

Clark Teodoroski, Rita de Cassia; Machado, Elizandra; Oliveira Inomata, Danielly;  
Follmann, Neimar

Contribuição do capital intelectual no compartilhamento do conhecimento em uma rede  
de ensino superior privada

NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, vol. 3, núm. 2, julio-diciembre, 2013, pp. 105-  
113

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350450812010>

# Contribuição do capital intelectual no compartilhamento do conhecimento em uma rede de ensino superior privada

Rita de Cassia Clark Teodoroski<sup>1</sup>  
Elizandra Machado<sup>2</sup>  
Danielly Oliveira Inomata<sup>3</sup>  
Neimar Follmann<sup>4</sup>

## RESUMO

Os desafios encontrados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) na Economia do Conhecimento são diversos, principalmente no que se refere ao compartilhamento do conhecimento entre as pessoas. As IESs atuam essencialmente na criação e disseminação do conhecimento, em que de um lado os professores fazem o trabalho de criação e disseminação, e de outro os alunos absorvem o conhecimento e criam novos. Apesar disso, os desafios de gerir o conhecimento internamente são os mesmos de outras organizações. O artigo tem como objetivo analisar o compartilhamento do conhecimento para a tomada de decisão em uma instituição de ensino superior privada a partir das dimensões do Capital Intelectual, que abrangem o Capital Humano, Estrutural e Relacional. O procedimento metodológico envolveu a revisão de literatura, desenvolvimento da pesquisa e comprovação empírica. Na revisão da literatura, foram tratados aspectos relacionados à gestão do conhecimento, capital intelectual e IES. No desenvolvimento da pesquisa, foi utilizado um questionário, o qual envolveu a participação de treze coordenadores de um campus localizado em uma das capitais da região Sul. Entre os resultados encontrados, tem-se que o capital intelectual contribui para o compartilhamento do conhecimento para a tomada de decisão na instituição, principalmente no que se refere ao capital estrutural. Os coordenadores destacaram que acessam o Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) e o Sistema de Informações Acadêmicas (SIA). Dessa forma, é possível dizer que o Capital Intelectual e os instrumentos da gestão empresarial podem contribuir para a gestão do conhecimento e o compartilhamento de conhecimento.

**Palavras-chave:** Capital Intelectual. Capital Humano. Capital Estrutural. Capital Relacional. Compartilhamento do Conhecimento. Instituições de Ensino Superior.

<sup>1</sup> Mestre - Centro Universitário Estácio de Sá de Santa Catarina - rita.teodoroski@estacio.br

<sup>2</sup> Doutoranda - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - elizandra\_machado@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutoranda - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - inomata.danielly@posgrad.ufsc.br

<sup>4</sup> Doutor - Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - neimarfollmann@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo e a inovação são os principais pilares que sustentam o crescimento das economias em todos os países, sendo a educação superior o motor fundamental para esse desenvolvimento, isso faz com que as Instituições de Ensino Superior (IES) tenham uma responsabilidade maior para atender a essas novas mudanças (COSTA; BARBOSA; SILVA, 2011).

A gestão universitária das IESs busca novas perspectivas, transformando valores culturais em fortes aliados do planejamento institucional, cuja meta principal é definir um novo perfil da instituição, adequando ao novo contexto em que ela atua, sem abandonar suas raízes históricas. Vencer barreiras, ousar e inovar faz parte das novas funções dos dirigentes universitários, assim como a competitividade deve ser interpretada como desafio para a construção de uma nova universidade. Nesse sentido, para atingirem elevados índices de qualidade, as IESs precisam rever seu posicionamento diante das questões administrativo-organizacionais que caracterizam a gestão universitária na nova economia (COLOSSI; BERTOLDI; RONCHI, 2003).

A economia do conhecimento tem ganhado destaque significativo, promovendo a gestão do conhecimento organizacional nos mais diversos setores. A gestão do conhecimento é composta por pessoas, processos e tecnologias trabalhando juntas, e a valorização das pessoas passa ser um fator determinante para o sucesso organizacional. Além da valorização dos colaboradores, os gestores devem estar atentos para atender a necessidade e desejos dos clientes, e, para tal, é preciso também dedicar esforços para a criação de parcerias com outras empresas, como associações, indústrias, universidades, governo, órgãos de fomento, entre outras.

É nesse contexto que é necessário uma gestão do Capital Intelectual (CI), que é composto pelo Capital Humano (CH), Capital Estrutural (CE) e Capital Relacional (CR). As IES, mais especificamente as que estão organizadas em redes, precisam de uma efetividade de compartilhamento do conhecimento, e o capital intelectual pode contribuir para isso. Na visão de Oliveira, Sarubbi e Cordeiro (2011, p. 2), a IES “é uma organização que, de um lado e por sua própria natureza, constrói e dissemina conhecimento, e de outro não pode deixar de atentar para as relações de troca que estabelece com o seu ambiente externo e interno”.

É nesse contexto que surge a pergunta de pesquisa: o capital intelectual contribui para o compartilhamento do conhecimento para a tomada de decisão em uma rede de ensino superior privada?

Para responder a essa pergunta, tem-se o seguinte objetivo geral: analisar o compartilhamento do conhecimento para a tomada de decisão em uma rede de ensino superior privada, por meio das dimensões do CI. Para atingir ao objetivo geral, o procedimento metodológico adotado foi dividido em três partes. Primeiramente foi realizada uma revisão de literatura; em seguida, o desenvolvimento da pesquisa e, por último, a comprovação empírica em uma IES.

Nas seções que se seguem, será descrita a revisão de literatura, abordando o Capital Intelectual e suas dimensões; na sequência, a Gestão do Conhecimento, que são as temáticas que sustentam o trabalho. Além disso, serão apresentados os procedimentos metodológicos, descrevendo o tipo de pesquisa. Também serão expostas a análise e discussão dos resultados, demonstrando a análise das relações entre CI e Compartilhamento do Conhecimento. E, por fim, as considerações finais sobre como o CI contribui para o compartilhamento do conhecimento para a tomada de decisão, no contexto pesquisado.

## 2 CAPITAL INTELECTUAL

Alguns autores, como Edvinsson e Malone (1998), Stewart (1998) e Sveiby (1998), entendem que o conhecimento gerado e/ou adquirido e efetivamente mantido por uma organização é representado pelo seu conjunto de capitais do conhecimento (ou CI), o qual reflete: (1) os talentos e competências dos seus funcionários (CH); (2) a eficácia dos seus sistemas e processos gerenciais, sua cultura, patentes e outros conceitos e modelos desenvolvidos (CE); e (3) o caráter de seus relacionamentos com clientes, fornecedores, etc., a força de suas marcas, e sua reputação ou imagem (CR).

De acordo com Gubiani (2011), embora o CH e o CR sejam as principais fontes de inovação ou renovação nas organizações, eles não garantem, por si só, que uma empresa atue de forma inteligente. Para “alavancar” o conhecimento, compartilhá-lo e transmiti-lo, é preciso ter ativos estruturais, como sistemas de informação, laboratórios e inteligência competitiva e de mercado. O CE é responsável por dar condições ao CH e ao CR para que agreguem valor à empresa (EDVINSSON; MALONE, 1998; STEWART, 1998).

Gubiani (2011, p. 73) ressalta que grande parte dos autores que estudam a valoração do conhecimento “concluem que o CI consiste na criação e uso do conhecimento e estudam as relações entre o conhecimento e a criação de valor dentro da empresa”. O conhecimento é visto como fator de produção e gerador de riqueza, compondo as atividades intangíveis ou recursos baseados no conhecimento; quando colocado em ação

com as estratégias e com a combinação do tangível, é capaz de produzir bens e serviços e criar vantagens competitivas (GARVIN, 1993). Em geral, todos os recursos intangíveis e suas interconexões são considerados como CI (BONTIS et al, 1999; EDVINSSON; MALONE, 1998).

## 2.1 Dimensões do Capital Intelectual

No que tange às dimensões do CI, ele pode ser entendido por CH, CE e CR, com base em alguns autores (BONTIS et al, 1999; EDVINSSON, 1997; GUBIANI, 2011; ROOS; ROOS, 1997; KAPLAN; NORTON, 2001).

O CH é a parte da organização “que pensa” – trata dos aspectos relacionados à pessoa (BONTIS et al, 1999; EDVINSSON, 1997; GUBIANI, 2011; ROOS; ROOS, 1997). Segundo Frantz (2011, p. 32), “o CH é considerado o agente do conhecimento por possuir a capacidade de criá-lo e disseminá-lo por meio da sociedade”. É fundamental destacar a importância do CH, que são as pessoas com suas competências, conhecimento, habilidades acumuladas e as atitudes. São elas que possuem o conhecimento tácito, que ao ser explicitado e compartilhado e passa a ser conhecimento organizacional. Em qualquer ação empresarial, passa pelas pessoas, as quais deverão utilizar, criar e disseminar o conhecimento.

O CE é considerado a parte da organização “que não pensa”, mas trata dos aspectos internos da organização. O CE pode ser dividido em três dimensões: capital organizacional; capital de inovação e capital de processos (EDVINSSON; MALONE, 1998). Os itens de avaliação do CE são as habilidades – experiências – conhecimentos da empresa; informações institucionalizadas e codificadas (bases de dados, patentes, manuais, rotinas, fluxogramas, propriedade intelectual); protocolos e procedimentos da organização; cultura e valores empresariais; ambiente – estrutura da empresa tanto física quanto tecnológica; estratégica para a criação de conhecimento voltado para a inovação (BONTIS et al, 1999; EDVINSSON, 1997; GUBIANI, 2011; ROOS; ROOS, 1997).

Já o CR está diretamente relacionado aos clientes, fornecedores, acionistas parceiros, alianças, convênios, agentes externos, sociedade, governo, indústria, Stakeholders e outros grupos de interesse para as organizações (BONTIS et al, 1999; EDVINSSON, 1997; GUBIANI, 2011; ROOS; ROOS, 1997).

O desafio é gerenciar o processo de desenvolvimento do CI e da criação de valor para coleta, captura e compartilhamento do conhecimento para alavancar e capitalizar os valores (EDVINSSON, 1997).

O objetivo da gestão do conhecimento é o de melhorar a capacidade de criação de valor da empresa através da utilização mais eficaz do conhecimento. O objetivo do CI é melhorar a capacidades de geração de valor da empresa através da identificação, captura, aproveitando e reciclando CI. Isso inclui tanto a criação de valor e extração de valor. (EDVINSSON, 1997, p. 372).

As relações sociais são uma importante influência sobre o desenvolvimento do CI (NAHAPIET; GHOSHOL, 1998). Edvinsson (1997) já alertava que o desenvolvimento do CI é uma busca de relações entre pessoas, ideias e conhecimentos, que pode ser um recurso renovável e cultivado em um contexto. Porém, como ressaltam Nahapiet e Ghoshol (1998), as relações sociais em geral são fortalecidas por intermédio de interação, mas perdem a força e tendem a desaparecer se não forem mantidas.

## 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme Sveiby (1998), nas organizações do conhecimento, o poder não vem mais do nível hierárquico, mas sim do próprio conhecimento, que passa a estabelecer novos perfis profissionais para os trabalhadores do conhecimento. Da mesma forma, os ativos passam a ser predominantemente intangíveis (capital intelectual), em vez de tangíveis (capital físico e financeiro). Nesse sentido, as pessoas deixam de ser consideradas como despesas/custos e passam a representar o potencial de resultados da organização, com base em suas competências pessoais.

A economia está sofrendo mudanças significativas em que, de acordo com Switzer (2008), o advento da internet de alta velocidade tem contribuído para o surgimento da “economia do conhecimento”. O trabalho manual está sendo terceirizado para pequenas empresas ou países com o custo do trabalho menor, ou seja, mão de obra mais barata. O que vem ganhando destaque é o trabalhador do conhecimento; pessoas com alto grau de escolaridade estão conseguindo sobressair-se nesta nova economia, também chamada de sociedade do conhecimento.

A gestão do conhecimento organizacional, de acordo com Servin (2005), é baseada em três fundamentos

estruturais: Pessoas: incorpora as competências por meio do conhecimento, o principal fator de geração de valor; Processos: organizam as tarefas e atividades da organização e Tecnologia: meio de suporte aos processos e às pessoas. Já a Asian Productivity Organization (APO) sugere um quarto elemento, a Liderança. O quarto elemento pode ser compreendido como uma necessidade de se destacar um aspecto que poderia passar despercebido no elemento pessoas. O quadripé, formado por liderança, pessoas, processos organizacionais e tecnologia, é visto como acelerador na iniciativa de gestão do conhecimento nas organizações (NAIR; PRAKASH, 2009). Conforme Angeloni (2002, p. 113), “o compartilhamento de conhecimento é a principal atividade nas organizações do conhecimento”. O compartilhamento do conhecimento ocorre com maior facilidade em comunidades de prática e em grupos de trabalho por meio da observação, da explicitação das visões de mundo e dos valores das pessoas que participam do grupo (STEIL, 2007). Para as empresas, o compartilhamento de conhecimento no trabalho é uma forma de assegurar que seus colaboradores ou empregados estejam repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantindo a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam (TONET; PAZ, 2006).

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é classificada como exploratória, e essa classificação diz respeito à lógica dos procedimentos adotados, o que facilita a visualização da escolha das técnicas de pesquisa. Segundo Mattar (2005), o método exploratório visa familiarizar o problema da pesquisa, e com isso eleva o conhecimento e a compreensão do mesmo. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, é um estudo de caso, que é “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento” (MENEZES; SILVA, 2005, p. 21).

O procedimento metodológico adotado está estruturado em três partes: Consulta à Literatura, Desenvolvimento da Pesquisa e Comprovação Empírica. A consulta à literatura foi realizada por meio da pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2002), é realizada com base em materiais já preparados, principalmente artigos e livros científicos. Foi utilizada também a tese de doutorado de Gubiani (2011), da qual o instrumento de coleta utilizado pela pesquisadora serviu de referência para o desenvolvimento do questionário, justificando a validação do instrumento de pesquisa.

Para a comprovação empírica, foi estudado o caso de uma instituição de ensino superior com campus em uma das capitais da região sul do país. O questionário foi submetido a treze coordenadores de cursos de graduação em uma amostra do tipo não probabilística intencional. Trata-se de uma amostra definida por conveniência; sendo assim, as empresas e os entrevistados compuseram uma amostra intencional, selecionada conforme a facilidade de acesso (BOYD; WESTFALL, 1971).

#### 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES: ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE SI E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

São apresentados os principais resultados da coleta de dados; esses dados foram coletados por meio de um questionário com perguntas abertas e fechadas, apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Contribuição do CI no compartilhamento do conhecimento

Variável de análise	Sim	%	Não	%
Q1 – Na IES existe um sistema de plano de carreiras?	12	92,3	1	7,7
Q2 – Nas suas atividades de trabalho fica evidente a necessidade de liderança?	12	92,3	1	7,7
Q4 – O valor intangível da IES (valor da IES na sociedade) tem relação com as práticas de trabalho e a criação do conhecimento?	11	84,6	2	15,4
Q5 – A criatividade - novas ideias - é incentivada na prática de trabalho?	7	53,8	6	46,2
Q6 – A aproximação com o mercado produtivo facilita a criação de novas ideias?	10	76,9	3	23,1
Q7 – A atitude (comportamento - motivação) para criar conhecimentos aumenta por meio do contato com o mercado produtivo?	11	84,6	2	15,4
Q8 – A agilidade intelectual (a ligação de diferentes conhecimentos para solução de problemas) é relevante e essencial na solução de problemas regionais?	12	92,3	1	7,7
Q9 – As pessoas têm oportunidade de realizar inovações na instituição?	7	53,8	6	46,2
Q10 – Considerando a questão anterior, em caso positivo, elas são compartilhadas com as demais unidades?	7	53,8	0	0,0
Q11 – Os seus colegas de trabalho colaboram com o compartilhamento do conhecimento para a tomada de decisão?	10	76,9	3	23,1
Q12 – As habilidades (destrezas) e competências individuais e do grupo ajudam no compartilhamento do conhecimento?	11	84,6	2	15,4
Q13 – A sua formação acadêmica orienta para o compartilhamento do conhecimento?	11	84,6	2	15,4
Q14 – O compartilhamento do conhecimento é um princípio básico da IES na atualidade?	7	53,8	6	46,2
Q15 – A IES possui cultura de grupo que permite o compartilhamento e aproveitamento de conhecimento que podem ser utilizados na tomada de decisão?	7	53,8	6	46,2
Q16 – Você utiliza algum sistema de compartilhamento do conhecimento?	11	84,6	2	15,4
Q18 – Considerando a questão 16, em caso positivo, a IES está atenta ao conteúdo publicado neste sistema de compartilhamento do conhecimento?	8	61,5	3	23,1
Q19 – Considerando a questão 16, o sistema contribui para a prática de trabalho e criação de conhecimento.	7	53,8	4	30,8
Q20 – A IES, de alguma forma, estimula o compartilhamento do conhecimento?	8	61,5	5	38,5
Q21 – Considerando a questão anterior, existe uma prática de premiação para as pessoas que compartilham o conhecimento?	9	69,2	4	30,8
Q23 – Quando existem dúvidas de como agir diante as circunstâncias, existem manuais explicativos?	6	46,2	7	53,8
Q24 – Considerando a questão anterior, em caso negativo, vocês entram em contato com as outras unidades?	6	46,2	1	7,7
Q25 – A organização e as pessoas onde você trabalha colaboram para conseguir alcançar os objetivos em comum?	13	100,0	0	0,0
Q26 – A sua unidade de trabalho mantém relações com outras unidades?	11	84,6	2	15,4
Q28 – A IES possui cultura e estrutura para o compartilhamento de informações?	9	69,2	4	30,8
Q30 – A troca de informações entre indivíduos e grupos da rede sustenta a disseminação do conhecimento?	9	69,2	4	30,8
Q31 – A relação da IES com as pessoas da rede de ensino para criação de conhecimentos é efetiva?	3	23,1	10	76,9
Q32 – A parceria na prática de trabalho da IES com outras unidades da rede de ensino para criação de conhecimentos é efetiva?	7	53,8	6	46,2
Q33 – A colaboração e o intercâmbio na criação do conhecimento com outros colegas ou grupos de trabalho são efetivos?	5	38,5	8	61,5
Q34 – A IES facilita alguma forma de interação com as unidades da rede de ensino?	9	69,2	4	30,8
Q35 – As decisões da IES na solução de problemas regionais são inspiradas na sociedade.	6	46,2	7	53,8
Q36 – A IES tem um canal de comunicação abrangente – interno e externo – informando as decisões da Instituição?	10	76,9	3	23,1
Q37 – Existe um sistema abrangente para os colaboradores informarem aos demais colegas da sua Unidade ou de outra Unidade, à comunidade acadêmica e à sociedade sobre o progresso relativo à criação do conhecimento?	9	69,2	4	30,8
Q38 – O conhecimento criado na IES para a tomada de decisão tem mudado o comportamento e a cultura regional?	4	30,8	9	69,2
Q39 – As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) suportam as interações das pessoas na organização?	4	30,8	9	69,2
Q41 – A IES está atenta às necessidades e aos problemas da região em termos de novas tecnologias?	5	38,5	8	61,5
Q42 – A IES oferece boas condições tecnológicas para a prática de trabalho?	11	84,6	2	15,4
Q43 – A IES propicia um bom ambiente para execução das práticas de trabalho, o desenvolvimento de produtos (serviços) e processos?	5	38,5	8	61,5
Q44 – O sistema de informação da instituição local é conectado com as demais unidades da rede de ensino?	10	76,9	3	23,1

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

A existência de plano de carreira é uma demonstração da valorização do capital humano. Com base nos resultados apresentados, 92,3% dos coordenadores confirmam a existência de um sistema de plano de carreiras e fica evidente a necessidade da liderança na organização, também com 92,3%, especialmente quando relatam que a sua relevância está relacionada com o direcionamento das ações e processos organizacionais com estímulo para o alcance de metas e objetivos estratégicos. Isso mostra que a instituição está valorizando o capital humano, para o compartilhamento do conhecimento, e tal fato é muito importante. As pessoas só compartilham conhecimento quando se sentem bem na instituição e quando têm confiança entre si. Vale ressaltar que existir planos de carreira e liderança em uma empresa faz a diferença tanto para reter quanto para manter motivado o capital humano.

Ao questionar os coordenadores sobre se os seus colegas de trabalho colaboram com o compartilhamento do conhecimento para a tomada de decisão, mais de 76% responderam que sim; deste, 53,8% afirmam que o compartilhamento do conhecimento é um princípio básico da IES na atualidade. Por outro lado, 84,6% responderem que as habilidades (destrezas) e competências individuais e do grupo auxiliam nesse compartilhamento; 53,8% descreveram que há uma cultura de grupo que permite o compartilhamento e aproveitamento de conhecimento para a tomada de decisão. Isso mostra que, além do capital humano estar compartilhando o conhecimento, existe uma cultura no grupo; mesmo que seja somente de parte do grupo, já demonstra que o capital estrutural também está contribuindo.

Quanto à utilização de sistemas de compartilhamento, 84,6% o fazem. No entanto, dos treze coordenadores pesquisados, somente 61,5% acreditam que a IES esteja atenta ao conteúdo compartilhado. No caso, ou a IES, de fato, não utiliza o conhecimento, ou as pessoas não sabem que uso está sendo dado. De qualquer forma, é uma oportunidade para institucionalizar processos de GC.

No que diz respeito ao Capital Relacional, contata-se que todos os respondentes (100%) julgam que tanto a organização quanto as pessoas colaboram para alcançar os objetivos em comum; 84,6% dos respondentes são aqueles que mantêm relações entre as unidades de trabalho. Porém, segundo os dados coletados, não são tão efetivas (76,9%) para a criação do conhecimento, mas são mais efetivas (53,8%) para a colaboração e o intercâmbio do conhecimento. A principal relação apontada pelos respondentes foi para a troca de informação (69,2%).

No que concerne ao conhecimento e às tecnologias que suportam as relações, alguns pontos ainda são fracos no capital relacional, como: o uso de TICs para a interação precisa ser melhorado; o conhecimento criado não é suficiente para mudar o comportamento e a cultura organizacional, e isso impacta na tomada de decisão.

Ao aplicar o questionário aos coordenadores de uma rede de ensino superior privada, foi possível identificar que o capital estrutural está facilitando o compartilhamento do conhecimento na instituição. Se a IES, de alguma forma, estimula o compartilhamento do conhecimento, mais de 60% responderam que sim e mais de 70% responderam que a IES possui cultura e estrutura para o compartilhamento de informações.

Ao questionar sobre quais TICs são utilizadas para coletar, capturar e compartilhar informações, a maioria respondeu: redes sociais, base de dados, e-mail, rede social corporativa, sites específicos da área, web aula, rede social institucional, e-mail institucional, ambiente virtual, biblioteca virtual; alguns foram mais específicos em relação às redes sociais, citando o Facebook e Instagram. Isso mostra que a empresa proporciona liberdade ao acesso e de escolhas de ferramentas para o compartilhamento do conhecimento. Muitos também destacaram que acessam o Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) (espaço de compartilhamento de professores do Núcleo Docente Estruturante (NDE) e coordenadores, espaço onde há os planos de ensino e de aulas da matriz, etc.) e o Sistema de Informações Acadêmicas (SIA) (espaço onde os alunos e professores possuem um espaço virtual, que podem acessar o que precisar – solicitar documentos via requerimento on-line, biblioteca virtual, disciplinas on-line, frequências, planos de ensino e de aulas, etc).

De forma geral, a instituição possui um capital estrutural que facilita o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas. Existem alguns aspectos que precisam ser melhorados, um deles é criar mais manuais explicativos. Ao questionar os coordenadores sobre quando existem dúvidas de como agir diante das circunstâncias, existem manuais explicativos, mais de 54% responderam que não existe. Mas, se analisar as outras perguntas todas foram satisfatórias. Isso mostra que o capital intelectual está facilitando o compartilhamento do conhecimento na IES.

## 6 CONCLUSÃO

Observa-se que a gestão do conhecimento ainda é bastante informal. Apesar da consciência sobre sua

importância, a IES estudada não possui instrumentos específicos para potencializar do Capital Intelectual. É notória a relação que os coordenadores da instituição possuem entre si. No entanto, isso é feito informalmente, tanto que as respostas em torno do compartilhamento do conhecimento tiveram resultado positivo maior do que o da criação do conhecimento.

Instrumentos tradicionais da gestão, como o Sistema Acadêmico, por exemplo, são importantes para a gestão do conhecimento. No entanto, não tem esse fim. Portanto, para que o capital intelectual seja potencializado, é necessária a criação de condições específicas, em torno das pessoas, estrutura e relações. Um exemplo é o Sistema de Gestão do Conhecimento.

Por outro lado, mesmo que existam algumas carências, percebe-se uma contribuição significativa relativamente a outros aspectos sobre incentivar e oferecer um ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento (computadores e sistemas). Verifica-se que as redes sociais são fortemente utilizadas pelos indivíduos, além de existir um Sistema de Gestão do Conhecimento, espaço de compartilhamento de professores e coordenadores, e um Sistema de Informações Acadêmicas, espaço virtual onde alunos e professores podem acessar o que precisar.

Com relação ao capital relacional, no contexto estudado, acredita-se que existe um potencial de desenvolvimento, uma vez que os colaboradores reconhecem a importância desse ativo na maioria das vezes intangível, mas que ainda não é utilizado prioritariamente para a criação do conhecimento. Há, na instituição, um canal de comunicação abrangente (interno e externo) utilizado para comunicar a tomada de decisão, o qual pode ser mais bem explorado também para a criação do conhecimento, considerando que a IES possui um sistema para os colaboradores fomentar as suas relações, inclusive aquele conhecimento incluído nas relações da organização, a inteligência competitiva e social, como explorou Gubiani (2011).

Com base nos resultados apontados e discutidos, pode-se dizer que foi respondida a pergunta de pesquisa e os objetivos foram atendidos. Nesse sentido, confirma-se que o CI contribui para o compartilhamento do conhecimento para a tomada de decisão na rede de ensino superior privada analisada. Recomenda-se, para pesquisas futuras, aplicar essa pesquisa em mais IES para ter um entendimento mais abrangente, envolvendo o setor de ensino superior.

## CONTRIBUTION OF INTELLECTUAL CAPITAL IN KNOWLEDGE SHARING IN A NETWORK OF PRIVATE HIGHER EDUCATION

### ABSTRACT

The challenges faced by Higher Education Institutions (HEI) in the Knowledge Economy are several, especially with regard to the sharing of knowledge between people. HEIs act mainly on the creation and dissemination of knowledge, where at one hand the teachers do the work of create and disseminate it and other students absorb it, and create new ones. Nevertheless, the challenge of managing knowledge is the same faced internally by other organizations. Thus, we established as objective to analyze the sharing of knowledge for decision making in a private institution of higher education from the dimensions of Intellectual Capital. The dimensions of Intellectual Capital covers the Human Capital, Structural Capital and Relational Capital. The methodological procedure involved a literature review, the research development and the empirical evidence. In reviewing the literature were treated aspects related to knowledge management, intellectual capital and HEI. In the research development, a questionnaire was used for further empirical testing, which involved the participation of 13 coordinators of a campus located in one of the capitals of Brazilian south region. The results showed that intellectual capital contributes to the sharing knowledge for decision making in the institution, especially with regard to capital structure. Engineers highlighted that they use a Knowledge Management System (KMS) and an Academic Information System. Thus it can be said that the intellectual capital and the tools business management can contribute to knowledge management and knowledge sharing.

**Keywords:** Intellectual Capital. Human Capital. Structural Capital. Relational Capital. Knowledge Sharing. Private Higher Education.

## REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento, infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2002.
- NAIR, Praba; PRAKASH, Kamlesh (eds.) **Knowledge Management:** facilitator's guide. APO: Tokyo, 2009.
- BOYD, H. W.; WESTFALL, R. L. **Pesquisa mercadológica:** textos e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- BONTIS, N. et al. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. **European Management Journal**, London (UK), v. 17, n. 14, p. 391- 402, 1999.
- COSTA, D. M. ; BARBOSA, F. V. ; SILVA, C. H. . Empreendedorismo e inovação: o papel da educação superior nas economias mundiais. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul: Gestão Universitária, Cooperação Internacional e Compromisso Social, 11., 2011, Florianópolis. **Anais do XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul.** Florianópolis: UFSC, 2011.
- EDVINSSON, L. Developing intellectual capital at Skandia. **Long Range Planning**, Viena, v. 30, p. 366 - 373, Jun. 1997.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual.** São Paulo: Makron Books, 1998.
- FRANTZ, M. B. F. **Criação e compartilhamento de conhecimento artístico e cultural em ambiente virtual interativo.** 2011. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v. 71, n. 4, p. 78-91,1993.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUBIANI, J. S. **Modelo para diagnosticar a influência do capital intelectual no potencial de inovação das universidades.** Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento,Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **Organização orientada para a estratégia.** São Paulo: Campus, 2001.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MENEZES, E. M.; SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- NAHAPIET, J.; GHOSHOL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, New York, v. 23, n. 2, p. 242 – 266, Apr. 1998.
- OLIVEIRA, Elaine Lima de; SARUBBI, Fabíola Maciel; CORDEIRO, Helena Talita Dante. Gestão de pessoas, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: um estudo de caso em instituição de ensino superior privada. In: SemeAd – Seminários em Administração, 14., 2011. **Anais...** São Paulo: FEA;USP, 2011. p. 1-16.

COLOSSI, N. ; BERTOLDI, W. J. ; RONCHI, C. C. Desenvolvimento integrado em IES. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária, 3., 2003, Buenos Aires. **Anais do III Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária**. Buenos Aires: UNTREF, 2003. p. 1-3.

ROOS, G.; ROOS, J. Measuring your company's Intellectual performance. **Long Range Planning**, Viena, v. 30, n. 3, p. 413-426, 1997.

SERVIN, G. **ABC of Knowledge Management**. London (UK): NHS National Library for Health, 2005.

STEIL, A. V. **Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas**: Technical Report. Florianópolis: Instituto Stela, 2007.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWITZER, Cameron. Time for change: empowering organizations to succeed in the knowledge economy. **Journal of Knowledge Management**, London (UK), v. 12, n. 2, p. 18-28, 2008.

TONET, H. C.; PAZ, M.G.T.Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **RAC**, Rio de Janeiro, v.10, n. 2, p. 75-94, abr./jun. 2006.