



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**A importância da Gestão de Pessoas: como
prevenir a perda de capital intelectual nas
organizações**

Ana Julia de Souza Xavier

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro de 2023.



Ana Julia de Souza Xavier

A importância da Gestão de Pessoas: como prevenir a perda de capital intelectual nas organizações

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Mila Dezouart de Aquino Viana

Rio de Janeiro
Novembro de 2023.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por ter me abençoado em todas as decisões e no caminho durante a faculdade. Sem dúvida alguma, a fé me trouxe mais calma, sabedoria, determinação para lidar com essa longa jornada.

Isto posto, agradeço aos meus pais, Julio e Valéria, meus melhores amigos, aqueles que me incentivam sempre e são a minha base para tudo.

Aos meus avós, Ciléa, Telma e Zezinho, que acreditam e se orgulham das minhas conquistas, as quais com certeza são dedicadas a vocês; aos meus avós Eugênio, Carmén, Ubira e Nilcéa, que não estão mais aqui, essa conquista também é de vocês e vocês moram para sempre no meu coração.

Aos meus tios Verônica, Walber e Edmar e aos familiares que sinto um grande amor, por sempre torcerem por mim e terem ajudado a me tornar quem sou hoje.

Aos meus primos João Paulo, João Victor, Arthur Miguel e à minha afilhada Maria Cecília, por terem me ajudado a chegar até aqui.

A Vinicius, meu parceiro da vida, que está comigo em todos os momentos; aos meus amigos Lucas, Matheus, Maria, Juliano, Leonardo, Gabrielle e a todos os outros que vivenciaram comigo muitos momentos nesse caminho; às minhas gestoras Tânia e Nyanne, aos meus colegas de trabalho por terem me ajudado a construir a profissional que sou hoje; a pessoas muito especiais Lucia, Leonardo, Paula, Valmir e Élia, por torcerem por mim e sempre me apoiarem; à minha orientadora, que me ensinou tanto como professora e me auxiliou nessa conquista.

A todos vocês, que me acompanharam nessa longa e árdua jornada, que vivi com muita alegria e determinação, os meus sinceros agradecimentos, cada um de vocês é muito importante e especial para mim.

Resumo

Xavier, Ana Julia. A importância da Gestão de Pessoas: como prevenir a perda de capital intelectual nas organizações. Rio de Janeiro, 2023. 25 p. Trabalho de conclusão de curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O Capital intelectual é um dos fatores mais relevantes no mercado atual. O conhecimento, que passou a ser reconhecido como um ativo potente de diferenciação após o início da grande competitividade entre as empresas, hoje deve ser valorizado e retido pelas mesmas. Ao investir na retenção de capital intelectual, as organizações passam a ter um fator diferencial competitivo, de modo que trazem melhores resultados para empresa, além de agir na motivação e satisfação dos funcionários. Para entender a visão dos profissionais de RH e das demais áreas das empresas, e como as organizações se comportam nos dias atuais em relação à prevenção da perda de capital intelectual, foram realizadas duas pesquisas qualitativas, que obtiveram as amostras de 9 e 13 pessoas, selecionadas a partir de proximidade de contato e disponibilidade para participação. Os dados foram coletados através de entrevistas realizadas pessoalmente, por videochamada e por aplicativo *what's app*, e analisados e tratados com auxílio do excel e plataforma online *Google Forms*. Observando os resultados, percebe-se que nem todas as organizações já se preocupam com a retenção do fator em questão, mas as que possuem essa preocupação, possuem culturas que fazem os funcionários mais motivados e satisfeitos, o que impacta nos resultados.

Palavras-chave

Capital intelectual, prevenção, retenção, motivação, satisfação.

Abstract

Xavier, Ana Julia. A importância da Gestão de Pessoas: como prevenir a perda de capital intelectual nas organizações. Rio de Janeiro, 2023. 25 p. Trabalho de conclusão de curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Intellectual capital is one of the most relevant factors in today's market. Knowledge, which came to be recognized as a powerful asset of differentiation after the beginning of the great competitiveness between companies, today must be valued and retained by them. By investing in the retention of intellectual capital, organizations have a competitive differentiating factor, so that they bring better results to the company, in addition to acting on the motivation of employees. To understand the view of HR professionals and other areas of companies, and how organizations behave nowadays in relation to the prevention of loss of intellectual capital, two qualitative surveys were carried out, which obtained samples of 9 and 13 people, selected based on proximity of contact and availability for participation. Data were collected through interviews conducted in person, by video call and by what's app, and analyzed and treated with the help of excel and the online platform Google Forms. Looking at the results, it can be seen that not all organizations are already concerned with the retention of the factor in question, but those that have this concern have cultures that make employees more motivated and satisfied, which impacts the results.

Key-words

Intellectual capital, prevention, retention, motivation, satisfaction.

Sumário

1	O tema e o problema de estudo	1
1.1.	Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2.	Objetivo do estudo	2
1.3.	Objetivos intermediários do estudo	2
1.4.	Delimitação do estudo	2
1.5.	Justificativa e relevância do estudo	2
2	Referencial teórico	4
2.1.	Novas demandas para o mercado de trabalho	4
2.2.	Cultura Organizacional	5
2.3.	O Capital Intelectual	6
2.3.1.	O Capital Intelectual como fonte de vantagem competitiva	6
3	Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	8
3.1.	Etapa de coleta de dados	8
3.2.	Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	8
3.3.	Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	9
3.4.	Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	9
3.5.	Limitações do estudo	10
4	Apresentação e análise dos resultados	11
4.1.	Os profissionais do mercado atual	12
4.2.	Capital Intelectual	13
4.2.1.	Capital intelectual pela ótica das organizações	14
4.3.	Ações para prevenção da perda de capital intelectual	15
4.3.1	O impacto do comportamento das organizações acerca do capital intelectual na motivação e satisfação dos colaboradores	16
5	Conclusões e recomendações para novos estudos	18

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	19
6 Referências Bibliográficas	20
Anexo 1: Roteiro da pesquisa 1	24
Anexo 2: Roteiro da pesquisa 2	25

Lista de figuras

Figura 1: Brasão colorido da PUC-Rio - Exemplo de figura com legenda formatada
**Erro! Indicador não definido.**

Lista de Tabelas

Quadro 1: Tabela – Perfis entrevistados Pesquisa 1.**Erro! Indicador não definido.**

Quadro 2: Tabela - Perfis entrevistados Pesquisa 211.

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Profissionais satisfeitos no trabalho X Profissionais insatisfeitos no trabalho
 13

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Nos dias atuais, observa-se um crescimento do movimento de pessoas a favor da qualidade de vida (MARINO, 2023). O trabalho, que antes era visto como principal pilar da vida, vem deixando seu lugar para a saúde, o bem-estar e o conhecimento. Os colaboradores passaram a valorizar a si próprios e a todas habilidades e conhecimentos que possuem, o que torna ainda mais importante a prática de Gestão de Pessoas, no sentido de entender e agir na retenção de profissionais talentosos diante dessas mudanças.

Desse modo, torna-se um desafio gerir os profissionais das gerações Z e Y, que juntos representam mais da metade da força de trabalho (GIL, 2020), tendo em vista o novo padrão de comportamento. O contexto social marcado pela escassez de mão-de-obra qualificada e com isso, maior concorrência entre as companhias, e, ao mesmo tempo, por outro lado, uma geração ansiosa, pró-ativa e tecnológica gera uma nova perspectiva de mercado (INÁCIO, 2014). Nessa perspectiva, os profissionais se colocam como prioridade, considerando mudar de cargo ou de empresa com objetivo de se identificarem com a empresa e buscando satisfação no trabalho (INÁCIO, 2014).

Nessa perspectiva, as companhias que, como destacam Kaplan e Norton (1997 apud Oliveira, Torres, Brandt, 2023, p.129), antes voltavam sua atenção para ativos físicos e para gestão de ativos e passivos financeiros, passaram a apresentar dificuldades competitivas no mercado e, a partir disso, se viram na obrigação de investir e explorar elementos que passassem a ser seus diferenciais em relação ao mercado. Dessa forma, os ativos intangíveis passaram a ser valorizados e tornou-se pauta a gestão do conhecimento, mais conhecida como capital intelectual (MATOS e LOPES, 2008).

No entanto, Matos e Lopes (2008) trazem a perspectiva de que as organizações sempre valorizaram o conhecimento de alguma forma e que, hoje, o que chama atenção do mercado e da sociedade é o reconhecimento, por parte das empresas, do conhecimento como um ativo essencial, assim como os demais (MATOS e LOPES,

2008). Nesse sentido, um ambiente que valoriza e estimula o desenvolvimento, com o qual os colaboradores se identifiquem, passa a constituir um elemento necessário para o sucesso das organizações.

Diante desse cenário, o presente estudo busca analisar as práticas da área de Gestão de Pessoas em algumas organizações para prevenção da perda de capital intelectual visando a vantagem competitiva no mercado.

1.2. Objetivo do estudo

O estudo tem como objetivo compreender como a área de Gestão de Pessoas age para prevenir a perda de capital intelectual visando a vantagem competitiva, pela visão de profissionais de Recursos Humanos e de áreas diversas do mercado.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Nessa perspectiva, os objetivos intermediários do estudo são:

- Investigar o ponto de vista dos profissionais de RH sobre a importância de culturas organizacionais atualizadas para a retenção de capital intelectual e o impacto na motivação dos funcionários;
- Entender quais são as práticas dos profissionais de RH voltadas para a prevenção da perda de capital intelectual e sua eficácia no ponto de vista dos colaboradores de áreas diversas.

1.4. Delimitação do estudo

Este estudo se delimitará nas visões de profissionais de Gestão de Pessoas e de outras áreas administrativas de algumas empresas privadas brasileiras de médio e grande porte acerca da prevenção de perda do capital intelectual.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

A pesquisa busca entender como a retenção de capital intelectual é importante para as organizações, na medida em que a perda de capital intelectual é prejudicial à empresa nos dias atuais, tendo em vista a relevância dos diferenciais competitivos para as organizações contemporâneas. Além disso, ela busca expor e analisar como as companhias atuam em relação ao tema; trazer dados que sirvam de informação para outras empresas e profissionais; trazer uma perspectiva de futuro em relação à

Gestão de Pessoas conforme novos padrões de comportamento do mercado e dos colaboradores.

2 Referencial teórico

2.1. Novas demandas para o mercado de trabalho

O mercado de trabalho vem sendo impactado pelas mudanças de comportamento advindas principalmente da Geração Y - pessoas nascidas entre 1981 e 1998 e Geração Z - pessoas nascidas entre 1999 e 2019, que correspondem respectivamente a 34% e 24% da população mundial (GIL, 2020).

A Geração Y, chamada popularmente de “*Millennials*”, que representava em 2020 50% da força de trabalho (GIL, 2020), apresenta algumas características que moldam o comportamento em relação ao mercado de trabalho, como a valorização de funções que levem a possibilidade do equilíbrio entre as vidas pessoal e profissional, a realização pessoal e o prazer pela determinada função (UNIVERSIDADE UMC, 2023). Nesse sentido, essa geração é caracterizada como ruptiva em relação aos aspectos profissional e pessoal, tendo em vista que, segundo pesquisa da Fundação Instituto de Administração (FIA/USP) (apud Loiola, 2023, p.1), 99% dos entrevistados afirmaram se manter somente em atividades que gostam, e 96% acreditam que o objetivo do trabalho é a realização pessoal.

Nessa perspectiva, a Geração sucedente, Z, que representava em 2022 segundo a plataforma UOL¹, 24% da população mundial, apresenta características similares à anterior e relevantes para o mercado de trabalho como o imediatismo, dinamismo, interatividade, conectividade constante, empreendedorismo.

Desse modo, observa-se nos anos atuais que profissionais possuem um novo padrão de comportamento: escolhas por companhias que valorizam o conhecimento e invistam no desenvolvimento e crescimento, sendo um ponto muitas vezes determinante para decisões profissionais que movimentam o mercado (BONILLA, 2013).

Por outra ótica, o cenário mercadológico atual é marcado pela carência de mão de obra qualificada ao mesmo tempo que pela ansiedade tecnológica e digital da nova geração (RECH, VIÉRA e ANSCHAU, 2017). Dessa forma, torna-se uma necessidade

¹ <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2022/06/01/desemprego-seguranca-custo-de-vida-geracao-z-millennials.htm>

para as empresas repensarem suas culturas e conseqüentemente, realizar ações considerando as características dos profissionais do mercado e também das companhias com objetivo de reter e atrair talentos.

2.2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional consiste em um elemento substancialmente importante que mantém unida a organização e expressa os valores e crenças compartilhados entre os membros. Ela é um sistema de significados compartilhados por uma grande parte dos membros de uma organização e, para além disso, é um fator que distingue uma organização das outras (ZAVAREZE, 2008).

Dessa forma, a cultura vem sendo abordada como objeto de análise de estudiosos de organizações por seu sentido de definição das ações internas. A cultura organizacional e a ideologia da organização podem ser interpretadas através de seus funcionários, vivências, relações, símbolos, se relacionando aos canais de comunicação procurando observar as influências mútuas, num contexto marcado por constantes mudanças administrativas e estruturais (CURVELLO, 2012).

Nessa perspectiva, segundo Robbins (2005), este sistema de significados é um conjunto de características-chave valorizadas pela organização, que possui, por sua vez, diversas funções:

- 1- Define fronteiras (entre as organizações);
- 2- Proporciona senso de identidade aos membros da organização;
- 3- Facilita o comprometimento com algo maior que os interesses individuais;
- 4- Estimula a estabilidade do sistema social;
- 5- Sinaliza o sentido e mecanismo de controle que orienta as atitudes e comportamentos dos funcionários.

Nos dias atuais, muito se fala sobre a necessidade de constantes mudanças e reciclagens das culturas organizacionais, tendo em vista a mudança de comportamento dos profissionais do mercado atual.

Dessa forma, um fator interligado à cultura organizacional e muitas vezes, resultado dela, é a motivação. Motivação leva, a nível organizacional, ao desejo de esforço elevado em prol de objetivos organizacionais, na condição desse esforço direcionar à satisfação de alguma necessidade individual (Neves, 2011; Batista, Vieira, Cardoso & Carvalho, 2005 apud Lobo, 2020).

Nesse contexto, a satisfação profissional pode ser o resultado de um processo de avaliação dos resultados e recompensas obtidas que no ambiente organizacional

se refere às condições de trabalho (LOBO, 2020). Como citado por Lobo (2020), “A satisfação é um resultado e simultaneamente um preditor da motivação”.

2.3. O Capital Intelectual

O Capital Intelectual, definido como o ativo intangível por alguns, e composto por uma gama de diferentes elementos para outros, vem sendo notado e abordado nos últimos anos por muitos autores e, reconhecido por organizações.

Desse modo, apesar de muitas empresas ainda não terem percebido a importância desse ativo, nota-se o movimento em todo o mundo em busca da geração de conhecimento de forma mais eficiente e do uso de modo mais sistemático e amplo (XAVIER, 1998).

Nesse sentido, segundo Chiavenato (2003), o capital intelectual é dividido em capital interno, o qual envolve a estrutura interna, a cultura, sistemas da organização; capital externo, que envolve as relações da organização com os clientes, fornecedores, parceiros; capital humano, que envolve o pessoal, as competências.

Segundo Stewart (1998 apud Oliveira, Torres e Brandt, 2023), o capital intelectual consiste na soma do conhecimento, informação propriedade intelectual e da experiência de todos os indivíduos da empresa. Dessa forma, entende-se hoje que, como abordado por Ross e Ross (1997, apud Oliveira, Torres e Brandt, 2023), ele é o ativo mais valioso da organização.

Por outra ótica, Mayo (2003 apud Moreira, Violin e Da Silva, 2014) define o termo como a soma de capital estrutural e humano que indica a capacidade de ganhos futuros e de criar continuamente e gerar valor de qualidade.

Nesse sentido, diante das visões expostas observa-se a relevância da valorização do capital intelectual para as organizações, para o mercado e para os colaboradores nos dias atuais.

2.3.1. O Capital Intelectual como fonte de vantagem competitiva

O Capital Intelectual começa a ser reconhecido como um diferencial competitivo a ser explorado pelas organizações, tendo em vista o contexto socioeconômico que exige tomadas de decisão rápidas para lidar com as adversidades e a competitividade do mercado (LIMA e ANTUNES, 2011).

Nessa perspectiva, a grande competitividade entre as empresas e a baixa qualificação de mão-de-obra, faz com que os profissionais qualificados apresentem

maiores exigências. Rech, Viêra e Anschau (2017) afirmam que os verdadeiros diferenciais para esse novo grupo de talentos serão baseados em valores intangíveis que a empresa agrega, indo além de benefícios e remuneração.

Sendo assim, analisou-se o surgimento de uma “nova economia” caracterizada por conceitos e perspectivas que antes eram vistas como marginais pelo mercado (GÓIS, 2000). As organizações começaram a reconhecer o conhecimento como um ativo com a mesma importância dos demais, mas Matos e Lopes (2008) analisam que pode vir a se tornar o fator de produção mais importante, passando os tradicionais capital e mão-de-obra.

Dessa forma, Xavier(1998, p.8) destaca a visão de capital intelectual como elemento gerador de riqueza. No contexto atual marcado por mudanças rápidas e intensas, no qual muitas vezes os grandes aparatos econômicos passam a não oferecer nenhum valor estratégico, o conhecimento é o único ativo que se mantém capaz quando todo o resto entra em crise.

No entanto, Matos e Lopes (2008), de acordo com estudos empíricos, destacam a importância da forma de gerir o capital intelectual para alcançar a inovação organizacional e o sucesso. Segundo eles, é necessário incorporar o capital intelectual em todos os processos da organização e fazer com que cada colaborador seja de fato um inovador, sendo o elemento em questão o centro do processo de inovação.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo possui o objetivo de informar as decisões referentes às pesquisas, coleta e análise de dados realizadas.

3.1. Etapa de coleta de dados

Este estudo utilizou como base duas pesquisas de natureza qualitativa com profissionais de Recursos Humanos e profissionais de áreas diversas que trabalham em empresas privadas brasileiras.

As pesquisas seguem dois critérios, relacionados aos fins e relacionados aos meios (VERGARA, 2005). Quanto aos fins, a pesquisa em questão corresponde à descritiva, tendo em vista a relevância do tema no momento de ruptura e mudança de padrão de comportamento dos profissionais do mercado.

Segundo Vergara (2005), a pesquisa descritiva explora e expõe características de um grupo ou fenômeno específico, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza sem necessidade de explicar o fenômeno em si.

Nesse sentido, quanto aos meios, a pesquisa corresponde à pesquisa de campo, a qual consiste na investigação empírica onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, podendo conter entrevistas, questionários (VERGARA, 2005).

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Os dados deste trabalho foram coletados a partir de entrevistas e a escolha dos entrevistados foi baseada nos critérios estabelecidos pela pesquisadora para cada uma das duas pesquisas. A primeira foi realizada com profissionais da área de Recursos Humanos sem limitação de setores de mercado das empresas, cargos, idades, momentos de carreira com objetivo de obter diferenças no padrão de respostas para análise. Enquanto que, a segunda foi realizada com profissionais de áreas diversas e somente com limitação de atuação em empresas privadas brasileiras com o mesmo objetivo da primeira.

Nessa perspectiva, os critérios para escolha dos participantes da primeira pesquisa foram ter suas atividades no subsistema de Gestão de Pessoas. Na segunda, foram ter suas atividades em qualquer área de algumas empresas privadas brasileiras. Para as duas pesquisas foram selecionados profissionais de diferentes idades, cargos, em diferentes tipos de empresa e momentos de carreira, visando um resultado mais amplo e favorecendo a análise sob perspectivas distintas acerca do tema abordado.

Os entrevistados foram selecionados a partir de contatos e indicações de profissionais de RH e áreas diversas, após terem passado por um processo de seleção com critérios indicados anteriormente neste capítulo.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Nas pesquisas de campo descritivas realizadas, o método de entrevistas foi adotado para adquirir mais informações e as reais opiniões e visões dos entrevistados a respeito do tema abordado, permitindo que novas convicções surgissem ao longo da conversa.

As entrevistas seguiram dois roteiros semiestruturados (anexos 1 e 2) contendo os principais temas a serem abordados de acordo com o assunto principal do estudo. Devido à dificuldade relacionada às distâncias geográficas e à disponibilidade de tempo para encontros presenciais, algumas entrevistas foram feitas através de videochamadas e outras através de áudios no aplicativo de mensagens *what's app*, sendo todas transcritas para uma melhor análise.

As pesquisas buscaram entender a visão dos profissionais de Recursos Humanos e dos profissionais de áreas variadas de empresas privadas brasileiras e das organizações em que trabalham sobre o capital intelectual e o impacto aos colaboradores e ao mercado.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Tendo em vista que se tratou de duas pesquisas com caráter qualitativo, com coleta de dados a partir de respostas e relatos de entrevistados, foi realizada uma análise qualitativa a partir das respostas dos entrevistados com intuito de entender os pontos de vistas deles e das organizações acerca do tema.

Segundo Proetti (2017), a pesquisa qualitativa visa o direcionamento para o desenvolvimento de estudos que buscam respostas para entender, descrever e interpretar fatos com caráter objetivo e preciso.

Nesse sentido, Duarte (2004) afirma que o caráter qualitativo vem do referencial teórico/metodológico escolhido para a construção do objeto de pesquisa e para a análise do material coletado no trabalho em campo. Dessa forma, pode-se percorrer diversos caminhos, como por fotografias ou vídeogravações, checklists, questionários, entre outras possibilidades, não necessariamente por meio de entrevistas (DUARTE, 2004).

Dessa forma, a partir dos dados qualitativos coletados, poderão ser exploradas as visões dos profissionais de RH, dos profissionais de áreas diversas e das organizações acerca do Capital Intelectual e seus impactos.

3.5. Limitações do estudo

A presente análise qualitativa pode-se limitar à percepção da pesquisadora e dos entrevistados, visto que tanto as respostas quanto a análise se dão a partir dos julgamentos e definições dos dois atores. A condução da pesquisa seguiu um roteiro semiestruturado, mas aberta a novas contribuições dos entrevistados. Além disso, a pesquisa foi realizada dentro de dois contextos e um espaço de tempo, limitando-se assim a análise a partir do entendimento desses fatores.

Nessa perspectiva, o método escolhido demonstra ser o mais indicado para tal análise, tendo em vista que busca entender e analisar pontos de vista de grupos determinados.

4 Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados dos dados coletados através das pesquisas com profissionais de RH e profissionais de áreas diversas de empresas privadas brasileiras a respeito do tema, suas conclusões e as respectivas relações com os assuntos abordados no referencial teórico.

A primeira pesquisa contou com 9 entrevistados, os quais são profissionais de RH sem qualquer tipo de critério relacionado à idade, gênero ou nível de experiência e possuem seus perfis apresentados no quadro 1 e, a segunda, com 13 entrevistados, os quais são profissionais de áreas diversas de empresas privadas brasileiras sem qualquer tipo de critério relacionado à idade, gênero ou nível de experiência e possuem seus perfis apresentados no quadro 2.

Quadro 1 – Perfis selecionados para Pesquisa 1

Referência	Sexo	Idade	Setor de mercado da empresa
E.1.1	F	30	Óleo e Gás
E.1.2	F	45	Saúde
E.1.3	F	39	Saúde
E.1.4	F	38	Construção
E.1.5	F	43	Imobiliário
E.1.6	F	28	Óleo e Gás
E.1.7	F	40	Óleo e Gás
E.1.8	F	48	Óleo e Gás
E.1.9	M	78	Reparos Navais

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Quadro 2 – Perfis selecionados para Pesquisa 2

Referência	Setor de mercado da empresa	Fundação da empresa
E.2.1	Financeiro	1970
E.2.2	Telecom	1998
E.2.3	Contábil	1992
E.2.4	Energia	1971
E.2.5	Óleo e Gás	2022
E.2.6	Óleo e Gás	1985

E.2.7	Non Profit	1957
E.2.8	Varejo	1929
E.2.9	Mídia e Comunicação	1965
E.2.10	TI	2000
E.2.11	Marketing esportivo	2008
E.2.12	Advocacia	2008
E.2.13	Ótico	2012

Fonte: Desenvolvido pela autora.

4.1. Os profissionais do mercado atual

Percebe-se uma mudança substancialmente relevante no comportamento dos profissionais atuantes no mercado dos dias atuais. Como destacado por Inácio (2014), a geração ansiosa, pró-ativa e tecnológica é marcada por se colocar em prioridade nas escolhas, considerando mudar de cargo ou empresa visando identificação com a mesma e satisfação no trabalho. Nesse contexto, convergindo com o autor citado, as características da geração atual mais citadas pelos profissionais de RH entrevistados na pesquisa 1 foram: dinamismo, pró-atividade, flexibilidade, impaciência.

Dessa forma, refletindo os impactos desses profissionais nas organizações, o entrevistado E.1.1 destaca:

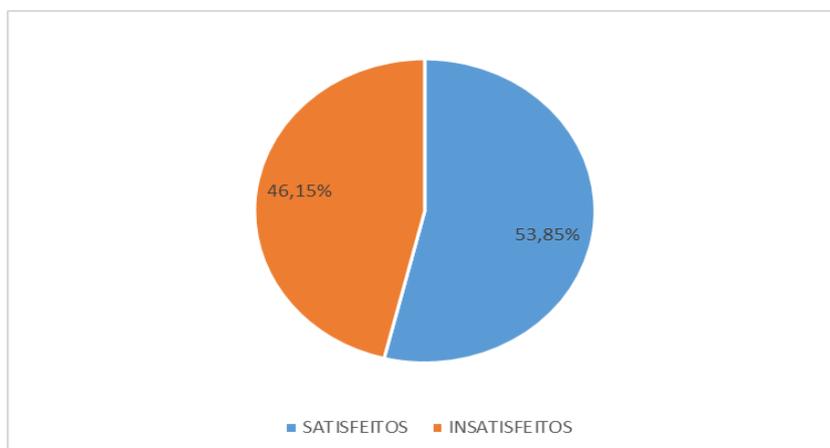
“Caso as culturas das organizações não sejam recicladas, pode haver insatisfação em um nível elevado e isso comprometer a produtividade”.

Por outra ótica, o E.1.9 acredita que:

“Essas características tendem a contribuir efetivamente para o alcance dos resultados e para o clima organizacional”.

Quanto às visões dos profissionais atuantes em áreas diversas de empresas privadas brasileiras, entrevistados na pesquisa 2, 46,15% deles apontam não se sentirem satisfeitos no trabalho como mostrado no gráfico abaixo, sendo um índice elevado e que provoca a análise da pesquisadora.

Gráfico 1: Profissionais satisfeitos no trabalho X Profissionais insatisfeitos no trabalho



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Nesse sentido, os próximos itens aprofundarão os resultados da pesquisa quanto à investigação da relação da satisfação no trabalho com a cultura organizacional e com o investimento na retenção de capital intelectual.

4.2. Capital Intelectual

O capital intelectual consiste num elemento essencial a ser considerado nos dias atuais pela perspectiva de profissionais do mercado e especificamente de RH, visto que todos os entrevistados apontaram sua importância. No entanto, na perspectiva das empresas, essa relevância nem sempre é considerada, conforme alguns entrevistados afirmaram.

De acordo com as pesquisas 1 e 2, 83% dos profissionais de RH e 100% dos profissionais de áreas diversas participantes, respectivamente, compreendem o conceito de capital intelectual e para além disso, alguns deles detalharam a importância do fator em questão.

Nesse sentido, assim como Crawford (1994), que define o capital intelectual como principal ativo das empresas, o participante E.1.7 afirma:

“Entendo que o capital intelectual é o maior ativo de qualquer organização”

Por outra ótica, os entrevistados E.1.2, E.1.4 e E.2.1 trazem a perspectiva do capital intelectual como um elemento valioso no sentido coletivo ao mesmo tempo que a coletividade como um fator relevante para o capital intelectual, visto que a convivência permite a troca de conhecimento entre as pessoas que o possuem.

Nessa perspectiva, o participante E.2.11 trouxe a visão de capital intelectual como um diferencial competitivo das organizações:

“Eu diria que capital intelectual tem como objetivo um diferencial competitivo, de modo que está relacionado com o conhecimento e as habilidades dos funcionários, que levam os resultados às empresas”

Assim como Lima e Antunes (2011), que trazem esse diferencial como um caminho oportuno frente a um contexto socioeconômico que exige tomadas de decisão rápidas para lidar com as adversidades e a competitividade do mercado.

4.2.1. Capital intelectual pela ótica das organizações

Apesar da notória relevância do ativo capital intelectual para os profissionais de RH e do mercado em geral, a análise abrangeu também o comportamento e visão das organizações em relação ao fator em questão.

Nessa perspectiva, a pesquisa 1 demonstrou que 55,6% das empresas dos profissionais de RH possui um olhar e ações voltadas para a prevenção da perda de capital intelectual, enquanto que a pesquisa 2 demonstrou o percentual de 53,85% referente ao mesmo dado das empresas dos profissionais de áreas diversas, o que se torna substancialmente relevante na análise pelo baixo índice das empresas em relação à importância do capital intelectual demonstrado nas duas pesquisas, uma vez que, como abordado por Rech, Viêra e Anschau (2017), os verdadeiros diferenciais para esse novo grupo de talentos do mercado são baseados em valores intangíveis que a empresa agrega, indo além de benefícios e remuneração.

Nesse contexto, um dos possíveis motivadores desse índice poderia ser o tempo de fundação da organização, tendo em vista que o capital intelectual não era tão relevante nos séculos passados como destacaram Matos e Lopes (2008) trazendo a perspectiva de que as organizações sempre valorizaram de alguma forma o conhecimento, mas o que chama atenção na atualidade é o reconhecimento como um ativo essencial. No entanto, a pesquisa aponta que esse não seria o fator explicador, tendo em vista que as três empresas mais antigas da pesquisa (E.2.7, E.2.8 e E.2.9)

contrariam essa hipótese, de modo que praticam ações para a retenção do ativo em questão, assim como afirmam os profissionais E.2.7, E.2.8 e E.2.9.

Nesse sentido, analisa-se a possibilidade de limitações referentes à falta de recursos para gerir esse capital intelectual em algumas empresas; à falta de conhecimento relacionada à relevância do capital intelectual por parte da alta direção das organizações; à existência de culturas organizacionais antigas e desatualizadas em comparação com a demanda do mercado nos dias atuais.

4.3. Ações para prevenção da perda de capital intelectual

Como foi visto nas pesquisas 1 e 2, um pouco além da metade das empresas dos entrevistados realiza ações voltadas à prevenção da perda de capital intelectual, o que se torna preocupante tendo em vista a relevância das mesmas abordada por Matos e Lopes (2008), que destacam a importância da forma de gerir o capital intelectual para alcançar a inovação organizacional e o sucesso.

Nesse contexto, as ações praticadas mais citadas pelos profissionais de RH foram: a criação de processos e sistemas de gestão de conhecimento e desenvolvimento; a cultura de job rotation, que traz mais conhecimento acerca de diversos temas e tarefas a todos os profissionais da organização; processos estruturados de handover, visto que maximiza a passagem de conhecimento de forma estruturada e se torna uma forma de compartilhá-lo. Dessa forma, entende-se a importância da prática dessas ações por parte das organizações e, conseqüentemente, da retenção de capital intelectual, como complementa a profissional E.1.6:

“Garantir que a empresa esteja prevenindo a perda de capital intelectual, faz com que seja evitada a perda de conhecimentos, de experiências, de instruções de processos internos, etc. E, na minha opinião, evitar esta perda, tem relação com produtividade, geração de valor e bons resultados”.

Na pesquisa com profissionais de áreas diversas, destacaram-se as seguintes ações: trabalhos entre times de diferentes áreas e níveis, promovendo a troca de conhecimento entre diferentes esferas da empresa e níveis de experiência; cursos e treinamentos e parcerias com universidades, como formas de incentivo ao conhecimento; compartilhamento de treinamentos, com o qual os conhecimentos absorvidos nos treinamentos são compartilhados a outros profissionais que não participaram do mesmo com menor custo; programas de capacitação para migração

de função, os quais corroboram à diversificação dos conhecimentos de modo eficaz e em algumas situações, à maior satisfação e motivação dos profissionais; laboratórios de inovação, incentivando a participação dos colaboradores, stakeholders... ampliando a troca de conhecimentos. Diante disso, o profissional E.2.2 afirma acerca dos treinamentos, trabalhos entre diferentes áreas e compartilhamento de treinamentos:

“Garantem que mais pessoas tenham o conhecimento e oportunidade de desenvolvimento”.

A respeito dos laboratórios de inovação e demais ações, o entrevistado E.2.4 complementa:

“São efetivas tanto para ambos os lados, a empresa ganha saindo a frente do mercado no quesito inovação, e o colaborador tem o reconhecimento de seu potencial intelectual”.

Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998, apud Zaidan, 2008, p.34) destacam que a única vantagem sustentável que uma empresa possui consiste no conhecimento coletivo que detém, juntamente com a eficácia na aplicação desse conhecimento e na agilidade em adquiri-lo. Com isso, trazem o TI como aliado da gestão desse conhecimento com repositórios tecnológicos, banco de dados estruturados, mapas do conhecimento e trabalho em equipe virtual, o que não foi visto nas ações citadas pelos profissionais do mercado.

4.3.1 O impacto do comportamento das organizações acerca do capital intelectual na motivação e satisfação dos colaboradores

Diante da pesquisa 1, em que todos os participantes responderam que a conduta das organizações em relação ao capital intelectual impacta na motivação dos funcionários, analisa-se quais elementos levam a esse encontro.

Segundo o participante E.1.1:

“os colaboradores passam a ter pertencimento e se sentem mais motivados a exercerem suas funções e melhorarem os resultados da empresa”

O que é apoiado pela colocação do profissional E.1.6, que afirma:

“Entendo que os funcionários fiquem mais motivados ao perceberem que os seus trabalhos, conhecimentos, experiências importam para a organização que trabalham”.

No entanto, por outra perspectiva, o entrevistado E.1.2 destaca:

“Caso os processos não estejam estabelecidos, os colaboradores terão muito retrabalho, o que gera desmotivação”.

Dessa forma, fica clara a importância de uma gestão de ativo (capital intelectual) eficaz, que tenha processos bem estabelecidos, tendo em vista que as empresas que antes voltavam suas atenções a outros ativos, passaram a ter dificuldades competitivas no mercado e se viram na obrigação de investir em um diferencial que foi o conhecimento, como trazem Kaplan e Norton (1997), além de um olhar atento às mudanças do mundo globalizado.

Nesse sentido, a investigação acerca dos motivos para insatisfação exposta no gráfico 1 (p.18) a partir da análise dos resultados da pesquisa, apontou que os mesmos 46,15% dos profissionais que sinalizaram estarem insatisfeitos no trabalho, responderam que as empresas onde atuam hoje não possuem ações para prevenção da perda de capital intelectual. Desse modo, conclui-se que há uma interligação entre a cultura organizacional, a prevenção da perda de capital intelectual e a motivação e satisfação no trabalho, o que aborda Lobo (2020) em “A satisfação é um resultado e simultaneamente um preditor da motivação”.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

O presente trabalho pretendeu realizar uma análise acerca da visão dos profissionais de Recursos Humanos e áreas diversas e do comportamento das organizações e seus impactos em relação ao capital intelectual. Devido à relevância do tema, surgiu a curiosidade de analisá-lo sob a ótica dos profissionais do mercado atual, que vivenciam o trabalho nas organizações tanto no RH quanto nos demais setores.

Por meio do referencial teórico, foi possível compreender os conceitos referentes ao tema do trabalho, como a importância do capital intelectual e sua funcionalidade como um diferencial competitivo, como da cultura organizacional e da satisfação no ambiente de trabalho. O tema, ainda pouco abordado de forma estruturada nas organizações, é interpretado como um fator importante devido às mudanças no mercado relativas à escassez de mão-de-obra qualificada, profissionais com novos comportamentos, percepções, crescimento da competitividade no mercado e assim, novos critérios quanto ao trabalho e às empresas.

Para realização deste estudo, foram realizadas duas pesquisas qualitativas, sendo uma com profissionais de Gestão de Pessoas de empresas de diversos setores de atuação idades, níveis de experiência, e a outra com profissionais de áreas diversas do mercado atuantes em empresas privadas brasileiras de diferentes setores de atuação, idades, níveis de experiência, que geraram dados para a realização de análise.

Nesse sentido, para uma análise mais eficaz, a pesquisa 1, primeiro buscou-se entender como os profissionais de RH visualizam e caracterizam os profissionais do mercado e seus impactos nas organizações, e, posteriormente, buscou-se entender o olhar dos profissionais de RH e das organizações acerca do capital intelectual e seus impactos na motivação e satisfação dos colaboradores e nos resultados da empresa. Já a pesquisa 2, primeiro buscou-se entender os elementos mais relevantes do lugar para se trabalhar para os profissionais, e, posteriormente buscou-se entender o olhar das organizações para o capital intelectual e, para além disso, como as ações praticadas são efetivas e como elas podem interferir no sentimento dos funcionários de trabalharem na determinada empresa.

Ao final do estudo, foi possível perceber que a conduta das organizações em relação à gestão do capital intelectual é perpetuada de uma cultura organizacional enraizada. Nesse contexto, entende-se que culturas mais flexíveis e atualizadas, possuem maior potencial em gerir o capital intelectual, tendo em vista que o ativo também faz parte de uma gestão mais atualizada e com olhar humanizado, enquanto que culturas organizacionais arcaicas geralmente possuem uma visão menos humanizada e reciclada.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

Diante do trabalho realizado, como ele focou nas pesquisas qualitativas com uma amostra menor e respostas mais completas, recomenda-se a realização de uma pesquisa quantitativa com objetivo de entender até que ponto os profissionais de RH e das demais áreas são conscientes acerca da importância da gestão do capital intelectual.

Além disso, a partir da análise realizada, entende-se que em relação à relevância do tema, as empresas não estão dando à devida importância e gerindo de forma eficaz. Dessa forma, recomenda-se o estudo dos profissionais acerca da gestão do capital intelectual, além de um olhar mais atento e humanizado das empresas visando a vantagem competitiva.

6 Referências Bibliográficas

BONILLA, María Alejandra Maldonado. **Recompensas e retenção de profissionais voltados para atividades de conhecimento em organizações**. Santa Catarina, 2013. 151 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do conhecimento) – Departamento de Engenharia: Universidade Federal de Santa Catarina.

BORTOLETTI, Mariana. **Millenials e Geração Z: tudo o que você precisa saber**. Blog do ead, 01 jan. 2023. Disponível em: <https://ead.umc.br/blog/geracao-y>. Acesso em: 15/10/2023.

CAVALCANTE, Luciana. **Desemprego, segurança e custo de vida preocupam geração z e millennials**. UOL, 01 jun. 2022. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2022/06/01/desemprego-seguranca-custo-de-vida-geracao-z-millenials.htm>. Acesso em: 10/06/2023.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e Cultura Organizacional**. 2. Ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, n. 24, p. 213-225, 2004.

GIL, Marisa Adán. **Millennials já são maioria da população do país e 50% da força de trabalho**. Época Negócios, 03 set. 2020. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/09/millennials-ja-sao-maioria-da-populacao-do-pais-e-70-da-forca-de-trabalho.html>. Acesso em: 6 de junho de 2023.

GUIMARÃES, Bruna. **Entenda como é a atuação da geração Z no mercado de trabalho**. Gupy, 15 jun. 2021. Disponível em: Entenda como é a atuação da geração Z no mercado de trabalho (gupy.io). Acesso em: 10/06/2023.

INÁCIO, Allan Etron Pereira. **Os desafios da nova gestão diante da geração Z**. Gazeta do povo, 10 maio 2014. Disponível em:

<https://www.gazetadopovo.com.br/opiniaio/artigos/os-desafios-da-nova-gestao-diante-da-geracao-z-92z44knckqb9eov910dkestou/?#success=true>. Acesso em: 10/06/2023.

LIMA, João Paulo Cavalcante; ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Reflexões teórico-metodológicas para a proposição de um plano teórico de categorização e classificação do capital intelectual**. São Paulo, 2011. 15 p. Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis.

LOBO, Vera Lucia César Pereira. **A Cultura Organizacional como gatilho da motivação e satisfação do trabalho**. Tomar, 2020. 118 p. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Politécnico de Tomar.

LOIOLA, Rita. “Comportamento Geração Y: Eles já foram acusados de tudo distraídos, superficiais e até egoístas. Mas se preocupam com o ambiente, têm fortes valores morais e estão prontos para mudar o mundo”. **Revista Galileu**, Rio de Janeiro: Maio, edr 87165-7943, 4 p., 19 maio. 2014.

MARINO, Caroline. **Profissionais repensam o sentido do trabalho e buscam flexibilidade**. Você RH Abril, 03 jun. 2022. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/politicasepraticas/profissionais-repensam-o-sentido-do-trabalho-e-buscam-flexibilidade/>. Acesso em: 10/05/2023.

MATOS, Florinda; Lopes, Albino. Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. **Comportamento Organizacional e Gestão**, vol. 14, n. 2, p. 233-245, 2008.

MOREIRA, Fabiano Greter; VIOLIN, Fábio Luciano; SILVA, Luciana Codognoto da. Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. **Recape: Revista de Carreiras e Pessoas**, v. IV, n. 3, p. 296-311, 2014.

OLIVEIRA, Jessica Fernanda da Silva de Souza; TORRES, Thalita Bueno; BRANDT, Valnir Alberto. Capital Intelectual e sua relação com indicadores de rentabilidade em empresas do setor elétrico listadas na B3. **Revista Unioeste**, v. 25, n. 45, p. 128-149, Edição especial, 2023.

PINHO, Magda Sales; MARTENS, Cristina Dai Prá. Um olhar dos gestores sobre a geração digital nas organizações. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 12, n. 1, enero-, 2015, pp. 105-121, 2015.

PROETTI, Sidney. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen**, v. 2, n. 4, 2017.

RECH, Isabella Maria; VIÊRA, Marivone Menuncin; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. Geração Z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. **Revista Tecnológica Uceff**, v. 6, n. 1, p. 152 – 166, 2017.

GÓIS, Cristina Gonçalves. Capital Intelectual: O Intangível do século XXI. **VII Congresso Brasileiro de Custos**, Recife, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOUZA, Julia. **Potencialidades e Limitações dos Processos Seletivos Online de Estagiários A visão dos profissionais de RH**. Rio de Janeiro, 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital Intelectual: Administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações**. São Paulo: STS, 1998.

ZAIDAN, Fernando Hadad. **Processo de Desenvolvimento de Sistemas de Informação como forma de retenção do conhecimento organizacional para aplicação estratégica: estudos de múltiplos casos**. Belo Horizonte, 2008. 131 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Ciências Empresariais: Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC).

ZAVAREZE, Taís Evangelho. **Cultura Organizacional: Uma revisão de literatura.** Psicologia.pt, Santa Catarina, 12 ago. 2008. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/textos/A0441.pdf>. Acesso em: 25 de outubro de 2023.

Anexo 1: Roteiro da pesquisa 1

Perguntas:

1. Qual a sua idade?
2. Qual o setor de atuação da sua empresa?
3. Quais as principais características comportamentais dos profissionais dos dias atuais?
4. Como essas características podem impactar as organizações?
5. Como a área de Gestão de Pessoas pode agir para reter esses profissionais e ao mesmo tempo, alcançar os objetivos organizacionais?
6. Você possui um olhar para o capital intelectual? E a empresa na qual você trabalha?
7. Quais ações são praticadas pela empresa para prevenir a perda do capital intelectual?
8. Caso a resposta anterior seja negativa, quais ações você imagina que poderiam ser praticadas pela empresa para prevenir a perda do capital intelectual?
9. Você acha que a conduta da sua empresa em relação a isso impacta na motivação dos colaboradores? Como?
10. Você acha que a conduta da sua empresa em relação a isso impacta nos resultados da organização? Como?
11. Por fim, qual a sua visão a respeito da importância do capital intelectual para as organizações e os colaboradores nos dias atuais?

Anexo 2: Roteiro da pesquisa

Perguntas:

1. Qual é o setor de atuação da empresa na qual você trabalha?
2. Em qual ano a empresa foi criada?
3. Quais os elementos mais relevantes para você na escolha de um lugar para se trabalhar?
4. O que você entende por capital intelectual e qual a importância para você?
5. A empresa na qual você trabalha possui ações voltadas à retenção de capital intelectual? Se sim, quais? Se não, você imagina o por quê?
6. Você acha que essas ações são efetivas? Como?
7. Como você se sente trabalhando nessa empresa?