmente o quadro funcional da empresa é composto por 30 colaboradores.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O questionário aplicado fora composto por duas seções. Na primeira seção foram seis perguntas que buscaram identificar o perfil dos trabalhadores. A segunda seção, que busca identificar o perfil da empresa, foi composta de 24 questões, sub divididas em 4 sub grupos com 6 questões cada, sobre as quais são analisadas as variáveis para auxílio na identificação do modelo de gestão do capital intelectual na empresa e a percepção dos colaboradores referente a dados, informações e conhecimento; conhecimento tácito *versus* conhecimento explícito e a perspectiva e percepção quanto ao capital intelectual do ponto de vista do colaborador.

### 4.2.1 Perfil dos profissionais

Nessa seção analisaram-se as questões indicativas do perfil dos funcionários. Assim, na Tabela 1, apresenta-se o gênero dos trabalhadores.

**Tabela 1 – Gênero**

Gênero	Nº de Colaboradores	%
Masculino	12	50%
Feminino	12	50%
SOMA	24	100%

Fonte: Dados Primários (Maio 2018).

Conforme dados apresentados na Tabela 1, verifica-se um equilíbrio quanto ao gênero dos participantes, sendo 12 do sexo masculino e 12 do sexo feminino, correspondendo a 50% cada parte da amostra.

**Tabela 2 – Idade**

Idade	Nº de Colaboradores	%
Até 20 anos	1	4%
De 21 a 30 anos	4	17%
De 31 a 40 anos	13	54%
De 41 a 50 anos	5	21%
Acima de 50 anos	1	4%
SOMA	24	100%

Fonte: Dados Primários (Maio 2018).

Conforme observado na Tabela 2, a faixa etária de colaboradores até 20 anos representa 4% do total, de 21 a 30 anos representa 17% dos colaboradores, de 31 a 40 anos representa 54% dos colaboradores, de 41 a 50 anos representa 21% dos colaboradores e acima de 50 anos representa os outros 4%. Com base nos dados apresentados, percebe-se que a idade predominante dos colaboradores da empresa fica entre 31 e 40 anos, sendo que desses, a maioria possui em média mais de 5 anos de empresa, o que forma um quadro de funcionários considerados jovens e com permanência na empresa.

**Tabela 3 – Tempo de Empresa**

Tempo de Empresa	Nº de Colaboradores	%
Até 2 anos	3	12,5%
De 2 a 4 anos	6	25%
De 5 a 7 anos	6	25%
De 8 a 10 anos	3	12,5%
Acima de 10 anos	6	25%
<b>SOMA</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados elaborados pela autora com base nos resultados da pesquisa (2018).

Conforme dados apresentados na Tabela 3, o número de colaboradores com até 2 anos de empresa representa 12,5% do total, de 2 a 4 anos representam 25% dos colaboradores, de 5 a 7 anos representa 25% dos colaboradores, de 8 a 10 anos representa 12,5% dos colaboradores e acima de 10 anos representa os outros 25% do total de colaboradores. Com base nos dados apresentados, pode-se analisar que empresa possui um baixo índice de rotatividade, sendo que a maioria dos colaboradores possuem mais de 5 anos de empresa, e que colaboradores acima de 8 anos representam 37,5% do total.

**Tabela 4 – Escolaridade**

Escolaridade	Nº de Colaboradores	%
Ensino fundamental	0	0%
Ensino médio completo	6	25%
Ensino médio incompleto	1	4%
Superior Completo	15	63%
Superior Incompleto	2	8%
<b>SOMA</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados Primários (Maio 2018).

Conforme dados apresentados na Tabela 4, o número de colaboradores com ensino médio completo representa 25% do total, com ensino médio incompleto 1% dos colaboradores, com ensino superior completo representa 63% dos colaboradores e com curso superior incompleto 8% do total de colaboradores. Pode-se perceber que a maioria dos colaboradores possui nível superior completo, o que representa um nível de escolaridade satisfatório para o desempenho das atividades que desempenham.

**Tabela 5 – Cargo**

Cargo	Nº de Colaboradores	%
Gerente	1	4%
Supervisor	7	29%
Outro	16	67%
<b>SOMA</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados Primários (Maio 2018).

Conforme dados apresentados na Tabela 5, os colaboradores que possuem cargo de gerência representam 1% do total, os que possuem cargo de supervisor representam 29% dos colaboradores, e 67% do total são representados por cargos como auxiliares do setor de suprimentos e logística, vendedores externos e internos, auxiliar de TI, auxiliares de laboratório e auxiliar administrativo.

**Tabela 6 – Oportunidade de Promoção**

Oportunidade de Promoção	Nº de Colaboradores	%
Sim	18	75%
Não	6	25%
<b>SOMA</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados Primários (Maio 2018).

Conforme dados da Tabela 6, verifica-se que 75% dos colaboradores já tiveram a oportunidade de promoção de cargo, e 25% do total de colaboradores não. Esse dado demonstra um perfil da empresa em priorizar seleções internas quando do surgimento de novas vagas na organização, dando oportunidade de crescimento a seus colaboradores.

#### 4.2.2 Perfil referente à empresa

Quanto a análise dos dados, informações e conhecimento, buscou-se identificar a percepção dos colaboradores quanto ao acesso a informações, sua relevância e confiabilidade dos dados fornecidos pelo sistema, conforme a Tabela 7.

**Tabela 7 – Dados, Informações e Conhecimento.**

QUESTÕES	1		2		3		4		5	
	CONCORDO TOTALMENTE		CONCORDO PARCIALMENTE		INDIFERENTE		DISCORDO PARCIALMENTE		DISCORDO TOTALMENTE	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. O sistema de informação fornece dados precisos e confiáveis	8	34	12	50	2	8	2	8	0	0
2. Relatórios disponíveis no sistema são indispensáveis para tomada de decisões	17	71	6	25	1	4	0	0	0	0
3. A forma como os dados são dispostos no sistema de informação é de fácil acesso e entendimento	8	34	12	50	3	12	1	4	0	0
4. As informações fornecidas pelo sistema de informação são a única fonte de dados para as tomadas de decisões	0	0	7	29	3	12	10	42	4	17
5. Os dados obtidos em relatórios gerenciais resultam em informações que são repassadas aos colaboradores para que seja de conhecimento de todos (indicadores)	8	34	9	38	3	12	3	12	1	4
6. Gerentes e supervisores disseminam informações com seus colaboradores para que saibam as metas e objetivos almejados pela empresa	6	25	11	46	4	17	2	8	1	4
	<b>33%</b>		<b>40%</b>		<b>11%</b>		<b>12%</b>		<b>4%</b>	
<b>INDICADORES</b>			<b>73%</b>		<b>11%</b>				<b>16%</b>	

Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Quanto à análise de dados, informações e conhecimento, percebe-se que o indicador de concordância totalizou 73% do percentual total, sendo maior o indicador de concordância parcial dos colaboradores que representa 40% do total do indicador em questão. Quanto aos indicadores de indiferença e discordância, tiveram seus fechamentos com 11% e 16% respectivamente, sendo maior o grau de discordância na questão de número quatro, onde 14

dos 24 colaboradores discordam da afirmação de que as informações fornecidas pelo sistema sejam a única fonte de dados para as tomadas de decisões.

Quanto ao conhecimento explícito e conhecimento tácito, buscou-se analisar e percepção dos colaboradores referente a forma como essas variáveis são administradas pela empresa, conforme Tabela 8.

Segundo Daft (2003), conhecimento explícito é formal e sistemático; pode ser codificado, escrito e passado adiante para outros em documentos ou instruções gerais. O conhecimento tácito, por sua vez, frequentemente é muito difícil de ser colocado em palavras. O conhecimento tácito baseia-se em experiência pessoal, bom senso, intuição e juízo.

**Tabela 8 – Conhecimento Explícito e Conhecimento Tácito**

QUESTÕES	1		2		3		4		5	
	CONCORDO TOTALMENTE		CONCORDO PARCIALMENTE		INDIFERENTE		DISCORDO PARCIALMENTE		DISCORDO TOTALMENTE	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
7. Procedimentos e processos da empresa estão acessíveis a todos os colaboradores via acesso na rede	15	63	6	25	1	4	2	8	0	0
8. É crescente na empresa, os investimentos em tecnologia da informação	6	25	11	46	3	12	3	12	1	4
9. Há liberdade para que os colaboradores exponham opiniões/sugestão de melhorias para os processos da empresa	16	67	7	29	0	0	1	4	0	0
10. O conhecimento entre gestores, supervisores e demais colaboradores é disseminado de forma clara e sem limitações	6	25	13	54	2	8	3	12	0	0
11. A empresa incentiva o diálogo entre colaboradores visando a troca de experiências profissionais para possíveis melhorias nos processos	7	29	11	46	3	12	3	12	0	0
12. Estimula-se a experimentação, isto é, há liberdade para tentar e falhar	5	21	11	46	2	8	6	25	0	0
		<b>38%</b>		<b>41%</b>		<b>8%</b>		<b>12%</b>		<b>1%</b>
<b>INDICADORES</b>				<b>79%</b>		<b>8%</b>				<b>13 %</b>

Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Quanto a análise da percepção dos colaboradores referente ao conhecimento tácito e conhecimento explícito, o indicador mais expressivo foi o de concordância, totalizando 79% do percentual total, sendo a opção de concordância parcial a que apresentou maior resultado, com 41% do total do indicador. Quanto aos indicadores de indiferença e discordância, os mesmos totalizaram em 8% e 13% respectivamente. A questão que apresentou maior grau de discordância foi de número 12, que questionou a liberdade de experimentação dada aos colaboradores quanto à experiência “tentativa e erro”, onde 6 colaboradores discordam parcialmente da afirmação.

Quanto a perspectiva dos colaboradores referente ao capital humano, buscou-se analisar a visão dos colaboradores referente a postura organizacional quanto valorização dos colaboradores como indivíduos, conforme Tabela 9.

Segundo Stewart (1998), entende-se por capital humano toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos empregados e gerentes.

**Tabela 9 – Perspectiva dos Colaboradores.**

QUESTÕES	1		2		3		4		5	
	CONCORDO TOTALMENTE		CONCORDO PARCIALMENTE		INDIFERENTE		DISCORDO PARCIALMENTE		DISCORDO TOTALMENTE	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
13. Os colaboradores são incentivados a buscarem cursos de aprimoramento para o exercício da função	3	12	9	38	7	29	4	17	1	4
14. Em relação a retenção de colaboradores, a empresa está investindo a longo prazo em seus colaboradores	4	17	7	29	7	29	6	25	0	0
15. Os gerentes/supervisores agem de forma coerente com seus colaboradores	9	38	8	34	4	17	2	8	1	4
16. A empresa terá enormes perdas se algum colaborador importante sair da empresa	7	29	8	34	4	17	3	12	2	8
17. O clima é agradável para que os colaboradores possam realizar suas tarefas	16	67	7	29	0	0	1	4	0	0
18. Há um sentimento de confiança entre a empresa e os colaboradores, de maneira geral, existem orgulho em se trabalhar nela	14	58	8	34	1	4	1	4	0	0
		<b>37%</b>		<b>33%</b>		<b>16%</b>		<b>12%</b>		<b>2%</b>
<b>INDICADORES</b>			<b>70%</b>		<b>16%</b>				<b>14%</b>	

Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Quanto a análise da perspectiva dos colaboradores referente ao capital humano, o indicador que a apresentou maior resultado foi o de concordância, com 70% do percentual total, sendo a opção de resposta de concordância total a de maior percentual dentro de indicador, com 37%. Quanto aos indicadores de indiferença e discordância, os mesmos totalizaram em 16% e 14% respectivamente. A questão de número quatorze, que abordou o investimento a longo prazo na retenção de colaboradores por parte da empresa, foi a que apresentou maior grau de discordância; com total de 6 colaboradores optando pela resposta de discordo parcialmente da afirmação apresentada na questão.

Na percepção dos colaboradores do capital intelectual, buscou-se analisar a opinião dos mesmos referente a como ele é administrado na empresa, conforme Tabela 10.

Capital Intelectual abrange o elemento possuidor do recurso do conhecimento e tudo mais que é resultante da aplicação do conhecimento (ANTUNES, 2000).

**Tabela 10 – Percepção dos Colaboradores**

QUESTÕES	1		2		3		4		5	
	CONCORDO TOTALMENTE		CONCORDO PARCIALMENTE		INDIFERENTE		DISCORDO PARCIALMENTE		DISCORDO TOTALMENTE	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
19. A filosofia da empresa é incentivadora e participativa	11	46	9	38	3	12	1	4	0	0
20. As sugestões feitas pelos colaboradores são, na maioria das vezes implementadas	1	4	15	63	6	25	2	8	0	0
21. A troca de informações interna e conhecimentos ocorre de forma clara e ágil	5	21	12	50	3	12	3	12	1	4
22. Os colaboradores são incentivados ao uso da criatividade e iniciativa	6	25	11	46	4	17	3	12	0	0
23. Os colaboradores se sentem motivados a trazerem novos conhecimentos para a empresa	4	17	10	42	6	25	3	12	1	4
24. As habilidades e conhecimentos dos colaboradores são sempre valorizadas por seus superiores	7	29	14	58	1	4	1	4	1	4
<b>INDICADORES</b>	<b>24%</b>		<b>49%</b>		<b>16%</b>		<b>9%</b>		<b>2%</b>	
	<b>73%</b>				<b>16%</b>		<b>11%</b>			

Fonte: Dados primários (Maio 2018).

Quanto a percepção dos colaboradores quanto ao capital intelectual, o indicador que apresentou maior resultado foi de concordância, totalizando em 73% do total, sendo a opção de resposta concordo parcialmente a que apresentou maior valor dentro do indicador, com 49%. Os indicadores de indiferença e discordância totalizaram em 16% e 11% respectivamente.

#### 4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Na sequência, serão apresentadas as sugestões de melhorias para a Empresa Mekal Indústria de Tintas. Apesar de os resultados não apresentarem um alto grau de discordância, aconselha-se para empresa atenção em algumas questões que não obtiveram resultados totalmente satisfatórios, com o objetivo de promover melhorias que auxiliem a empresa na maximização dos resultados. As sugestões foram elaboradas após análise das médias de maior valor em cada grupo de questões.

Abaixo seguem sugestões de melhoria para a empresa, com base nas variáveis do estudo:

##### a) Dados, Informação e Conhecimento

- No que diz respeito a disseminação das informações por parte de gerentes e supervisores a seus subordinados, a sugestão é a divulgação de dados estratégicos para as equipes de trabalho, podendo-se realizar reuniões mensais para que os colaboradores tenham conhecimento das metas traçadas pela direção e dos resultados atingidos, sendo possível assim o desenvolvimento de ações estratégicas em equipe para melhor desempenho organizacional.

- Na questão de divulgação de informações aos colaboradores de dados gerenciais, entende-se ser de suma importância que seja de conhecimento de todos na organização essas informações, para que todos tenham conhecimento dos objetivos almejados e objetivos atingidos pela empresa. A sugestão é de que sejam realizadas reuniões trimestrais, entre supervisores e colaboradores, para a explanação dos dados, e também a disponibilização dos indicadores em rede, onde todos tenham acesso a esses dados atualizados.

##### b) Conhecimento Explícito e Conhecimento Tácito

- Na questão de estimulação dos colaboradores para experimentação, a sugestão é que a empresa crie um programa de incentivo a novas ideias, independente da implementação ou

não, que visem a melhoria de processos internos, incentivando os colaboradores a compartilharem suas sugestões.

- Quanto à questão de incentivo ao diálogo entre colaboradores para a troca de experiências profissionais, a sugestão é de que, semestralmente, sejam realizadas reuniões informais entre colaboradores de setores afins, como exemplo venda interna e venda externa, para que os colaboradores possam trocar informações quando aos processos comuns dos setores, o que poderá gerar melhorias no processo como um todo.

c) Quanto a Perspectiva dos Colaboradores

- No que diz respeito ao incentivo dos colaboradores em buscarem cursos que aprimorem seus conhecimentos para o exercício da função, entendendo-se que um funcionário melhor qualificado acabará por gerar maior retorno para a empresa, sendo a sugestão de que a empresa auxilie no custeamento financeiro de parte de cursos para os funcionários que demonstrarem interesse em se aperfeiçoar, sendo o curso com finalidade a fim com a função exercida pelo colaborador.

- Quanto a retenção dos colaboradores, a sugestão é de que empresa desenvolva planos de carreira, e que ele seja de conhecimento dos colaboradores, permitindo assim uma oportunidade de crescimento profissional igual para todos, pois todos terão acesso aos requisitos necessários para uma possível promoção de cargo, o que acaba por servir como incentivo ao colaborador em se manter na organização.

d) Quanto a Percepção dos Colaboradores

- Na troca de informações e conhecimento interno de forma clara e ágil, a sugestão é que os setores tenham os procedimentos funcionais formalizados, com a descrição e passos de execução das atividades de cada colaborador, e que os mesmos sejam disponibilizados em redes para demais colegas de setor; e que informações relevantes quanto a processos e, ou a negociações sejam formalizados por e-mail para todos os colaboradores envolvidos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No atual cenário empresarial é crescente o número de empresas que estão revendo seus processos de gestão de pessoas para se adaptarem a nova realidade apresentada pela denominada era do conhecimento, onde passa-se a considerar o capital humano, e todo conhecimento proveniente do mesmo, como parte do patrimônio da empresa.

Sob essa perspectiva, através dos dados coletados e analisados no presente trabalho, que tratou sobre as formas de administração do capital intelectual por parte dos gestores da empresa e percepção dos colaboradores referente ao mesmo, pode-se afirmar que os objetivos aqui delineados, geral e específicos, foram contemplados.

Tinha-se como primeiro objetivo específico conhecer a estratégia da administração do capital intelectual através dos gestores da empresa, e pelos dados levantados com base no questionário aplicado, verificou-se que há um bom posicionamento dos gestores quanto a troca de informações e conhecimento com demais empregados, que há espaço para que os colaboradores exponham opiniões, ideias e sugestões para a melhoria dos processos internos; tal postura, que demonstra o perfil da empresa em buscar valorizar e reconhecer seu capital humano como parte fundamental para o bom desempenho de seu negócio.

Como segundo objetivo específico, buscou-se verificar a percepção dos colaboradores acerca do capital intelectual. Nesse sentido, a percepção dos funcionários é de atrair, desenvolver habilidades e conhecimento que possam auxiliar no crescimento da empresa. Com base nos dados analisados, percebeu-se que a empresa pode desenvolver processos de melhorias de gestão nesse quesito, agilizando a troca de informações, buscando motivar seus colaboradores a participarem mais ativamente dos processos com troca de experiências e disseminação de seus conhecimentos.

Como ponto positivo a ser destacado na pesquisa, aponta-se para o alto índice de colaboradores com tempo de empresa superior a 5 anos, o que pode-se entender como um indicador de que a empresa é considerada um bom lugar para se trabalhar, e também o

número de colaboradores que já tiveram oportunidade de promoção de cargo, o que caracteriza um perfil da organização em reconhecer e buscar valorizar os talentos internos.

Dessa forma, conclui-se que o presente trabalho realizado na empresa Mekal Indústria de Tintas LTDA atingiu seu objetivo, uma vez que através da pesquisa pode-se identificar que a empresa possui o conhecimento e discernimento do capital intelectual, apresentando algumas lacunas que podem ser aprimoradas, como quanto à disseminação de informações gerenciais aos colaboradores por parte dos gestores, assim como práticas motivacionais e de incentivo que podem ser adotadas para que os colaboradores tenham mais espaço para crescimento, o que resultará em retorno de conhecimento para a própria organização.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano nas organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FARIA, Josyane Karine de; SANTOS, Maria das Neves Batista. **A influência do comportamento organizacional**. [ca.2011] Disponível em: <<http://www.feproneves.edu.br/site/imagens/art-gestao-emp/artigo-josyane-faria.pdf>>. Acesso em: 19 Março 2018.

GERVAZIO, Raquel Lima de C.; GERVAZIO, Ricardo R.; NEZ, Egeslaine. **Clima Organizacional: Valorização do Capital Intelectual nas Organizações**. 2014. Disponível em: <[http://www.unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/gestao\\_foco/artigos/ano2014/valoriz\\_capital\\_intelectual.pdf](http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2014/valoriz_capital_intelectual.pdf)>. Acesso em: 29 Outubro 2017

GIRARDI, Dante; FELICIANO A. M.; GARIBA, C.M.S. Retenção de talentos nas organizações empreendedoras, na era do conhecimento: o case do cirque du soleil. In: ROSA, S.; LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A.M.B. **Competência empreendedora**. Florianópolis: Pandion, 2009. Disponível em: <[https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/766300/mod\\_resource/content/1/artigo\\_Dante\\_4\\_Retencao\\_de\\_talentos\\_dante\\_11\\_1\\_.pdf](https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/766300/mod_resource/content/1/artigo_Dante_4_Retencao_de_talentos_dante_11_1_.pdf)>. Acesso em: 29 Outubro 2017.

GOMES, Jorge Fornari. Administração de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional. **R. Adm. Emp.** v. 18, p. 25-35. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v18n4/v18n4a02.pdf>>. Acesso em: 18 Abril 2018.

GOTARDO, Alcione Cabaline. Capital Intelectual e sua Valorização nas Organizações. **Universo Acadêmico**, v. 6, p. 3-20, 2006. Disponível em: <[http://novavenecia.multivix.edu.br/wp-content/uploads/2013/03/universo\\_acd\\_12.pdf](http://novavenecia.multivix.edu.br/wp-content/uploads/2013/03/universo_acd_12.pdf)>. Acesso em: 29 Outubro 2017.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2007.

HAIR JR. Joseph F., et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LASTRES, Maria M.; ALBAGLI, Sarita; LEMOS, Cristina; LEGEY, Liz-Rejane. Desafios e Oportunidades da Era do Conhecimento. **São Paulo em Perspectiva**, v. 16, p. 60-66, 2002.

Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010288392002000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010288392002000300009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 20 Março 2018

MARQUES, José Roberto. **Conceito de Comportamento Organizacional**. 2018. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/conceito-de-comportamento-organizacional/>>. Acesso em: 19 Março 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos – Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global**. LTC, 2014. VitalBook file.

MAXWELL. **Bases para as organizações na Era do Conhecimento**. 2007. Disponível em: <[https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10458/10458\\_3.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10458/10458_3.PDF)>. Acesso em : 04 Abril 2018.

MEDEIROS, Marcelo Correa. **Estamos preparados para a era do conhecimento?** 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estamos-preparados-para-a-era-do-conhecimento/79642/>>. Acesso em: 20 Março 2018.

MENEZES, Josefa de Fátima; ARAGÃO, Fabiano dos Santos. Valorização humana como forma de retenção de pessoas nas organizações contemporâneas. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**, ano 6, nº 8, 2013. Disponível em: <[http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo\\_27\\_44.pdf](http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo_27_44.pdf)>. Acesso em: 29 Outubro 2017.

MORAES, Bruna da Silva; CASTRO, Marcos Daniel G.; PALUAN, Thiago Thadeu Dias. **A Importância da Retenção de Talentos na Pequena e Média Empresa: Práticas de Gestão de Pessoas que contribuem para o sucesso organizacional**. 2014. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014\\_34\\_10576.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014_34_10576.pdf)>. Acesso em: 29 Outubro 2017.

MOREIRA, Fabiano Greter; VIOLIN, Fábio Luciano; SILVA, Luciana Codognoto da; Capital Intelectual como Vantagem Competitiva. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. Volume IV, n. 03, 2014. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/viewFile/21839/16084>>. Acesso em: 29 Outubro 2017.

OLIVEIRA, Tatiane Ferreira. Capital Intelectual: O Bem Intangível como Diferencial no Mercado Globalizado. **Revista InterAtividade**, Andradina-SP, Edição Especial, 2014. Disponível em: <<http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/view/86/136>>. Acesso em: 29 Outubro 2017.

PELLE, Juliana M. Bouffleur. **Era do Conhecimento: Competências e Aprendizagem Organizacional como Ferramentas de Gestão – Uma abordagem sobre a importância nas organizações**. 2016. Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/era-conhecimento-competencias-aprendizagem-organizacional-como-ferramenta-gestao.htm>>. Acesso em: 20 Março 2018.

RODRIGUES, Miriam Alencar. **Gestão do Conhecimento**. Monografia (bacharelado em Administração) – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/754/2/20100648.pdf>>. Acesso em: 04 Abril 2018.

SANTOS, Doradia Duran Correia. **Talentos: a arte de gerenciar**. Recife: Atlas, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnósticos e Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**. 6. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2014.

WENDI, R. Bukowitz. **Manual de Gestão do Conhecimento**. 1. ed. São Paulo: Editora Bokmann, 2002.

## APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

Prezado Sr (a)

Neste semestre estou desenvolvendo meu Trabalho de Conclusão de Curso de Administração pela Universidade de Passo Fundo – Campus Carazinho, na área de Gestão de Pessoas, sob orientação do Professor Nelson Germano Beck, tendo como tema “A Gestão de Capital Intelectual na empresa Mekal Indústria de Tintas”. Desse modo, venho por meio deste solicitar sua colaboração no sentido de responder ao questionário abaixo, posicionando-se em todas as questões.

Os dados coletados são exclusivamente para fins acadêmicos, e a identidade de cada entrevistado será preservada, não sendo necessário nenhuma outra informação além das solicitadas no questionário.

Certa de sua compreensão e resposta, desde já agradeço.

### CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Gênero:

- Feminino
- Masculino

Idade:

- Até 20 anos
- De 21 a 30anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Acima de 50 anos

Tempo que trabalha na empresa:

- Até 2 anos
- De 2 a 4 anos
- De 5 a 7 anos
- De 8 a 10 anos
- Acima de 10 anos

Grau de Escolaridade:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Superior Completo
- Superior Incompleto

Cargo que ocupa na empresa:

- ( ) Gerente  
 ( ) Supervisor  
 ( ) Outros

Já teve oportunidade de promoção de cargo/função na empresa:

- ( ) SIM            ( ) NÃO

Caro Colaborador,

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diversas pesquisas acerca do tema abordado nesse trabalho.

Para responder, leia atentamente as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala.

1	2	3	4	5
Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Indiferente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente

1 - O sistema de informação fornece dados precisos e confiáveis	
2 - Relatórios disponíveis no sistema são indispensáveis para tomada de decisões	
3 - A forma como os dados são dispostos no sistema de informação é de fácil acesso e entendimento	
4 - As informações fornecidas pelo sistema de informação são a única fonte de dados para as tomadas de decisões	
5 - Os dados obtidos em relatórios gerenciais resultam em informações que são repassadas aos colaboradores para que seja de conhecimento de todos (indicadores)	
6 - Gerentes/supervisores disseminam informações com seus colaboradores para que saibam as metas e objetivos almejados pela empresa	
7- Procedimentos e processos da empresa estão acessíveis a todos os colaboradores via acesso na rede	
8 - É crescente na empresa, os investimentos em tecnologia da informação	
9 - Há liberdade para que os colaboradores exponham opiniões/sugestão de	

melhorias para os processos da empresa	
10 - O conhecimento entre gestores, supervisores e demais colaboradores é disseminado de forma clara e sem limitações	
11 - A empresa incentiva o diálogo entre colaboradores visando a troca de experiências profissionais para possíveis melhorias nos processos	
12 – Estimula-se a experimentação, isto é, há liberdade para tentar e falhar	
13 - Os colaboradores são incentivados a buscarem cursos de aprimoramento para o exercício da função	
14 - Em relação a retenção de colaboradores, a empresa está investindo a longo prazo em seus colaboradores	
15 - Os gerentes/supervisores agem de forma coerente com seus colaboradores	
16 – A empresa terá enormes perdas se algum colaborador importante sair da empresa	
17 - O clima é agradável para que os colaboradores possam realizar suas tarefas	
18 – Há um sentimento de confiança entre a empresa e os colaboradores, de maneira geral, existe orgulho em se trabalhar nela	
19 - A filosofia da empresa é incentivadora e participativa	
20 - As sugestões feitas pelos colaboradores são, na maioria das vezes implementadas	
21 - A troca de informações interna e conhecimentos ocorre de forma clara e ágil	
22 - Os colaboradores são incentivados ao uso da criatividade e iniciativa	
23 - Os colaboradores se sentem motivados a trazerem novos conhecimentos para a empresa	
24 - As habilidades e conhecimentos dos colaboradores são sempre valorizadas por seus superiores	