

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSOS DE MBA EM CONSULTORIA EMPRESARIAL I

MICHELLE VANESSA DOS PRAZERES SANTOS

**FERRAMENTAS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: UM ESTUDO
NA EMPRESA MONTENEGRO CONTABILIDADE & ASSOCIADOS LTDA**

NATAL/RN
2013

MICHELLE VANESSA DOS PRAZERES SANTOS

**FERRAMENTAS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: UM ESTUDO
NA EMPRESA MONTENEGRO CONTABILIDADE & ASSOCIADOS LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário do
Rio Grande do Norte como requisito final
para obtenção do título de especialista do
curso de MBA em Consultoria
Empresarial

Orientador: Prof^a. Dr^a. Patrícia Whebber
Souza de Oliveira

NATAL/RN
2013

MICHELLE VANESSA DOS PRAZERES SANTOS

**FERRAMENTAS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: UM ESTUDO
NA EMPRESA MONTENEGRO CONTABILIDADE & ASSOCIADOS LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário do
Rio Grande do Norte como requisito final
para obtenção do título de especialista do
curso de MBA em Consultoria
Empresarial

Orientador: Prof^a. Dr^a. Patrícia Whebber
Souza de Oliveira

Aprovado em: ____ / ____ / ____

Prof^a. Dr^a. Patrícia Whebber Souza de Oliveira
Orientadora

RESUMO

Este trabalho analisa o capital intelectual acerca das diversas abordagens empresariais, verificando o valor econômico de uma empresa e seus resultados como a soma dos seus ativos tangíveis e intangíveis, suas competências no âmbito do desempenho de suas atribuições, depositando atenção à capacitação e dinamismo no que tange ao conhecimento e sua mutável transformação por meio da agregação de valor. Estudou-se a proposição sobre capital intelectual, efetuando-se a análise comparativa dos principais modelos de mensuração utilizados. O objetivo principal deste estudo é tentar identificar de forma comparativa, as percepções existentes entre os integrantes da organização sobre o capital intelectual. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de questionário fechado. Os resultados obtidos permitiram observar a percepção dos colaboradores e direção no que se refere à concordância e importância da mensuração do capital intelectual em âmbito empresarial. Neste contexto, foi possível identificar que a empresa em estudo possui sua relevância e observa o capital intelectual como estratégia de grande valor para a organização como um todo. A gestão do conhecimento e do capital intelectual nas empresas é uma convergência mundial, pois só assim estas permanecerão ampliando receitas em um mercado cada vez mais competitivo. No estudo ilustrativo observamos a importância dada ao capital intelectual pela empresa em questão, porém existe no âmbito da percepção dos níveis concordância a necessidade da organização e seus dirigentes levar em consideração e ponderá-los, uma vez que os mesmos proporcionarão equilíbrio ao clima e atividades desenvolvidas por seus colaboradores. O gerenciamento do capital intelectual, para a população estudada, admite uma perspectiva positiva, que deve ser levada em consideração, ao se desejar promover condições para o desenvolvimento e prospecção do conhecimento, fonte de vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: Capital intelectual; conhecimento; ativos intangíveis; desempenho organizacional; capital humano.

ABSTRACT

This work analyses the intellectual capital under several business approaches, checking the economic value of a company and its results as the sum of its tangible and intangible assets, its competences on the performance of their duties, depositing attention to training and dynamism in terms of knowledge and its changeable transformation through value aggregation. It was studied the proposition about intellectual capital, by performing a comparative analysis of the main measurement models used. The main objective of this study is to try to identify, in a comparative way, existing perceptions among members of the organization regarding the intellectual capital. The research data were collected through an enclosed questionnaire. The results obtained allowed to observe the perception of employees and managers concerning the conformity and importance of measuring intellectual capital in the business context. Within this context, the analyzed company has its relevance and observes the intellectual capital as a strategy of great value to the entire organization. The management of the knowledge and intellectual capital in the companies is a global convergence, because only so they will last on the market, especially, getting incomes in an increasingly competitive market. In the illustrative study we observe the importance given to intellectual capital in the aforementioned company, however exist, within the concordance perception, the need for organization and its leaders to consider and ponder these indices, once they provide balance to the climate and activities developed by its employees. The management of intellectual capital for the studied population allows a positive perspective, which should be taken into consideration when we want to promote conditions for the development and exploration of knowledge, source of sustainable competitive advantage.

Keywords: Intellectual capital; knowledge; intangible assets; organizational performance; human capital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Constituintes do Capital Intelectual.....	13
Figura 2 - Navegador Skandia.....	18
Figura 3 - Perspectivavas do Balanced Scorecard.....	20
Figura 4 - Navegador do Capital Intelectual.....	21

LISTA DE QUADROS

NÍVEIS DE CONCORDÂNCIA E IMPORTÂNCIA – COLABORADORES E DIRETORIA

Quadro 1 – Atuação no mercado.....	26
Quadro 2 – Tecnologia.....	26
Quadro 3 – Clientes.....	27
Quadro 4 – Pesquisa e desenvolvimento.....	29
Quadro 5 – Colaboradores.....	30
Quadro 6 – Atuação no mercado.....	31
Quadro 7 – Tecnologia.....	32
Quadro 8 – Clientes.....	33
Quadro 9 – Pesquisa e desenvolvimento.....	34
Quadro 10 – Colaboradores.....	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 CONHECIMENTO E COMPETÊNCIA.....	9
2.2 ATIVOS INTANGÍVEIS – VISÃO GERAL.....	11
2.3 CAPITAL INTELECTUAL.....	12
2.4 CAPITAL INTELECTUAL E SEUS CONSTITUINTES.....	13
2.4.1 Capital humano.....	14
2.4.2 Capital estrutural.....	14
2.4.3 Capital de clientes – Goodwill.....	15
2.5 CAPITAL INTELECTUAL E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	16
2.6 FERRAMENTAS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	17
2.6.1 NAVEGADOR DE SKANDIA.....	18
2.6.2 Avaliação da cadeia de valor - Ferramenta Scoreboard.....	18
2.6.3 Razão entre o valor de mercado e o valor contábil.....	19
2.6.4 “Q” de Tobin.....	19
2.6.5 Valor Intangível Calculado –VIC.....	19
2.6.6 Monitor de Ativos Intangíveis.....	19
2.6.7 Balanced Scorecard.....	20
2.6.8 Navegador do Capital Intelectual.....	21
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	22
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	22
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	23
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	23
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	24
4 RESULTADOS.....	25
4.1 NÍVEL DE CONCORDÂNCIA – COLABORADORES E DIRETORIA.....	25
4.2 NÍVEL DE IMPORTÂNCIA – COLABORADORES E DIRETORIA.....	30
5 CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES.....	36
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE - QUESTÕES INDICATIVAS AO CAPITAL INTELECTUAL.....	40

1 INTRODUÇÃO

Diante das crescentes exigências ocorridas a nível global pela busca de profissionais cada vez mais capacitados e a verificação de suas competências no âmbito do desempenho de suas atribuições, faz com que as empresas depositem atenção a capacitação e dinamismo no que tange ao conhecimento e sua mutável transformação por meio da agregação de valor. Para tanto Sveiby (1998) diz que: “[...] diante da era do conhecimento [...], as organizações agregaram valor as suas atividades e que por este motivo, também será necessário voltar atenção aos ativos intangíveis.” Assim, diante de mudanças econômicas em âmbito nacional e mundial, torna-se necessário que as empresas percebam um novo fator a ser gerenciado, sendo este, o capital intelectual.

Todavia, a subjetividade que envolve o estudo sobre as competências profissionais e o valor agregado acerca deste capital, faz com que se torne um desafio empresarial, porém não reduz a necessidade pela busca de uma melhor medida para tais ativos, uma vez que o capital intelectual é “uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as entidades e que capacitam o funcionamento das mesmas” (BROOKING, 1996, p. 12-13).

Dessa forma, a mensuração do capital intelectual (CI) torna-se importante, uma vez que proporciona uma melhor percepção de fatos passados e contemporâneos, permitindo futuras projeções de forma eficiente, contribuindo assim, para uma melhor tomada de decisões.

“A importância do capital intelectual como agregador de valor para as empresas é um ponto que merece destaque. Desta forma, as empresas motivadas por uma posição competitiva favorável e de uma melhor performance elaboram suas estratégias competitivas, de maneira a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra seus concorrentes, através de uma eficiente gestão do capital intelectual. (GRACIOLI, 2005, p. 15).

Por conseguinte, a oportunidade do estudo consiste na importância da mensuração do capital intelectual (CI), visto que proporcionará as empresas melhor percepção no que se refere à tomada de decisões à luz de recursos necessários para a utilização do ativo intangível no intuito de fazer com que o mesmo venha

gerar futuros ativos de investimentos. Assim, para Antunes (2000, p. 122): “O descobrimento e a mensuração do ativo capital intelectual em uma organização constituiu-se uma excelente fonte de informações sobre a mesma de forma global e particularmente até um investimento valioso”.

Nesse contexto, a questão de pesquisa do estudo consistiu: Como os gestores e colaboradores da Montenegro Contabilidade & Associados percebem os ativos intangíveis com foco na mensuração do capital intelectual? Assim, o objetivo geral incidiu em verificar de forma comparativa, as percepções da diretoria, em detrimento dos profissionais dos seus profissionais, com o intuito de verificar como a empresa em estudo percebe a mensuração do capital intelectual dos ativos intangíveis. O referencial teórico foi fundamentado principalmente em Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998), Stewart (1998), Gracioli (2005), entre outros autores.

A pesquisa de natureza quantitativa, com caráter exploratório, a qual envolveu 31 profissionais, e também 1 diretora. O presente artigo é composto dos seguintes itens: Introdução, 1 Referencial Teórico; 2 Metodologia; 3 Análise e Interpretação dos Resultados e Conclusão e recomendação

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados termos à luz do conhecimento e o desenvolvimento de competências, com ênfase em um processo evolutivo dinâmico. Será abordado ainda, uma visão acerca dos ativos intangíveis com foco no capital intelectual e seus constituintes, sendo estes o capital humano, capital estrutural e capital de clientes Edvinsson e Malone (1998). O referencial teórico abordará também a identificação e análise de ferramentas para a mensuração do capital intelectual. Assim como as problemáticas que envolvem o planejamento e os indicadores de desempenho.

2.1 CONHECIMENTO E COMPETÊNCIA

O conhecimento conforme Sveiby (1998), em uma visão generalista, pode ser definido como uma capacidade de evolução em um processo contínuo/dinâmico de aprendizagem do ser humano, podendo também ser definido como capital intangível. Já a competência, pode ser entendida como uma habilidade desenvolvida

por este capital intelectual de absorver as experiências por meio de sucessos ou insucessos passados. Para tanto, ainda é possível dizer que ambos estão interligados, visto que a prática e a busca constante do conhecimento amplia a capacidade humana frente ao processo evolutivo coletivo e individual.

O conhecimento humano pode ser visto como uma espécie de hierarquia em que na base está a capacidade (a mais comum), no centro a competência e, finalmente, no ápice, a perícia (a mais rara). A perícia é intransferível. O poder da perícia está na forma como ela influencia o modo de pensar e o comportamento das pessoas. (SVEIBY, 1998, p. 46).

Diante da explanação do conhecimento e competência em consonância à perícia, é possível dizer que o capital intangível pode agregar valor ao seu conhecimento ao quebrar paradigmas, em substituição por novos pensamentos, novas regras, tornando-se, por meio do profissionalismo um especialista. Assim cabe ressaltar que: “A marca do verdadeiro especialista não está na capacidade de enumerar e aplicar as regras, mas a segurança de quebrá-las e substituí-las por regras melhores.” (SVEIBY, 1998, p. 44).

“A evolução humana e do conhecimento será sempre uma constante. A maneira de como esse conhecimento vai ser gerenciado é que definirá o futuro do homem e da organização.” (GRACIOLI, 2005, p. 22). Nessa perspectiva, é plausível dizer que a transferência do conhecimento visa à ampliação de competências imprescindíveis para o desenvolvimento e aprimoramento do capital intelectual, tanto individual quanto coletivo. Assim, em alusão ao conhecimento individual:

Embora seja toda a capacidade de gerar resultados, o conhecimento não é propriedade da empresa, porque tem caráter subjetivo. As pessoas, ao fazerem parte do quadro de uma empresa, não agregam valor diretamente. Os valores somente são agregados com o passar dos tempos através da troca de informações e experiências. (SILVA, 2006, p. 22).

Cabe ressaltar que o conhecimento é algo inerente e ampliando de forma pessoal, visto que dar-se-á por meio da capacidade e interesse de desenvolvimento de cada indivíduo.

Por outro lado, “Quando reunimos os conhecimentos e habilidades individuais dentro de uma empresa através de meios eficazes de gerenciamento, temos o conhecimento coletivo.” (SILVA, 2006, p. 23). Neste sentido, o conhecimento

coletivo pode ser apresentado como um conglomerado de culturas e diferentes experiências, onde são somadas as habilidades e ainda transmitidas para aqueles que compõem o meio, podendo o saber, inicialmente apresentado como individual, ser socialmente compartilhado e assim entendido pelos componentes de uma organização como algo transformador e valioso para os seus integrantes.

Diante do exposto, é oportuno frisar que a inovação nas organizações está no conhecimento e na capacidade individual e coletiva de lidar com as mutáveis e dinâmicas formas de aprendizado. Dessa maneira, o gerenciamento e identificação dos ativos intangíveis e seu capital intelectual compreende uma das chaves para o desenvolvimento e melhor utilização das competências profissionais, sendo um alicerce para a construção de uma estrutura interna para a sustentabilidade frente transferência de informações.

2.2 ATIVOS INTANGÍVEIS – VISÃO GERAL

Em um ambiente empresarial, os ativos podem ser entendidos como um conjunto de atributos, podendo também corresponder ao controle dos recursos e a capacidade de proporcionar benefícios futuros para a organização. SCHLÜTER (2010). No mesmo sentido para Silva (2006, p.25)

O ativo é considerado um fundo de valores que representa os investimentos ou aplicações do patrimônio ou do capital das empresas. Podem ser definidos como os recursos controlados por uma entidade, como resultado de transações ou eventos passados, esperando-se, assim, benefícios econômicos futuros. O seu reconhecimento é feito pelo seu destino (capacidade de gerar benefícios futuros).

É importante destacar que o ativo envolve tanto a bens tangíveis quanto intangíveis, onde o primeiro compreende as propriedades tidas como materiais (palpáveis) e o segundo abrange bens que não possuem forma física, porém desenvolvem e geram ideias e mantém relação com empresas e pessoas, estes ativos podem ser entendidos como o capital intelectual de uma organização.

Face ao exposto, de acordo com Schlüter (2010, p. 15) os “ativos intangíveis [...], são direitos ou recursos incorpóreos que se presumem representarem uma vantagem para a posição de uma sociedade no mercado, gerando benefícios econômicos futuros prováveis e obtidos ou controlados por dada entidade em

consequência de transações ou eventos passados. O ativo intangível é um grupo [...] que tem como principal característica a potencialidade de gerar benefícios futuros para as empresas”.

Com efeito, os ativos intangíveis em consonância à valorização do capital intelectual, representam um importante diferencial competitivo organizacional, visto que correspondem a um conjunto de conhecimentos, competências, informações e recursos pertencentes a pessoas, sendo estes conjuntos aplicados para a concretização de objetivos.

O capital intelectual é a capacidade mental coletiva. É intangível e muito difícil identificá-lo e distribuí-lo eficazmente pela empresa. É a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona uma grande vantagem competitiva (Silva L. 2002, p. 18 apud SILVA 2006).

Neste tocante, “Os ativos intangíveis são importantes fatores de diferenciação e, dessa forma, contribuem sobremaneira para a obtenção de importantes vantagens competitivas. Isso se deve à característica fundamental de todo ativo intangível: sua singularidade. Isto é, os ativos tangíveis como máquinas, equipamentos, fábricas, etc., são adquiridos com relativa facilidade, desde que a empresa possua os recursos financeiros para tal. Os ativos intangíveis, por outro lado, são únicos e de propriedade de uma única organização”. (KAYO, Eduardo Kazuo, et al, NAKAMURA, Wilson Toshiro, 2006).

2.3 CAPITAL INTELECTUAL

No que tange ao conhecimento tácito dos colaboradores de uma organização ou entidade, unido a capacidade de potencializar ou mesmo alterar o negócio por meio de informações e valor agregado à transformação da ciência, faz com que esta seja uma ferramenta tática e ilimitada. Assim, a capacidade de constante mutação agregado a tais características compõem o que pode ser entendido como o capital intelectual.

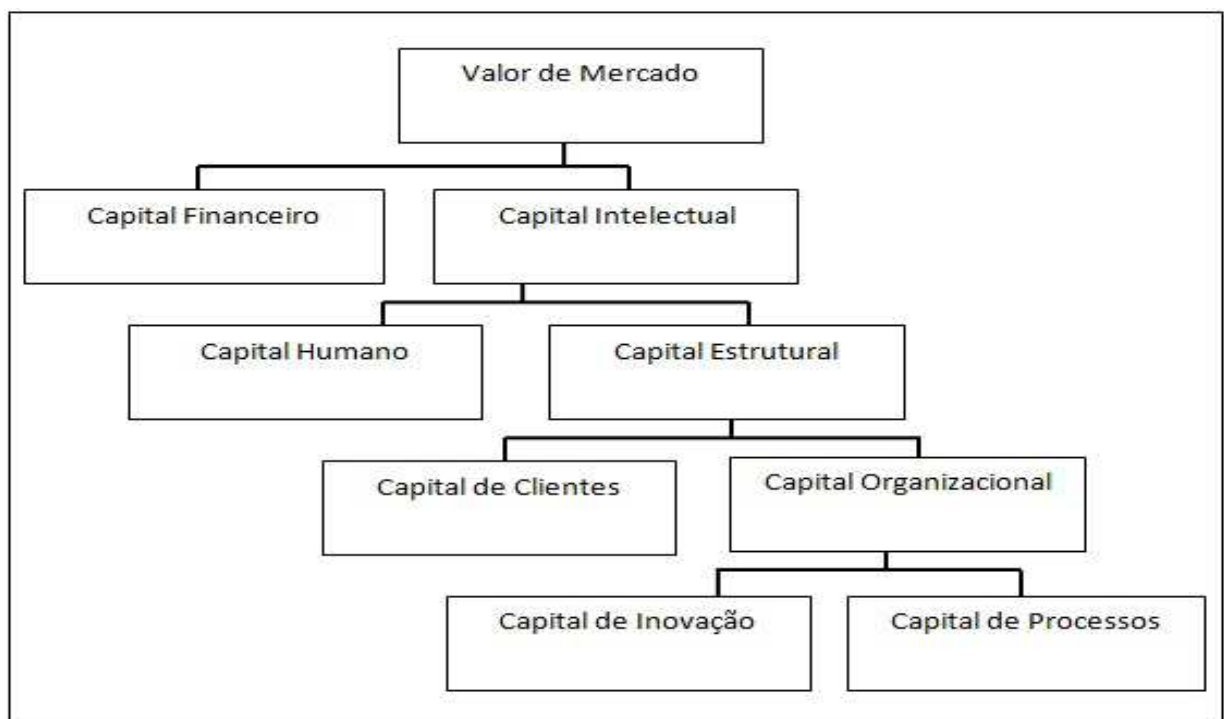
A experiência, o conhecimento e a tecnologia adquiridos pelas pessoas integram a memória histórica de uma organização, que é base do aprendizado contínuo. Os fatos e dados tratados sem nenhum tipo de filtro não apresentam nenhuma representatividade, tendo em vista não existir relação de necessidade. Entretanto, quando são pertinentes transformam-se em informação. A análise sistemática da informação gera o conhecimento. Além disso, o conhecimento utilizado, de maneira organizada e oportuna, como forma de incrementar o acervo de experiências, a cultura da organização e o valor agregado aos produtos, constituem-se em Capital Intelectual. (SCHLÜTER, 2010, p. 29).

Dessa maneira, com base em ativos do conhecimento, é oportuno dizer que o capital intelectual apresenta-se como necessário para a geração de riqueza, tendo em vista a maximização da ampliação do conhecimento, otimização do capital físico e capital financeiro. Visto que as exigências à luz do âmbito empresarial, demanda de seus gestores, a necessidade de observar e identificar os seus principais ativos intelectuais e como empreender para que seja possível atingir as metas estratégicas.

2.4 CAPITAL INTELECTUAL E SEUS CONSTITUINTES

Em alusão ao estudo do conhecimento e, por conseguinte a sua transformação em capital intelectual, este possui integrantes que o constituem sua valorização no mercado de maneira oculta. Assim, de acordo com Edvinsson e Malone (1998), divide-se em três grupos principais: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Clientes.

Figura 01 – Constituintes do Capital Intelectual



Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1998)

2.4.1 Capital humano

O capital humano corresponde ao conhecimento, competências e características de personalidades, adquiridos por meio de experiências particulares e coletivas, sendo estes aplicados à capacidade de realizar atividades com o intuito de reduzir a importância econômica. Porém, a ausência da adoção de uma política efetiva de preservação e valorização deste patrimônio, em uma organização pode perder com facilidade este tipo de capital.

Toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos empregados e gerentes estão incluídos no termo do capital humano. Mas ele precisa ser maior do que simplesmente a soma dessas medidas, devendo, de preferência, captar igualmente a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo em mudança. [...] O Capital humano deve também incluir a criatividade e a inovação organizacionais. (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 31).

2.4.2 Capital estrutural

O capital estrutural pode ser definido como um conjunto de normas administrativas, considerações, padrões, processo, hábitos, marcas, patentes e sistemas os quais proporcionam suporte ao capital humano e admitem a funcionalidade organizacional de maneira efetiva e eficaz. O capital estrutural representa ainda a cultura da organização, ou, em outras palavras, consiste na maneira como uma determinada organização faz funcionar o seu negócio.

O capital estrutural pode ser melhor descrito como o arcabouço, o empowerment, e a infraestrutura que apoiam o capital humano. Ele é também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual. [...] O capital estrutural inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação. Aqui, também, podem ser igualmente encontrados, como lembrança de um mundo esquecido, itens tradicionais, a exemplo da propriedade intelectual, que inclui patentes, marcas registradas e direitas autorais. (Edvinsson; Malone, 1998, p. 32).

Diante da diversidade dos componentes do capital estrutural, uma vez que inclui os a qualidade dos sistemas computacionais, organogramas, a imagem da empresa e detalhamento de processo e ainda a propriedade intelectual.

Para Edvinsson e Malone (1998, p. 32) o mesmo é definido por três categorias, a saber:

- **Capital organizacional:** Corresponde ao investimento da empresa em tudo aquilo que proporcione agilidade e qualidade no que se refere à transmissão do conhecimento entre seus integrantes e seus agentes externos.
- **Capital de inovação:** Refere-se à dinâmica capacidade de inserir rapidamente no mercado, por meio do capital intelectual/ativos intangíveis a renovação de produtos e/ou serviços e os resultados obtidos por meio da inovação, podendo ser apresentados sob a forma de direitos validados por lei e também a propriedade intelectual.
- **Capital de processos:** Constituído por aqueles processos, técnicas e programas direcionados aos empregados que aumentam e ampliam a eficiência de produção ou a prestação do serviço. Pode ser entendido como a padronização de ações e padrões adotados pela empresa.

2.4.3 Capital de clientes – Goodwill

O capital de clientes, juntamente com os valores de marca e a imagem de mercado, faz referência a uma parte da empresa que não está diretamente refletida nos ativos e passivos da organização, pois neste inclui-se no goodwill, cujo qual possui característica de intangibilidade e de difícil qualificação, uma vez que a mensuração da solidez e lealdade norteia um desafio para esta categoria, visto que são necessárias avaliar o contentamento, sustentabilidade, sensibilidade e valor e ainda o deleite financeiro dos clientes.

O capital de clientes teria sido uma noção, verdadeiramente estranha aos contadores há apenas algumas décadas. No entanto, sempre esteve presente, oculto sob a denominação de *goodwill*, pois quando uma empresa é vendida por um valor maior que o contábil, após subtrair-se o valor das patentes e dos direitos autorais, o que significa essa diferença senão o reconhecimento de que a empresa possui uma carteira de clientes sólidos e leais? (Edvinsson; Malone, 1998, p. 33).

No entanto, é percebido que existem particularidades no que tange a composição do capital intelectual, porém estes três constituintes de avaliação do CI, detêm a capacidade de uma empresa manter-se em movimento de maneira

sustentável, transformando capacidades e conhecimentos em competitividade e prosperidade organizacional.

Nessa perspectiva, é possível dizer que a ciência que envolve o capital intelectual encontra reptos no tocante ao registro do seu valor, visto que o desafio perpassa em assegurar que o CI seja merecedor de um importante papel na organização, por meio da identificação e análise de ferramentas que auxiliem na mensuração deste capital. Onde a empresa tenha a capacidade de aferir lucros de maneira sustentável e ainda potencializar a capacidade humana de criar, conhecer e desenvolver competências.

2.5 CAPITAL INTELECTUAL E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

No tocante ao dinamismo do conhecimento, é relevante o depósito da ênfase no que tange ao capital intelectual em união à performance organizacional, visto que a mensuração do capital em benefício do desempenho da empresa, ainda está associado ao difícil (porém importante) processo de criação de valor.

Nesse contexto para Gracioli (2005, p. 41):

A riqueza das empresas é uma consequência da eficiente gestão do capital intelectual. Então, o aparecimento desse conceito conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de uma nova filosofia de administração e de novas formas de avaliação do desempenho competitivo que contemplem o capital intelectual.

Desta forma, a gestão do conhecimento em benefício ao desenvolvimento do capital intelectual, por meio da mensuração e criação de valor, faz referência uma tática vital as empresas que almejam acelerar o ritmo do desenvolvimento.

O capital intelectual e a forma de organizá-lo é a gestão do conhecimento, ou seja, é o processo interno que se aplica à corporação para obtenção de reaproveitamento do conhecimento adquirido por seus funcionários na sua rotina de trabalho diária, assim tal processo passou a ser estratégico para um grande número de companhias, que veem no capital intelectual uma forma de agregação de valor aos seus serviços e produtos oferecidos. (SILVA, 2006, p.62)

Diante dessas condições, para que a gestão do conhecimento possa prosperar, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de apreender, distribuir e usar o conhecimento. Há

muitas tarefas estratégicas e táticas a executar, sendo irrealista presumir que uma empresa possa simplesmente acrescentar atividades de gestão aos cargos existentes.

“Em termos de performance organizacional, os estudos tendem a analisá-la através dos níveis de produtividade e eficiência, podendo ser medidas ao nível da organização, departamento, equipas de trabalho (Gelade & Ivery, 2003). Um pressuposto relacionado com a performance é que a mesma resulta de vários factores, como sejam: a performance individual, o contexto no qual são realizadas as actividades profissionais, as atitudes dos colaboradores e a sua percepção do clima”.(PEREIRA, 2010, p. 15)

Diante do exposto, é necessário ressaltar que para uma gestão eficaz deste capital, torna-se indispensável, não somente sua identificação e análise, como também a sua mensuração, buscando identificar de maneira objetiva sua relação com ao desempenho organizacional.

2.6 FERRAMENTAS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Ao passo que a intangibilidade, os recursos, conhecimento e competências constituem o capital intelectual, o desenvolvimento do desempenho da organização pode ser compreendido como uma consequência da combinação dos ativos intangíveis integrantes do capital intelectual. Para tanto, “[...] é indispensável que estes ativos sejam identificados e analisados, para que desta forma se transformem em capital financeiro.” GRACIOLI (2005).

Assim, de acordo com Edvinsson e Malone (1998) a empresa Skandia, a maior empresa de seguros e serviços financeiros na Escandinávia em 1995 divulgou seu relatório anual referente à mensuração do capital intelectual, fazendo com que outras importantes empresas reconhecidas em âmbito mundial também adentrassem na nova economia.

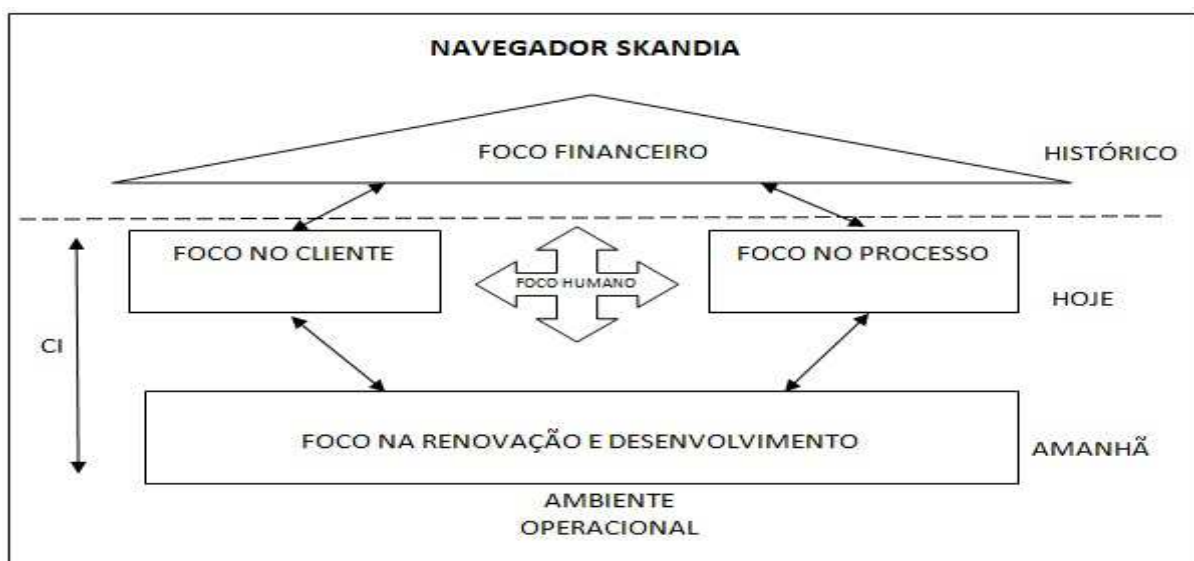
A constante e dinâmica busca por otimização de fontes geradoras de riqueza para as empresas, evidenciou a necessidade da atenção dos gestores acerca de uma administração eficaz no que tange este capital. Essa situação, de acordo com Gracioli (2005) fez com que nos últimos anos, fosse depositada demanda com o intuito de desenvolver e aperfeiçoar metodologias e modelos para o aprimoramento da capacidade de gestão do capital intelectual nas organizações. Assim, seguir será apresentado alguns os principais métodos utilizados para a mensuração do capital intelectual.

2.6.1 Navegador de Skandia

Considerado o primeiro instrumento utilizado para a mensuração do capital intelectual foi desenvolvido pela empresa Skandia, uma companhia de seguros e serviços financeiros na Escandinávia em 1991 e considerado, até o presente, a única empresa que desenvolveu tal instrumento, cuja qual o denomina de Navegador Skandia. Tal ferramenta é composta categorias de capital, a saber:

Este modelo, de acordo com Edvinsson e Malone (1998) é composto por cinco áreas de foco, por meio dos quais a empresa provém à valoração seu capital intelectual no âmbito do ambiente competitivo. Sendo estes, o foco financeiro, foco no cliente, foco humano, foco nos processos e foco na renovação e desenvolvimento.

Figura 02 – Navegador Skandia



Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1998)

2.6.2 Avaliação da cadeia de valor - Ferramenta Scoreboard

Diante da necessidade de uma abordagem que suprisse o estudo acerca dos ativos intangíveis, indispensáveis para o sucesso de uma empresa, fez com que Baruch Lev (2002) desenvolvesse uma ferramenta capaz de oferecer informações em diferentes níveis de detalhamento e frequência no que tange as atividades da organização, principalmente sobre os investimentos sobre os intangíveis e a capacidade de transformá-lo em ativos tangíveis.

É considerada uma “matriz de indicadores não financeiros organizados em três categorias de acordo com o ciclo de desenvolvimento do conhecimento: descoberta/aprendizado, implementação, comercialização.” LIMA (2005, p, 50).

2.6.3 Razão entre o valor de mercado e o valor contábil

Conforme Stewart (1998), esta ferramenta representada pelo resultado da divisão do valor de mercado (valor de mercado = preço de ações x número total de ações em circulação da empresa) pelo seu valor contábil. Assim, ainda de acordo como autor, o valor de mercado/contábil, será maior à medida que a empresa agregar maior conhecimento.

2.6.4 “Q” de Tobin

Com o intuito de prognosticar deliberações de investimentos, livres de influências macroeconômicas, o economista James Tobin (1969), expôs este modelo com o intuito de comparar o valor de mercado e seu custo de reposição de ativos. Assim, o “q” é a analogia entre o valor da ação em comparação ao número de ações de uma organização para a transferência dos valores dos seus ativos.

2.6.5 Valor Intangível Calculado –VIC

De acordo com Silva (2006), esse modelo proposto para mensuração do capital intelectual é uma medida da habilidade de uma empresa de usar seus ativos para superar o desempenho de outras empresas do setor.

“Calcula o retorno adicional sobre os ativos tangíveis e, em seguida, utiliza este valor como uma base determinando a proporção de retorno atribuível aos ativos intangíveis.” LIMA (2005, p. 48).

2.6.6 Monitor de Ativos Intangíveis

Segundo Sveiby (1998), a proposta do modelo de mensuração consiste em apresentar indicadores relacionados com os ativos intangíveis da empresa. Assim, o verificador de ativos intangíveis corresponde a um documento que trata de várias

medidas, sendo estas financeiras e não financeiras. Sendo estas relacionadas à habilidade de crescimento, eficiência e estabilidade empresarial e aplicadas a três formas de ativos intangíveis da organização: competência, estrutura interna e externa.

2.6.7 Balanced Scorecard

Modelo inicialmente apresentado por Kaplan e Norton (1997) como um instrumento de avaliação de performance empresarial, posteriormente proporcionou as empresas seu desenvolvimento com foco na gestão estratégica. Assim, é possível dizer que estes estudos foram motivados devido à carência de apontadores para avaliação do desempenho organizacional, visto que estes indicadores correspondiam apenas aos contábeis e financeiros.

O desempenho de uma empresa é medido pelos indicadores que cobrem quatro perspectivas de foco: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento. Os indicadores são baseados nos objetivos estratégicos da empresa.

Esta ferramenta “visa traduzir as estratégias da organização em objetivos tangíveis, e tem como principal mérito a proposição de indicadores de desempenho não financeiros que efetuam o balanço das perspectivas interna e externa da organização.” LIMA (2005, p. 56).

Figura 03 - Perspectivava do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

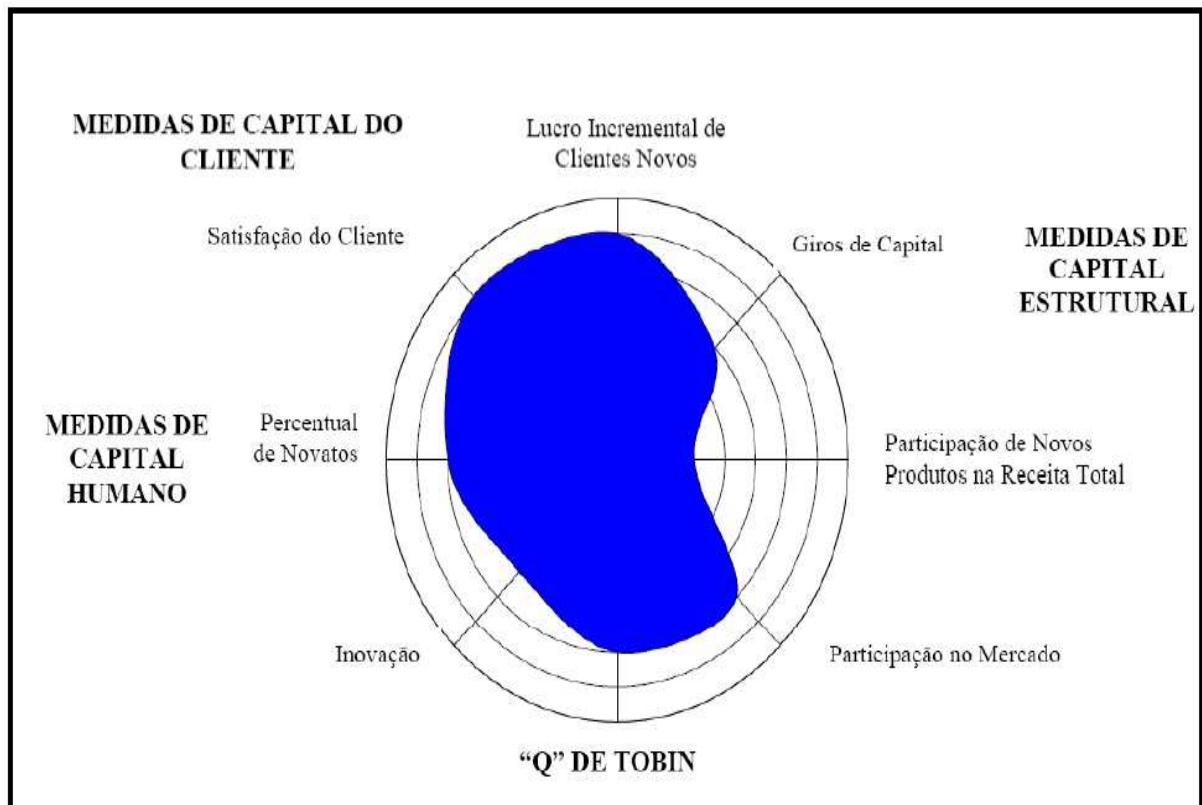
2.6.8 Navegador do Capital Intelectual

Para Stewart (1998) a medição do valor generalista de ativos intangíveis e a medição do capital intelectual, capital estrutural e capital do cliente, assim o autor propõem um gráfico, em forma de radar, com foco em uma visão dos indicadores financeiros e não financeiros, com o intuito de observar o capital intelectual de uma empresa por vários ângulos.

O Navegador do capital intelectual tem a vantagem da fácil visualização e do acompanhamento da evolução do desempenho da empresa. Para tanto, é necessário cautela na escolha dos índices de desempenho, para que sejam adequados à estratégia da empresa.

Exemplificando o navegador do capital intelectual, apresenta-se figura, onde a campo do interno do polígono representa o estado atual, já a área externa corresponde a situação desejada da empresa. Sendo, o alcance à extremidade do círculo o ideal para as empresas.

Figura 04 - Navegador do Capital Intelectual



Fonte: Schlüter, 2010

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A realização de tal estudo envolveu situações que estavam em conformidade, ou seja, estavam de acordo com mais diversas situações ao aplicar o questionário a pessoas essenciais à pesquisa. O trabalho foi realizado de acordo com suas disponibilidades, onde a distinção entre fenômenos representou grandes dificuldades no tratamento de determinadas informações. Podendo tais dificuldades, serem minimizadas a partir de uma análise associativa das práticas verificadas com o estudo do capital intelectual.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa quanto aos meios é de caráter exploratório e descritivo. Gil (2002, p. 41) argumenta que a exploração “[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista em torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Desta forma, pode-se dizer que a sua finalidade principal consiste no aperfeiçoamento ou na descoberta de planos. Ou seja, com o estudo foi possível à verificação da possibilidade de aprimoramento e ainda de encontrar novas técnicas em auxílio as já existentes. No tange as fontes primárias, tais foram coletadas através da aplicação de questionário.

Assim, as relações vigentes em um determinado grupo ou realidade correspondem ao estudo da descrição de características importantes ao estudo.

A pesquisa foi do tipo bibliográfica, visto que:

A pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 1999, p. 66).

Assim, pode-se dizer que o seguimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da bibliográfica. Sendo sua consistência de exploração de fontes documentais, as quais não receberam nenhum tratamento sintético.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Considerando o problema de pesquisa pôde-se definir como universo da pesquisa a Montenegro Contabilidade no que se refere a sua postura como organização à luz da percepção do valor da capital intelectual que, entre outros aspectos, viabilizam o processo administrativo por meio de planos de ação que podem ser sedimentados em uma estratégia empresarial com foco na otimização de resultados financeiros. Desta forma, é oportuno dizer que:

Universo ou população, é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. [...] a determinação do universo consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertence comunidade onde vive etc. (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 108).

Assim, é possível considerar o universo como a representação do tratamento das informações de um modo geral, ou seja, significa a representação do todo a ser pesquisado. Assim, o universo da pesquisa corresponde a 55 colaboradores e 2 diretores, cujos quais representam a análise da valoração do capital intelectual da Montenegro Contabilidade.

No que compreende a amostra, isto é, a escolha de uma parte do que corresponde a uma totalidade dos componentes do universo, é importante destacar que foi oportuna a sua realização, uma vez que aconteceu aplicação de questionário a 31 colaboradores e a 1 integrante da diretoria.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Em se tratando da obtenção das informações necessárias à pesquisa, aconteceu por meio da utilização de questionário aplicado a diretora da empresa Montenegro Contabilidade e aos 09 funcionários integrantes do departamento de pessoal. Desta feita, um questionário consiste “[...] basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Naturalmente, não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário” (GIL, 2002, p. 116). Com efeito, o questionário foi levando-se em consideração sua composição por questões abordagens tanto no âmbito operacional, quanto gerencial.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Por se tratar de uma pesquisa de campo, exploratória, descritiva e utilizando-se para tal exame a elaboração de um questionário, o que caracterizou uma técnica para a análise da pesquisa do tipo quantitativa. Este processo, portanto, pode ser apresentado como uma sequencia de atividades, as quais envolvem a diminuição e a definição por categoria, a interpretação e a elaboração da redação de roteiro de dados.

O estudo foi direcionado por meio da aplicação de questionário no relacionamento existente entre o nível de concordância e importância do capital intelectual. Assim, a pesquisa se desenvolveu através da avaliação das variáveis estudadas, postulando os pontos entre as afirmativas com as bases referenciais propostas no capítulo de resgate teórico, com a finalidade de criar um cenário onde se estabelece os confrontos existentes entre a prática e a teoria e, por fim, uma avaliação, onde são estabelecidos os relacionamentos cruzados das variáveis existentes nas percepções dos colaboradores e diretoria. A apreciação das informações foi composta pelo tratamento e o ordenamento dos dados que foram contemplados através de uma análise quantitativa, tendo por base o foco nos indicadores: atuação no mercado, tecnologia, clientes, pesquisa e desenvolvimento, colaboradores e a percepção da diretoria da empresa. Com isso, foi possível entender a relevância aplicada ao capital intelectual e as diversas formas de mensurações existentes e a importância concedida ao capital intelectual pela organização do estudo.

Para a pesquisa foram enviados 55 questionários, obtendo-se retorno de 31 instrumentos da pesquisa, no período de 13 a 22 de março de 2013, com o objetivo de avaliar a percepção do empregado em paralelo a diretoria, no que refere a capital intelectual por meio dos indicadores (atuação no mercado, tecnologia, clientes, pesquisa e desenvolvimento e colaboradores) abordados no questionário. Com a aplicação de 55 questionários e retorno de 31 completamente respondidos, foram obtidos 56% do total. Assim, como na empresa existe em torno de 60 integrantes, a amostra abrangeu 52% do total de funcionários aptos à pesquisa. Desta forma, o questionário foi analisado em dois tópicos (nível de concordância e importância) onde foram obtidas as seguintes ponderações, conforme anexos.

4 RESULTADOS

O presente capítulo de análise está direcionado ao relacionamento de enfoques diversos entre eles, a avaliação direta das variáveis estudadas, postulando os pontos de interseção entre as afirmativas obtidas da pesquisa com as bases referenciais propostas no capítulo de resgate teórico; a avaliação indireta, na tentativa de criar um cenário onde se estabelece os confrontos existentes entre a prática e a teoria.

Para sustentação da validação das análises foi conceituada no capítulo de metodologia da pesquisa, a técnica de análise de conteúdo como forma de direcionar os requisitos propostos no instrumento de pesquisa e, da mesma forma, elaborar uma avaliação que atravessasse as barreiras da compreensão dos elementos diretivos para um termo de consideração global dos posicionamentos destacados.

4.1 NÍVEL DE CONCORDÂNCIA – COLABORADORES E DIRETORIA

De acordo com o quadro acima observa-se que o nível de concordância acerca do tempo de atuação da empresa no mercado é alto, alcançando 71% do total. Apenas 8 funcionários, ou seja, 26% dos funcionários que responderam o questionário concordam que a empresa atua por um período mediano. Assim, diante da percepção do índice de atuação no mercado, dos funcionários e diretoria nota-se ambos possuem o mesmo entendimento.

Diante do exposto é necessário destacar que a história da empresa está associada a fatores que agregam valor devido a capacidade de potencializar ou mesmo alterar o negócio por meio de informações e valor agregado à transformação da ciência desta forma é possível dizer que:

A experiência, o conhecimento e a tecnologia adquiridos pelas pessoas integram a memória histórica de uma organização, que é base do aprendizado contínuo. Os fatos e dados tratados sem nenhum tipo de filtro não apresentam nenhuma representatividade, tendo em vista não existir relação de necessidade. Entretanto, quando são pertinentes transformam-se em informação. A análise sistemática da informação gera o conhecimento. Além disso, o conhecimento utilizado, de maneira organizada e oportuna, como forma de incrementar o acervo de experiências, a cultura da organização e o valor agregado aos produtos, constituem-se em Capital Intelectual. (SCHLÜTER, 2010, p. 29).

Quadro 1 - Atuação no mercado

	Baixo		Médio		Alto
Colaboradores	0%	0%	26%	3%	71%
Diretoria	Nível de concordância alto				

Fonte: Pesquisa direta.

De acordo com o quadro verifica-se que 6% dos funcionários acreditam que os investimentos em sistema sistemas e métodos é baixo; outros 39% responderam que os investimentos ocorrem de foram mediana; 19% compreendem como intermediários os investimentos realizados; e 35% observam como alto os investimentos em novos sistemas e métodos. Já para a diretoria apontou com alto o nível de concordância.

No que tange aos investimentos em tecnologia 6% dos funcionários apontam baixo; outros 45% responderam que os investimentos ocorrem de foram medianas; 19% compreendem como intermediários os investimentos realizados; e 29% observam como alto os investimentos em tecnologia. Para a diretoria, este ponto é compreendido entre médio e alto.

Desta forma, é possível dizer que para as duas variáveis, os funcionários concordam como media e para a diretoria a percepção está entre média e alta. Assim, é possível dizer que ambos percebem estes indicadores de maneira uniforme.

Em consequência disso, é possível visualizar a tecnologia como um constituinte do capital intelectual, sendo este o capital estrutural, visto que:

O capital estrutural pode ser melhor descrito como o arcabouço, o empowerment, e a infraestrutura que apoiam o capital humano. [...] O capital estrutural inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação [...]. (Edvinsson; Malone, 1998, p. 32).

Quadro 2: Tecnologia

		Baixo		Médio		Alto
Colaboradores	Os investimentos em novos sistemas e métodos têm crescido na empresa.	6%	0%	39%	19%	35%
Diretoria		Nível de concordância alto				
Colaboradores	Na empresa os	6%	0%	45%	19%	29%

Diretoria	investimentos em tecnologia são crescentes.	Nível de concordância entre médio e alto
-----------	---	--

Fonte: Pesquisa direta.

Para a maioria dos colaboradores da empresa com relação à entrega dos serviços aos clientes, o índice é considerado alto, apresentando um percentual de 58% (18 funcionários) dos que responderam ao questionário; 23% responderam como médio; e 19% como intermediário. Já para a diretoria, obteve como resposta um índice médio, ocorrendo desta forma, discrepância entre as respostas, visto que apenas 7 participantes compartilharam da mesma percepção.

No que tange ao feedback das informações obtidas pelos clientes, 52% dos colaboradores percebem como mediano o retorno; 29% como alto; e 19% como intermediário; Em contrapartida 6% percebem como baixo o retorno das informações. Para a diretoria, o nível de concordância é alto. Desta forma, é possível dizer percepção dos colaboradores e diretoria existe disparidade. Assim, diante da análise, é importante a verificação destes pontos para agrega valor aos produtos/serviços da organização.

Parece conveniente dizer que o capital de clientes, juntamente com os valores de marca e a imagem de mercado, faz referência a uma parte da empresa que não está diretamente refletida nos ativos e passivos da organização. Assim:

O capital de clientes teria sido uma noção, verdadeiramente estranha aos contadores há apenas algumas décadas. No entanto, sempre esteve presente, oculto sob a denominação de *goodwill*, pois quando uma empresa é vendida por um valor maior que o contábil, após subtrair-se o valor das patentes e dos direitos autorais, o que significa essa diferença senão o reconhecimento de que a empresa possui uma carteira de clientes sólidos e leais? (Edvinsson; Malone, 1998, p. 33).

Quadro 3: Clientes

		Baixo		Médio		Alto
Colaboradores	A entrega dos serviços aos clientes tem sido mais rápida e com maior qualidade	0%	0%	23%	19%	58%
Diretoria		Nível de concordância médio				
Colaboradores	As informações obtidas pelos clientes são sempre comunicadas aos colaboradores	6%	0%	52%	13%	29%
Diretoria		Nível de concordância alto				

Fonte: Pesquisa direta.

De acordo com o quadro vê-se que para o crescimento em pesquisa e desenvolvimento na a avaliação dos os colaboradores é considerado em sua maior em nível médio, sendo 35%; e para o percentual de 32% considerado alto. Para a diretoria este se encontra em um nível entre médio e alto. Desta forma, existe concordância entre os participantes da pesquisa.

No segundo ponto, onde foi abordada a mensuração de erros e tratamento dos mesmos 10% considerou com baixo; 13% entre baixo e médio; 16% entre médio e alto; e outros 16% observa como alto. Porém, um total de 45% dos funcionários participantes concorda que este fato ocorre de maneira mediana, ficando a diretoria também de acordo com este ponto.

Para este nível de concordância, o ponto acerca de treinamentos e reciclagem dos profissionais, 10% entende como baixo; 10% entre baixo e médio; 10% entre médio e alto; e 23% consideram alto. Para tanto, tanto diretoria quanto funcionários entendem com média os investimentos depositados neste ponto. Assim, 48% dos funcionários da amostra acham que há o compromisso da empresa na reciclagem profissional dos seus empregados ou colaboradores dentro da empresa.

Em referencia a existência de profissionais trabalhando em pesquisa e desenvolvimento, esta abordagem, para a amostra, 16% concorda como baixa; 13% entre baixa e média; 3% entre média e alta; e 23% entendem como alta. Contudo, a maioria (14 participantes) corresponde a um nível médio, o que satisfaz a um percentual de 45% e para a diretoria, esta abordagem também é considerada de forma mediana. Despontando assim, a valorização conhecimento e do capital intelectual e, por conseguinte, seus lucros e sua valorização pela sociedade e pelos seus funcionários.

Diante dessas condições de acordo com Davenport; Prusak (1998, p. 129): “para que a gestão do conhecimento possa prosperar, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de apreender, distribuir e usar o conhecimento. Há muitas tarefas estratégicas e táticas a executar, sendo irrealista presumir que uma empresa possa simplesmente acrescentar atividades de gestão aos cargos existentes. [...] os seres humanos agregam o valor que transformam dados e informações em conhecimento.”

Há de considerar, a necessidade de ressaltar que para uma gestão eficaz deste capital, torna-se indispensável, não somente sua identificação e análise, como

também a sua mensuração, buscando identificar de maneira objetiva sua relação com o desempenho organizacional.

Quadro 4: Pesquisa e desenvolvimento

		Baixo		Médio		Alto
Colaboradores	É crescente o tempo investido em desenvolvimento e pesquisa	10%	10%	35%	13%	32%
Diretoria		Nível de concordância entre médio e alto				
Colaboradores	Existe mensuração dos erros e tratamentos dos mesmos	10%	13%	45%	16%	16%
Diretoria		Nível de concordância médio				
Colaboradores	Na empresa existem treinamentos e reciclagem dos profissionais	10%	10%	48%	10%	23%
Diretoria		Nível de concordância médio				
Colaboradores	Na empresa existem hoje colaboradores trabalhando em pesquisa e desenvolvimento de atividades	16%	13%	45%	3%	23%
Diretoria		Nível de concordância médio				

Fonte: Pesquisa direta.

De acordo com o indicador dos colaboradores, o nível de concordância quanto às sugestões realizadas, 13% dos colaboradores participantes entendem como baixa; 3% entre baixo e médio; 16% entre médio e alto; e 23% compreendem como alto o incentivo a sugestões realizadas. Para tanto, foi obtido percentual 45% na escala média, fato este agregado à percepção da diretoria, visto que a mesma também compreende como mediano o nível de concordância.

De acordo com o quadro verifica-se que 48% dos funcionários da amostra acreditam que o índice de rotação (demissões) de funcionários na empresa acontece em um índice alto; outros 13% responderam que dificilmente os funcionários se desligam da empresa; apenas 10% acreditam este índice está entre baixo e médio; em uma medida média estão 29%; e 6% observa a rotatividade de funcionários entre média e alta. A diretoria percebe uma medida entre média e alta. Deste modo, é importante destacar que o percentual de 48%, corresponde a percepção dos colaboradores, desta forma, é necessário observar se este fato interfere num bom nível de amadurecimento de carreira e também melhor performance na prestação dos serviços. Para isso, é necessário tornar a equipe de

trabalho mais coesa na execução dos trabalhos com o êxito esperado para a empresa e clientes.

Em referencia ao trabalho em equipe 16% verificar como baixa; 13% em uma medida baixa e média; 3% entre média e alta; e 23% percebem como alto o trabalho em equipe. Porém 45% da amostra, juntamente com a diretoria diz que este índice é considerado médio. Mostrando assim um equilíbrio no trabalho em equipe e disseminação do conhecimento.

Com efeito, os ativos intangíveis em consonância à valorização do capital intelectual, representam um importante diferencial competitivo organizacional, visto que correspondem a um conjunto de conhecimentos, competências, informações e recursos pertencentes a pessoas, sendo estes conjuntos aplicados para a concretização de objetivos.

Desta feita, em alusão a bibliografia utilizada, para Silva (2006, p. 23): “Quando reunimos os conhecimentos e habilidades individuais dentro de uma empresa através de meios eficazes de gerenciamento, temos o conhecimento coletivo”.

Quadro 5: Colaboradores

		Baixo		Médio		Alto
Colaboradores	A empresa incentiva e implementa sugestões feitas pelos colaboradores	13%	3%	45%	16%	23%
Diretoria		Nível de concordância médio				
Colaboradores	A empresa possui alto índice de rotatividade de funcionários	13%	3%	29%	6%	48%
Diretoria		Nível de concordância médio				
Colaboradores	Entre os colaboradores existe trabalho em equipe de maneira eficaz	16%	13%	45%	3%	23%
Diretoria		Nível de concordância médio				

Fonte: Pesquisa direta.

4.2 NÍVEL DE CONCORDÂNCIA – COLABORADORES E DIRETORIA

O tempo de atuação no mercado para os colaboradores é considerado um fator importante, visto que este ponto foi percebido com medidas entre o índice médio 13%; intermediário 3%; e alto 84%. O que também foi pontuado pela diretoria da empresa. Desta forma, para ambos, este ponto é tido como de alta importância.

Desta forma é possível dizer que este índice agrega valor a empresa e colaboradores.

Nessa perspectiva, é plausível dizer que a transferência do conhecimento visa à ampliação de competências imprescindíveis para o desenvolvimento e aprimoramento do capital intelectual, tanto individual quanto coletivo. Assim, em alusão ao conhecimento individual: “Embora seja toda a capacidade de gerar resultados, o conhecimento não é propriedade da empresa, porque tem caráter subjetivo. As pessoas, ao fazerem parte do quadro de uma empresa, não agregam valor diretamente. Os valores somente são agregados com o passar dos tempos através da troca de informações e experiências.” (SILVA, 2006, p. 22).

“A evolução humana e do conhecimento será sempre uma constante. A maneira de como esse conhecimento vai ser gerenciado é que definirá o futuro do homem e da organização.” (GRACIOLI, 2005, p. 22).

Quadro 6: Atuação no mercado

	Baixo		Médio		Alto
Colaboradores	0%	0%	13%	3%	84%
Diretoria	Nível de importância alto				

Fonte: Pesquisa direta.

Conforme quadro 2, os investimentos crescentes em sistemas e métodos são relevantes para os colaboradores e diretor da empresa. Uma vez que foi compreendido como de baixa importância por 3% da amostra; outros 3% entre baixa e mediana; 13% acreditam que este fator está em um grau de importância médio; e 6% compreendem como relevante um nível entre médio e alto. Diante desta análise, observa-se que seus integrantes observam estes investimentos como algo positivo, visto que favorece inovação e otimização de processo.

Com relação aos investimentos em tecnologia 6% dos participantes concordam é pouco importante; 19% entendem como uma importância mediana; 6% percebem uma importância entre média e alta; e outros 68% concordam que os investimentos em tecnologia são de suma importância para a empresa, o que está em consonância com a direção da empresa. Os dois concordam que o crescimento em investimentos em novas tecnologias, favorece uma melhor obtenção os procedimentos internos e aumento da produtividade de todos os funcionários, já que

com a utilização e aperfeiçoamento da tecnologia a economia de tempo comumente é enorme, proporcionando melhorias nos procedimentos e resultados da organização.

Desta feita, em alusão a tecnologia é importante destacar as características dos ativos tangíveis e intangíveis, assim: “Os ativos intangíveis são importantes fatores de diferenciação e, dessa forma, contribuem sobremaneira para a obtenção de importantes vantagens competitivas. Isso se deve à característica fundamental de todo ativo intangível: sua singularidade. Isto é, os ativos tangíveis como máquinas, equipamentos, fábricas, etc., são adquiridos com relativa facilidade, desde que a empresa possua os recursos financeiros para tal. Os ativos intangíveis, por outro lado, são únicos e de propriedade de uma única organização”. (KAYO, Eduardo Kazuo, et al, NAKAMURA, Wilson Toshiro, 2006).

Quadro 7: Tecnologia

		Baixo		Médio		Alto
Colaboradores	Os investimentos em novos sistemas e métodos têm crescido na empresa.	3%	3%	13%	6%	74%
Diretoria		Nível de importância alto				
Colaboradores	Na empresa os investimentos em tecnologia são crescentes.	6%	0%	19%	6%	68%
Diretoria		Nível de importância alto				

Fonte: Pesquisa direta.

Para o nível de importância quanto aos clientes, tanto colaboradores quanto diretoria entende como importante a agilidade na prestação de serviços. Desta forma, 6% dizem que este índice é considerado médio; 6% entre médio e alto; e uma máxima de 87% destaca a relevância deste índice.

No que tange a comunicação das informações obtidas pelos clientes, serem transmitidas aos funcionários, 3% veem como de baixa importância; 19% em um indicador médio; 10% entre médio e alto; e um total de 68% da amostra observa como alta a importância a ser aplicada, concordando com a observação da diretoria.

Face ao exposto, de acordo com Schlüter (2010, p. 15) os “ativos intangíveis [...], são direitos ou recursos incorpóreos que se presumem representarem uma vantagem para a posição de uma sociedade no mercado, gerando benefícios econômicos futuros prováveis e obtidos ou controlados por dada entidade em consequência de transações ou eventos passados. O ativo intangível é

um grupo [...] que tem como principal característica a potencialidade de gerar benefícios futuros para as empresas”.

Quadro 8: Clientes

		Baixo		Médio		Alto
Colaboradores	A entrega dos serviços aos clientes tem sido mais rápida e com maior qualidade	0%	0%	6%	6%	87%
Diretoria		Nível de importância alto				
Colaboradores	As informações obtidas pelos clientes são sempre comunicadas aos colaboradores	3%	0%	19%	10%	68%
Diretoria		Nível de importância alto				

Fonte: Pesquisa direta.

Em referência aos investimentos em desenvolvimento e pesquisa 3% dos participantes dizem que é baixa a importância; 3% entre baixa e média; 19% dizem que o índice é médio; 6% observam o ponto como intermediário, visto que está entre médio e alto; e outros 68% concordam que é relevante o crescimento no investimento em pesquisa e desenvolvimento, indo de acordo com a resposta da diretoria.

Em alusão a mensuração dos erros e tratamento dos mesmos, na totalidade de 52% este ponto é considerado, sendo o mesmo compreendido pela diretoria. É necessário destacar que 3% entendem como de baixa importância; 6% percebe um índice entre baixo e mediano; 26% como médio; e 13% observam entre média e alta a importância acerca da mensuração de erros e tratamento destes.

De acordo com a quadro, a existência de treinamentos e reciclagem dos funcionários é vista como pouco importante para 3% da amostra; 3% compreende um índice entre baixo e médio; 23% observam como médio; 10% entre médio e alto; e 61% dizem que é relevante este índice, sendo também importante na perspectiva da diretoria da empresa.

No que se refere à importância de existir profissionais trabalhando em desenvolvimento e pesquisa 35% da amostra diz que o índice é compreendido como médio; 6% baixo; e 3% entre baixo e médio; porém 55% diz que a relevância deste ponto é alta, juntamente com a diretoria.

Em detrimento a pesquisa e ao desenvolvimento faz possível destacar que: “O conhecimento humano pode ser visto como uma espécie de hierarquia em

que na base está a capacidade (a mais comum), no centro a competência e, finalmente, no ápice, a perícia (a mais rara). A perícia é intransferível. O poder da perícia está na forma como ela influencia o modo de pensar e o comportamento das pessoas.” (SVEIBY, 1998, p. 46). Diante da explanação do conhecimento e competência em consonância à perícia, é possível dizer que o capital intangível pode agregar valor ao seu conhecimento ao quebrar paradigmas, em substituição por novos pensamentos, novas regras, tornando-se, por meio do profissionalismo um especialista. Assim cabe ressaltar que: “A marca do verdadeiro especialista não está na capacidade de enumerar e aplicar as regras, mas a segurança de quebrá-las e substituí-las por regras melhores.” (SVEIBY, 1998, p. 44).

Quadro 9: Pesquisa e desenvolvimento

		Baixo		Médio		Alto
Colaboradores	É crescente o tempo investido em desenvolvimento e pesquisa	3%	3%	19%	6%	68%
Diretoria		Nível de importância alto				
Colaboradores	Existe mensuração dos erros e tratamentos dos mesmos	3%	6%	26%	13%	52%
Diretoria		Nível de importância alto				
Colaboradores	Na empresa existem treinamentos e reciclagem dos profissionais	3%	3%	23%	10%	61%
Diretoria		Nível de importância alto				
Colaboradores	Na empresa existem hoje colaboradores trabalhando em pesquisa e desenvolvimento de atividades	6%	3%	35%	0%	55%
Diretoria		Nível de importância alto				

Fonte: Pesquisa direta.

De acordo com o quadro, a importância depositada a implantação das sugestões realizadas 6% diz que é de baixa importância; 32% percebem como média; 13% entre média e alta; e juntamente com a direção da empresa, 48% da amostra possui a perspectiva de alta importância.

Para o índice de rotatividade, 13% da amostra diz que a relevância é baixa; outros 16% mediana; e assim como a diretoria, 61% concordam que a importância é alta.

O trabalho em equipe o percentual de 74% entende que é alto o valor o que está em consonância com a direção da empresa; 16% diz que o índice da importância é médio; e 10% compreende que este ponto está entre médio e alto.

Para os colaboradores o capital intelectual e a forma de organizá-lo podem ser visto como a gestão do conhecimento, ou seja, é o processo interno que se aplica à corporação para obtenção de reaproveitamento do conhecimento adquirido por seus funcionários na sua rotina de trabalho diária, assim tal processo passou a ser estratégico para um grande número de companhias, que veem no capital intelectual uma forma de agregação de valor aos seus serviços e produtos oferecidos. (SILVA, 2006, p.62).

Quadro 10: Colaboradores

		Baixo		Médio		Alto
Colaboradores	A empresa incentiva e implementa sugestões feitas pelos colaboradores	6%	0%	32%	13%	48%
Diretoria		Nível de importância entre médio e alto				
Colaboradores	A empresa possui alto índice de rotatividade de funcionários	13%	0%	26%	0%	61%
Diretoria		Nível de importância alto				
Colaboradores	Entre os colaboradores existe trabalho em equipe de maneira eficaz	0%	0%	16%	10%	74%
Diretoria		Nível de importância alto				

Fonte: Pesquisa direta

4 CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES

Com o estudo feito, foi possível observar que, a alternativa para sobrevivência e sustentabilidade organizacional será a administração de forma eficaz dos recursos destinados a retenção do capital intelectual. Pois diante das crescentes e inesgotáveis exigências dos clientes e funcionários, o conhecimento tornou-se para vários estudiosos um dos melhores e capitais da empresa, tornando-se muitas vezes uma vantagem competitiva. Visto que o acesso à informação é um exemplo da riqueza de conhecimento, proporcionando adaptação a mudanças na redução de custos, ampliação da qualidade e principalmente, a criação de produtos e serviços que atendam às demandas dos clientes e também. Tornando-se uma vantagem competitiva no mercado de trabalho, pois ajusta a empresa a uma visão de negócio, e contribui com a empresa em seu crescimento.

Portanto, sabe-se que o propósito da existência da maioria das organizações é obter lucro, para agregar valor aos serviços oferecidos é necessário primeiramente alcançar por meio de mais qualidade, valor agregado, melhores serviços, inovação, responsabilidade social, agilidade, reconhecimento, flexibilidade, velocidade e bom atendimento, como formas de permanecerem no mercado. Assim, a adoção de conhecimentos para a melhoria de processos e de produtos que contribuam para o crescimento da empresa precisam também constituir metas que as norteie rumo a excelência e as melhorias que gerem impacto positivo no desempenho organizacional, por meio de atividades ligadas diretamente a este, ou seja, elaborar as estruturas de custos possibilite fazer funcionar a produção de forma padronizada.

Com nova estratégia empresarial adotada pelas organizações atuais, foi verificado que é preciso analisar a necessidade de integral coerência funcional dos diversos campos da empresa, que precisa ser vista de forma ampla como um grande sistema, e não como um conjunto de partes isoladas e sem dependência.

Por isso, existe a necessidade de identificar e ponderar o capital intelectual de forma mais objetiva, para que as empresas realizem uma gestão competente utilizando os balanços patrimoniais do conhecimento e o econômico, voltados para a realidade da situação atual da organização e/ou social. Mesmo sabendo das dificuldades para mensuração dos fatores intangíveis.

Diante das percepções dos colaboradores e diretoria da empresa Montenegro Contabilidade, foi possível observar em nível de concordância e importâncias,

algumas variáveis necessárias ao atendimento nas novas exigências do mercado.

Assim, os índices em nível de concordância apresentaram uniformidade no tange as a percepção dos funcionários e empresa, porém nos ponto referentes aos clientes e colaboradores, existe disparidade ante das percepções, visto que na primeira a diretoria identifica o retorno da empresa aos colaboradores de informações obtidas pelos clientes como alto e a amostra vê como média. Já para o segundo ponto é visto pelos funcionários como alta, e para a diretoria como média.

Diante do exposto, há a necessidade da organização e seus dirigentes levar em consideração e ponderar estes índices, uma vez que os mesmos proporcionarão equilíbrio ao clima e atividades desenvolvidas por seus colaboradores. Elaborando mecanismos que facilitem na detecção de problemas e uma melhoria na rotatividade, verificando se com a ausência de um funcionário, o processo transcorre normalmente.

Nota-se assim, que está havendo ampliação da necessidade de disciplina e manifestação de normas que regulamentem as metodologias gerenciais em sua interconexão com a aplicação dos conceitos de patrimônio da marca (*goodwill*) e de capital intelectual, considerando-se as tendências dos usuários dos elementos financeiros. E também a busca por ideias que permitam melhoria tanto no ambiente de trabalho, como na parte financeira e produtiva da organização, a entidade busca destaque no mercado.

Como no âmbito da importância tanto diretoria, quanto colaboradores detém a mesma percepção nos índices analisados, é relevante dizer que ambos devem trabalhar com o propósito de manter preenchendo a necessidade de interação, relacionamento e comunicação existente na empresa, agindo, portanto de forma ética. Sendo assim, a linguagem econômica e financeira precisa ser de melhor compreensão para todos os seus interessados.

Deve existir o acessível andamento do conhecimento na organização. O conhecimento deve ser fortalecido, sendo facilitado principalmente pela equipe gestora, que deverá trabalhar sempre com o propósito de considerar os funcionários como o mais importante e valioso ativo da empresa. Já que a garantia do conhecimento executado de forma competente sobre os ativos tangíveis trará a indispensável solidez econômica e financeira para qualquer negócio.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, S/A, 2000.
- BROOKING, Annie. **Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise**. Boston: Thompson, 1996.
- DAVENPORT, H. Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRACIOLI, Clarissa. **Impacto do capital intelectual na performance organizacional**. Santa Maria. 2005. 136 fl. Dissertação (Mestrado em administração) – UFSM, Santa Maria, 2005.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAYO, Eduardo Kazuo, et al, NAKAMURA, Wilson Toshio, 2006. **Ativos Intangíveis, Ciclo de Vida e Criação de Valor**. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552006000300005> Acesso em: 03 nov. 2012.
- LIMA, José Jerônimo de Menezes, 2005. **Modelo de Mensuração do Capital Intelectual baseado nos critérios de excelência do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade**. 148 fl. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – PUCRS – Porto Alegre, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia d Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. Edição 6. São Paulo: Atlas, 2001.
- PEREIRA, Carmen Maria Moreira, 2010. **Força das práticas de gestão de recursos humanos e liderança transformacional: impacto na performance organizacional**. Disponível em: <http://repositorioiul.iscte.pt/bitstream/10071/3056/1/GRH_Lideranca_ClimaOrganizacional_Performance.pdf> Acesso em 04 nov 2012.
- SCHLÜTER, Melissa dos Santos. **Estudo da avaliação econômica de ativos intangíveis**. 2010. 56 fl. Dissertação (Mestrado em economia) – UFRGS, Rio Grande do Sul, 2010.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SILVA, Luiz Antonio Coêlho da. **O capital intelectual e as formas alternativas de sua mensuração pelas empresas: um estudo ilustrativo em uma empresa de calçados da Paraíba**. 2006. 132 fl. Dissertação (Mestrado em economia) – UFPB, João Pessoa, 2006.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

APÊNDICE

QUESTÕES INDICATIVAS AO CAPITAL INTELECTUAL											
Identificação comparativa da percepção do capital intelectual dos colaboradores e diretoria da empresa.											
Por favor, destaque o número nas escalas que melhor indique o seu nível de concordância e de valor para a mensuração do capital intelectual da empresa sobre as afirmativas nos questionamentos a seguir. Os indicadores estão em ordem crescente de valor, desta forma apresentados conforme escala. Baixo Médio Alto 1 2 3 4 5											
		Nível de concordância					Nível de Importância				
1	A empresa atua no mercado há muito tempo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Os investimentos em novos sistemas e métodos têm crescido na empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	A entrega dos serviços aos clientes tem sido mais rápida e com maior qualidade	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	As informações obtidas pelos clientes são sempre comunicadas aos colaboradores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	É crescente o tempo investido em desenvolvimento e pesquisa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Na empresa os investimentos em tecnologia são crescentes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	A empresa incentiva e implementa sugestões feitas pelos colaboradores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Existe mensuração dos erros e tratamentos dos mesmos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	A empresa possui alto índice de rotatividade de funcionários	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Na empresa existem treinamentos e reciclagem dos profissionais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	Entre os colaboradores existe trabalho em equipe de maneira eficaz	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	Na empresa existem hoje colaboradores trabalhando em pesquisa e desenvolvimento de atividades	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5