

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTU SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

José Júlio de Siqueira Sartori

**AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL E DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO NA HOLDING DE UM GRUPO DE EMPRESAS GOIANAS**

**GOIÂNIA
2018**

José Júlio de Siqueira Sartori

**AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL E DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO NA HOLDING DE UM GRUPO DE EMPRESAS GOIANAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* da UNIALFA, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no curso de Mestrado Profissional em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Hérica Landi de Brito

**GOIÂNIA
2018
José Júlio de Siqueira Sartori**

Dissertação apresentada ao
Centro Universitário Alves
Faria, como parte das
exigências para a obtenção do
título de Mestre.

Goiânia, 07 de Novembro de 2018.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Hérica Landi de Brito (Orientadora)
Centro Universitário Alves Faria

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho
Centro Universitário Alves Faria

Prof. Dr. Artur Vandr  Pitanga

Dedicatória

*Dedico este estudo a minha família:
Minha esposa Eliana, sempre parceira,
e aos meus filhos Diogo e Juliana,
razões incondicionais
de todo o meu esforço.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Centro Universitário Alves e Faria pela oportunidade de ampliar os meus conhecimentos e de desenvolver este estudo dentro desta instituição.

Agradeço profundamente à Professora Dra. Hérica Landi de Brito que assumiu esta orientação após vários percalços anteriores e com paciência e determinação foi me conduzindo ao final deste trabalho.

Meu muito obrigado aos professores Vilauta e Bento pelas valiosas contribuições na minha banca de qualificação.

Faço um agradecimento especial à organização da qual faço parte e que, prontamente abriu as suas portas para a aplicação dos questionários e a todos os meus colegas que responderam a eles.

RESUMO

Diante do mercado competitivo atual, estudos sugerem que as organizações que investem no conhecimento e na valorização dos seus colaboradores, potencializando o seu Capital Intelectual, agregam valor as suas atividades, aos seus ativos tangíveis e intangíveis e aumentam a sua eficiência e credibilidade entre seus colaboradores e clientes externos. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo avaliar o Capital Intelectual e a Gestão do Conhecimento na holding de um grupo de empresas goianas. Participaram da pesquisa 100 colaboradores da holding que responderam aos seguintes instrumentos: Escala de avaliação do Capital Intelectual (Alves et al., 2014) e a Escala de Gestão do Conhecimento, EGC, (Pais, 2014). Verificou-se que entre os três elementos que compõem o Capital Intelectual, Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional, o mais bem avaliado foi o Capital Estrutural e o pior avaliado foi o Capital Humano. Com relação à Gestão do Conhecimento, o fator melhor avaliado foi a Orientação cultural para o conhecimento e o pior avaliado foi o que se refere às Práticas formais de Gestão do Conhecimento. Os resultados sugerem que há investimento em pessoal, com treinamentos e cursos, porém sugere-se a realização de novos estudos que visem identificar o alinhamento estratégico dos sistemas de RH de cada organização quanto ao aspecto adotado para a sua Gestão do Conhecimento e promova a criação de indicadores específicos, que de fato passem informações reais dos dados das empresas e proporcionem a frequência de estudos que garantam a preservação da cultura de cada empresa e do grupo como um todo.

PALAVRAS-CHAVE: Capital Intelectual; Gestão do Conhecimento; Avaliação.

ABSTRACT

In view of the current competitive market, studies suggest that organizations that invest in the knowledge and valuation of their employees, enhancing their Intellectual Capital, add value to their activities, their tangible and intangible assets and increase their efficiency and credibility among their employees and external clients. In this sense, the present study had the objective of evaluating the Intellectual Capital and Knowledge Management in the holding of a group of companies from the State of Goiás. Participated of the research 100 contributors from the holding that answered the follow instruments: Scale of evaluation of the Intellectual Capital (Alves et al.,2014) and the Knowledge Management Scale (Pais, 2014). It was possible to verify that, between the three elements that compose the Intellectual Capital, Human Capital, Structural Capital and Relational Capital, the better evaluated was the Structural Capital and the worst one was the Human Capital. With regard to the Knowledge

Management, the factor better evaluated was the Cultural Orientation for the knowledge and the worst one was Formal practices of the Knowledge Management. The results suggest that there are investments in the contributors, with trainings and courses, however, it is suggested the realization of new courses that aimed at identifying the strategic alignment of the systems of HR of each organization in terms of the Knowledge Management and promote the criation of specifics indicators, for passing the real informations of data from the enterprises and promote the studies frequently which ensure the preservation of the culture of each organization and of the group as a whole.

KEY WORDS: Intellectual Capital; Knowledge Management; Evaluation;

“Mede o que é mensurável e torna mensurável o que não o é.”

Galileu Galilei

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1. CAPITAL INTELECTUAL: CONCEPÇÕES E ELEMENTOS.....	18
1.1. Algumas concepções sobre Capital Intelectual.....	20
1.2. Os elementos constitutivos do Capital Intelectual.....	22
1.3. O Capital Intelectual como ferramenta de vantagem competitiva.....	24
2. A IMPORTÂNCIA DA MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NAS EMPRESAS.....	27
2.1. O Capital Intelectual no processo de avaliação das empresas	27
2.2. Mensuração do Capital Intelectual.....	30
3. CAPITAL INTELECTUAL: IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	36
3.1. Operacionalização e etapas da Gestão do Conhecimento.....	39
3.2. Interfaces entre Capital Intelectual e a Gestão do Conhecimento.....	41
3.3. Estudos empíricos sobre Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento..	46
3.4. Desafios contemporâneos da Gestão do Capital Intelectual.....	52
4. EMPRESA PESQUISADA.....	55
4.1. Estrutura organizacional da holding.....	56
5. MÉTODO.....	62
5.1. Delineamento do estudo.....	62
5.2. Participantes.....	64
5.3. Instrumentos de pesquisa.....	65
5.4. Procedimentos da coleta de dados.....	68
5.5. Análise dos dados.....	69
5.6. Análise e descrição do Capital Intelectual.....	72
5.7. Análise e descrição da Gestão do Conhecimento.....	77
6. DISCUSSÃO.....	82
6.1. Características sociodemográficas dos participantes.....	82
6.2. O Capital Intelectual na empresa pesquisada.....	85
6.3. A Gestão do Conhecimento na empresa pesquisada.....	88
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXOS.....	104

SUMÁRIO DE QUADROS, FIGURAS E TABELAS

QUADROS

Quadro 1 – Algumas concepções sobre Capital Intelectual.....	20
Quadro 2 – Esquema para valor de mercado.....	28
Quadro 3 – Mensuração de valor de mercado.....	30
Quadro 4 – Valor de mercado x Valor contábil.....	31
Quadro 5 – Mensuração do valor contábil.....	31
Quadro 6 – Elementos do Capital Intelectual.....	32
Quadro 7 – Elementos do Capital Estrutural.....	32
Quadro 8 – Elementos do Capital Intelectual.....	33
Quadro 9 – Sistemas de avaliação do Capital Intelectual.....	34
Quadro 10 – Processos de Gestão do Conhecimento.....	40
Quadro 11 – Resumo dos estudos empíricos.....	52

FIGURAS

Figura 1 – Espiral do Conhecimento.....	46
Figura 2 – Indicadores de mensuração da Companhia Skandia.....	47
Figura 3 – Estrutura Organizacional da holding pesquisada.....	58

TABELAS

Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica dos participantes.....	69
Tabela 2 – Médias, medianas, desvio-padrão, mínimo e máximo do CI.....	72
Tabela 3 – Médias, medianas, desvio-padrão, mínimo e máximo do CE.....	74
Tabela 4 – Médias, medianas, desvio-padrão, mínimo e máximo do CR.....	76
Tabela 5 – Avaliação da Gestão do Conhecimento.....	77

INTRODUÇÃO

O século XXI é conhecido pela era da informação e do conhecimento. As inovações tecnológicas dentro do universo empresarial começam a modificar o modelo tradicional da contabilidade mecanicista, baseado até então nos índices financeiros, para uma nova forma de valorizar o seu Capital Intelectual (GOMES, 2014). Em toda e qualquer área da atividade humana, o conhecimento e a informação tornam favoráveis as condições à produção e à viabilidade econômica. Nesse cenário, as organizações que querem seguir os novos rumos da economia e que pretendem crescer nesse mercado competitivo, devem estar atentas ao valor que o conhecimento e o poder de inovação dos seus colaboradores agregam na produção de bens e serviços. De acordo com Marques (2011), a nova riqueza das organizações consiste em uma relação mais estreita entre colaboradores e empresa, no momento em que eles deixam de ser tratados como uma mera despesa, para serem vistos como o seu principal ativo. É necessário que essas organizações sejam visionárias e que estejam atentas às mudanças e transformações que acontecem permanentemente ao seu redor e para além dele, pois a moderna administração valoriza o conhecimento e os talentos (FEITOSA, 2015).

Por outro lado, tornou-se um desafio para as empresas e estudiosos do Capital Intelectual, mensurar esse ativo subjetivo, intelectual, dentro das organizações. Ainda que a avaliação do conhecimento se apresente como algo novo e desafiador, existe a necessidade de se explicar e mensurar o valor real de uma empresa com todos os seus ativos dentro, sejam eles concretos ou abstratos. Gracioli (2005) entende que essa forma de avaliação é diferente do que se praticava no passado, quando à contabilidade se dava a tarefa de medir o acúmulo e a concentração de capital de uma empresa. No entanto, segundo a autora, “investimentos em equipamentos e máquinas são mais fáceis de medir que investimento em pesquisa e desenvolvimento” (GRACIOLI, 2005, p.18).

Nessa perspectiva, torna-se imprescindível que as empresas estejam atentas ao maior patrimônio interno que elas possuem: seus colaboradores, com suas respectivas habilidades, competências, performances e com o nível de comprometimento que possuem para com o seu trabalho (GOMES, 2014). Segundo a autora, os ativos intangíveis são a principal ferramenta para a criação de valor nas atividades da empresa e, em geral, esse capital é mal administrado e até desperdiçado. Conforme a autora, para se manter no mercado competitivo, é preciso mapear o Capital Intelectual nas organizações, analisando quais indicadores estão sendo desenvolvidos e quais precisam ser melhorados. Para Armos (2003, p.45), “o reconhecimento da importância dos ativos intelectuais como recurso econômico proeminente torna-se inevitável, e o gerenciamento dos mesmos passa a ser uma questão de sobrevivência das organizações”.

As organizações que sabem utilizar o seu Capital Intelectual tornam-se mais bem-sucedidas, criando novas formas e fórmulas de inovar-se, tendo a criatividade e a competitividade como molas propulsoras de suas decisões e ações. Stewart (1998), precursor do termo e dos estudos sobre Capital Intelectual, afirma que ele constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza. Por essa razão, o Capital Intelectual de uma empresa passou a ser estudado e discutido à parte, como um fator a mais a agregar valor às organizações.

Peter Drucker (1996), em seus trabalhos científicos analisou o poder da informação como originária de ações de sucesso, essenciais à criação e permanência das organizações no mercado. Quanto mais cedo obtivermos informações antecipadas, maiores serão as chances de criar, planejar, controlar, solucionar ou oportunizar o momento. Nesse sentido, as informações acumuladas em uma empresa, inerentes às pessoas, projetos, patentes, sistemas, metodologias desenvolvidas, podem ser computadas como o Capital Intelectual dessa empresa.

As empresas que sabem e costumam, muitas vezes, oferecer o mesmo, mas de uma forma diferente, criativa e mais eficaz, organizando, disseminando e incorporando celeremente as novas tecnologias e produtos, são as que possuem um meio mais eficiente de Gestão do Conhecimento, considerando que “a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento” (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p.39).

De acordo com Avelino e Colauto (2008):

A importância e o impacto da economia do conhecimento nos meios sociais estão despertando o interesse das organizações para o melhor aproveitamento desse potencial, de forma a buscar a utilização máxima do potencial da informação (AVELINO E COLAUTO, 2008, p.2).

A consequência da mudança desse ponto de vista faz emergir a necessidade de novas formas de se gerenciar o patrimônio de habilidades que se traduz no Capital Intelectual humano que se instala em uma empresa. A princípio, algo que se percebia imensurável, mas que, atualmente, pode ser agregado aos ativos intangíveis de uma organização (AVELINO E COLAUTO, 2008).

O ativo intangível de uma empresa é definido por vários autores como o seu Capital Intelectual que se divide em: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional. Essas três categorias, segundo Rodriguez e Stoeckicht (2004, *apud* Pires *et al*, 2016), estão relacionadas às pessoas e não à estrutura empresarial. Na primeira categoria, Capital Humano, leva-se em consideração a educação, os valores, as habilidades e a motivação dos colaboradores de uma empresa.

Na segunda categoria, o Capital Estrutural, são observados os aspectos internos da própria corporação, representados pela tecnologia, cultura, forma de organização, além de gestão corporativa e, por último, o Capital Relacional é a categoria em que se estabelece as relações com o exterior da empresa, ou seja, com seus acionistas, clientes, instituições e fornecedores, conhecidos também como *stakeholders* (PIRES, 2016).

Diante dessa perspectiva, o presente estudo pretende investigar os participantes da pesquisa quanto às relações colaborador versus empresa e colaborador versus colaborador e quais são os desafios atuais na gestão, ou na organização do conhecimento dentro de uma empresa, para que essas informações possam ser socializadas, combinadas e internalizadas.

Nesse sentido, surge a Gestão do Conhecimento que procura preencher duas das lacunas das organizações que são: mensurar o Capital Intelectual existente dentro das empresas e promover estratégias no sentido de colocá-lo a serviço da organização, por meio de ferramentas substanciais de disseminação interna do conhecimento com vistas a tornar as empresas mais competitivas (RODRIGUES *et al*, 2015). Segundo esse autor:

A gestão o conhecimento visa democratizar o acesso aos conhecimentos obtidos por indivíduos, sendo qual for o meio escolhido pelo gestor, organizando, classificando e criando dispositivos para sua disseminação. As informações são convertidas em conhecimento produtivo, favorecendo o aprendizado e incorporando conhecimentos aos processos e rotinas organizacionais, funcionando de maneira eficiente e eficaz (p.2).

Esses conhecimentos são criados e expandidos por meio da interação social que vai gerando novos conhecimentos e acrescentando novos elos à corrente de informações e do Capital Intelectual que já existia anteriormente. Diante desse motivo, faz-se necessário investir na pessoa humana do colaborador para que ele se sinta parte integrante e importante dessa engrenagem, pois a dinâmica do seu trabalho interfere e agrega valor direto nos resultados da empresa.

Nesse sentido, é fundamental conhecer a particularidade e a complexidade do caso em estudo. Entretanto, apesar da ênfase que se tem dado à Gestão do Conhecimento nas empresas, a contabilidade continua enfatizando exclusivamente o capital físico e financeiro. Não se trata de substituir a contabilidade financeira pelo Capital Intelectual, mas, antes, de captar e reconhecer o que esse ativo intangível pode acrescentar de valor concreto à organização.

Diante dessa perspectiva, o desafio passa a ser o de tentar estabelecer alguns padrões de mensuração do Capital Intelectual e das práticas da Gestão do Conhecimento que possam ser testados em um determinado contexto organizacional e validados posteriormente (ARMOS, 2003). Ainda segundo o autor, existem várias vantagens decorrentes da mensuração do Capital Intelectual, tais como: aumento no potencial informativo da contabilidade, redimensionamento no patrimônio da organização, canalização dos recursos para investir no Capital Humano e no Capital Estrutural, melhor captação de investidores, melhor Gestão do Conhecimento e geração de lucros (ARMOS, 2003). Para o pesquisador, o modelo de Capital Intelectual não substitui a contabilidade financeira, na verdade, há uma grande diferença entre ambos: “enquanto a contabilidade ‘tradicional’ destaca elementos do passado, o Capital Intelectual viaja para o futuro” (ARMOS, 2003, p.21).

Dessa forma, pela importância que o conhecimento vem angariando na economia moderna e ainda por se tratar de uma discussão relativamente recente no campo da pesquisa, o presente estudo se justifica. Além disso, existem poucos estudos que avaliam o Capital Intelectual e as práticas de Gestão do Conhecimento dentro de uma holding¹, visto que essa é uma prática relativamente recente, sendo aplicada não somente em grandes empresas ou grandes grupos econômicos. Por ser uma sociedade estratégica e importante que controla várias empresas e que pode usufruir de mecanismos legais que permitem proteger o patrimônio, direcionar a sucessão hereditária e promover a economia de impostos, optou-se por avaliar o Capital Intelectual e a Gestão do Conhecimento de uma Holding de um Grupo de Empresas Goianas e não apenas de uma das empresas do grupo.²

¹ O conceito de holding surgiu no Brasil em 1976 com a Lei nº 6.404, conhecida como a Lei das Sociedades Anônimas, ou a lei das SAs. Disponível no site <https://portaldeauditoria.com.br/definicao-de-holding/>.

² Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/voc%C3%AA-sabe-o-que-%C3%A9-e-para-serve-uma-holding-alexandre-marcos-ferreira/>

Diante do exposto, considera-se o seguinte objetivo para o presente estudo.

Objetivo Geral:

- ✓ Avaliar o Capital Intelectual e as práticas de Gestão do Conhecimento da holding de um grupo de empresas goianas.

Dividida em quatro capítulos, esta dissertação tratará, no Capítulo 1, “Capital Intelectual: concepções e elementos”, identifica-se diversas concepções levantadas por diferentes estudiosos e os elementos que constituem o Capital Intelectual.

O Capítulo 2 discute “A importância da avaliação do Capital Intelectual nas empresas” e como a mudança de foco dentro das empresas implicou em transformações substanciais na gestão e nas relações interpessoais entre os pares. Transformações que exigem aprimoramento constante dentro da empresa, seja por parte dos colaboradores, que precisam estar se reinventando e se aprimorando constantemente enquanto profissionais, seja por parte da empresa que deve buscar uma política de incentivo para seus funcionários com o objetivo de mantê-los na organização e de enriquecer cada vez mais as suas habilidades técnicas e cognitivas.

No Capítulo 3, “Capital Intelectual: implicações para a Gestão do Conhecimento”, discute-se a relação entre esses dois termos que desafiam atualmente as organizações no que concerne à forma de compartilhamento e organização do conhecimento, em uma era em que o avanço das tecnologias produz cada vez mais informações em suas rotinas e processos. Essa produção em larga escala exige uma organização sistemática que crie dispositivos de classificação, armazenamento e socialização do conhecimento para que nada seja desperdiçado ou excluído.

É nesse cenário que então entra a Gestão do Conhecimento com o objetivo de democratizar o acesso aos conhecimentos obtidos pelos colaboradores de determinada empresa. Cabe ao gestor escolher a melhor forma de organizar, classificar e disseminar as informações, para que elas

possam ser convertidas em Capital Intelectual para a empresa e auxiliem no aumento da produtividade e nas tomadas de decisões da organização. Nesse capítulo, ainda se aponta, interfaces conhecidas entre os dois temas, discute-se os resultados empíricos de alguns estudos de caso e identifica-se determinados desafios contemporâneos da gestão do Capital Intelectual.

Finalmente, o quarto e último capítulo trata do método de uma pesquisa de campo realizada em uma holding de um grupo de empresas goianas e aponta os resultados alcançados a partir da aplicação de questionários realizada com 100 colaboradores dessa organização. A ideia de holding, segundo Bianchini et al (2014), se estabelece como um conceito jurídico, de personalidade própria e contábil da empresa que se mostra como uma ferramenta útil para agregar capitais, para a produção de riquezas e para a organização e sucessão patrimonial.

Com a aplicação desses questionários procurou-se saber o grau de compreensão dos colaboradores de diferentes áreas de atuação em relação ao conceito de Capital Intelectual e como a empresa realiza a Gestão do Conhecimento de seus bens intangíveis. A pesquisa empreendida neste estudo, realizada com colaboradores de diversas áreas de atuação, buscou avaliar o grau de satisfação dos seus colaboradores e levantar as ações que a empresa tem cultivado no sentido de proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços prestados e da ambiência na organização. Os questionários aplicados presencialmente encontram-se disponíveis em anexo no final desta dissertação.

1. CAPITAL INTELECTUAL: CONCEPÇÕES E ELEMENTOS

Com a globalização da economia observa-se um crescente dinamismo e velocidade de informações tanto no mercado financeiro quanto no comercial. As mudanças que estão ocorrendo a nível global colocam novas questões à gestão empresarial para que as organizações se tornem mais competitivas e alinhadas aos padrões internacionais no mundo dos negócios. As organizações, por estarem inseridas nesse contexto socioeconômico altamente globalizado, podem enfrentar desafios, bem como oportunidades de crescimento dada a alta velocidade das informações. Razões que podem trazer mudanças, “pois as empresas começaram a perceber que existe um novo fator de produção a ser gerenciado, ou seja, o capital intelectual” (GRACIOLI, 2005).

Diante desse cenário econômico, torna-se crucial que as empresas aprimorem seus produtos e serviços assim como suas estratégias de gestão visando uma melhor *performance* em suas atividades (JÚNIOR, 1999). Nesse sentido, uma das formas utilizadas pelos gestores com o objetivo de reduzir a instabilidade de mercado no âmbito organizacional, é conhecer ou mensurar o valor real da empresa.

Para se entender a definição de ativos tangíveis e intangíveis faz-se necessário entender, primeiramente, o conceito de ativos. De acordo com Hendriksen e Breda (1999), por exemplo, os ativos são definidos como potenciais fluxos de serviço ou como direitos a benefícios futuros que estão no controle da organização. Já Martins (1972, p.30), propõe a seguinte definição: “ativo é o futuro resultado econômico que se espera obter de um agente”, sendo que esse agente abrange os ativos tangíveis e intangíveis. Embora essas definições tratem de agentes econômicos de uma organização, não há uma definição clara de quais recursos ou elementos são selecionados para a aferição contábil da empresa (MARTINS, 1972).

Segundo o Dicionário Aurélio (p.1914), o vocábulo tangível significa “Que pode ser tocado ou apalpado; que tem corpo e está ao alcance da mão; palpável, que facilita a compreensão”; na economia: “Diz-se de bens econômicos, ativos etc, que têm existência física”. Por outro lado, intangível é o que não se pode tocar ou apalpar, o que não está ao alcance da mão, o que

não se vê. Os ativos intangíveis vêm sendo cada vez mais incorporados às estruturas das empresas que procuram a melhoria constante de seus sistemas organizacionais.

Para tanto, faz-se necessário o aprimoramento de seu processo de informação, a oferta de formação contínua para os seus colaboradores e a divulgação constante de seus resultados, como uma maneira de acompanhar e de mensurar o valor intangível que está por trás do que se vê. É nesse lado oculto que se instala o Capital Intelectual de uma empresa, que pode ser maior que seu patrimônio tangível. De acordo com Gracioli (2005, p.11) é “dentro dessa ótica que surgem o capital intelectual e a gestão do conhecimento, filosofias de administração motivadas pela criação de valor aos produtos ou serviços produzidos pelas empresas, mediante aplicação da inteligência”.

Durante um longo período dessa era tecnológica, boa parte do capital financeiro de uma empresa era medido apenas pelo conjunto de seu patrimônio, pelo que era palpável ou tocado. Entretanto, a partir da compreensão do que vem a ser Capital Intelectual, a averiguação contábil de uma empresa, passou a ser realizada também pelo fator intangível do conhecimento, como afirmam Marques e Gomes (2011):

O Capital intelectual é o diferencial nas empresas atualmente, e se comporta como fator decisivo para um melhor resultado lucrativo das mesmas, o conhecimento é poder no mundo atual, a organização não deve retê-lo ou se limitar a proporcioná-lo a uma elite de liderança; o conhecimento deve ser difundido e as informações compartilhadas. (MARQUES e GOMES, 2011, p. 72)

A partir da percepção da importância do Capital Intelectual no resultado patrimonial de uma empresa, debates e pesquisas nessa área se multiplicaram com o intuito de entender e, se possível mensurar, a dimensão desse capital no valor final de uma empresa. De acordo com Antunes (1999), quem primeiro mencionou o conceito de Capital Intelectual foi Thomas Stewart, em seu artigo *Your company's most valuable asset: intellectual capital*, na revista *Fortune*, publicado no dia 03 de outubro de 1994. O subtítulo do artigo já chama a atenção do leitor para algo que até então não se imaginava passível de medir, diz o texto: “Os pioneiros de negócios estão encontrando

formas surpreendentes de colocar dólares reais na linha inferior, pois descobrem como medir e gerenciar o intangível: conhecimento”³. Segundo o autor, o exercício de contabilizar o Capital Intelectual poderá agregar valor à empresa, exercício que mostra a possibilidade de descrever e medir o conhecimento para melhorar o desempenho financeiro da empresa.

1.1 - Algumas concepções sobre Capital Intelectual

Em uma perspectiva histórica, a partir da data em que o termo “Capital Intelectual” foi mencionado por Stewart (1994), o interesse pelas concepções sobre o tema vem atraindo a atenção e é fonte de pesquisa para os diversos seguimentos de uma empresa, bem como no campo acadêmico da gestão, da administração, das ciências sociais, da psicologia, enfim, das áreas que estudam as relações humanas. Entre os autores mais citados na literatura sobre o tema, destacam-se os que se encontram no quadro a seguir com suas respectivas concepções teóricas:

Quadro 1 – Algumas concepções sobre Capital Intelectual

AUTORES	CONCEPÇÕES DE CAPITAL INTELECTUAL
BROOKING, Annie (1996)	Pode-se definir Capital Intelectual como a união de ativos intangíveis, resultantes da capacidade, conhecimento, habilidades de cada indivíduo somados a sua própria experiência. Esses ativos, agregados à organização, beneficiam as empresas e aprimoram seu funcionamento.
EDVINSSON E SULLIVAN apud VAZ, Caroline; VIEGAS, Cláudia e MALDONADO, Maurício: (1996)	Conhecimento que pode ser transformado em valor, englobando invenções, ideias, conhecimentos gerais, projetos, programas computacionais, processos e publicações.
STEWART, Thomas A.	O termo se traduz na soma do conhecimento de todos os colaboradores de uma empresa. É o resultado da matéria intelectual, ou seja, o total de conhecimento, informação, experiência que podem ser utilizados para gerar riqueza interna. Para o autor, a tarefa mais importante de uma

³ Tradução do artigo disponível no seguinte endereço:
http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/10/03/79803/index.htm

(1998)	organização é encontrar, estimular e gerenciar o Capital Intelectual.
EDVINSSON E MALONE (1998)	O Capital intelectual é como uma árvore, cujas partes visíveis, tronco, galhos e folhas, representam a empresa como é vista no mercado; as raízes, invisíveis aos olhos, representam o valor oculto, o que nem sempre é computado pela contabilidade. Os frutos são os almejados lucros empresariais.
ZACK, M. (1999)	Somatório dos conhecimentos tácito e explícito, sendo o primeiro de difícil verificação, pois ele é o resultado da experiência e da ação do sujeito, enquanto o conhecimento explícito leva em conta a experiência e a informação armazenada em arquivos, documentos, correios eletrônicos etc.
DUFFY (2000)	O conceito de Capital Intelectual é mais amplo que o conceito de Capital humano, pois ele abrange o conhecimento acumulado de uma empresa relativo às pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos.
SCHMIDT E SANTOS (2003)	Conhecimento que as pessoas adquirem e transformam em prol da organização. Ele pode ser traduzido na satisfação das necessidades do cliente, no desenvolvimento de um novo produto, no relacionamento adequado com fornecedores e sistemas de informação, entre outros bens intelectuais.
RODRIGUES et al. (2009)	“Fenômeno complexo”, com características ecléticas e multidisciplinares, o que dificulta a sua definição e gestão.
SHARABATI, JAWAD E BONTIS apud Vaz, Viegas e Maldonado (2010)	Representa a riqueza de ideias e a habilidade de inovar que podem determinar o futuro de uma empresa.

Na análise dos principais autores supracitados, observa-se que há algo em comum entre eles: o Capital Intelectual está diretamente ligado ao conhecimento, às experiências do indivíduo e acaba sendo um diferencial na

avaliação final da empresa, sendo, por essa razão, necessário fazer a sua gestão.

Conforme Marques e Gomes,

O Capital intelectual é o diferencial nas empresas atualmente, e se comporta como fator decisivo para um melhor resultado lucrativo das mesmas, o conhecimento é poder no mundo atual, a organização não deve retê-lo ou se limitar a proporcioná-lo a uma elite de liderança; o conhecimento deve ser difundido e as informações compartilhadas (2011, p.72).

O Capital Intelectual, uma vez revelado, pode maximizar o desempenho do indivíduo, e esse, por consequência, agregar valor à empresa. Todavia, para que isso aconteça, faz-se necessário observar se o colaborador está na função correta dentro da organização. A sua performance está diretamente ligada ao seu grau de satisfação.

1.2- Os elementos constitutivos do Capital Intelectual

A avaliação do Capital Intelectual está atrelada a diversos fatores da criação, da administração, da utilização e da disseminação da informação dentro da empresa e mesmo fora dela. Uma organização será mais valorizada na medida em que identificar as experiências, o conhecimento, os valores, as ideias e os projetos de seus colaboradores e transformá-los em ativos intangíveis em seu favor, bem como conseguir interagir entre os seus diversos ambientes. A identificação de informações decisivas pode criar diferenciais competitivos e promover a estabilidade da empresa no seu ramo de atuação.

De acordo com Duffy (2000), os conceitos de Capital Intelectual e Capital Humano estão intimamente interligados e são alvo de constantes confusões. Define o autor que o primeiro é mais amplo e abrange os conhecimentos acumulados de uma empresa relativos a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos. Por outro lado, o Capital Humano é um subgrupo de tal conceito. O autor estabelece as seguintes definições para os elementos constitutivos de Capital Intelectual:

- 1. Capital Humano:** valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário, bem como a capacidade de relacionamento e valores. Dzinkowski (1998) elenca alguns fatores que agregam valor ao capital humano; são eles: *know-how*, educação, qualificação vocacional, conhecimento relacionado ao trabalho, avaliações ocupacionais, ímpeto para empreender, inovatividade, proatividade, entre outros.
- 2. Capital Estrutural:** aquilo que não pertence ao capital humano e é deixado na empresa quando seus funcionários vão para casa. Dzinkowski (1998) especifica melhor o capital estrutural dividindo-o em duas partes: a propriedade intelectual, em que se encontram as patentes, direitos autorais, direitos de projeto, segredos industriais e marcas registradas e os ativos de infraestruturas, compostos pelas filosofia gerencial, cultura corporativa, processos gerenciais, sistemas de informação e sistemas de rede.
- 3. Capital Relacional,** considerado por Stewart (1998) como o mais valioso dos ativos intangíveis. Refere-se aos relacionamentos contínuos com as pessoas e organizações para as quais a empresa vende os seus produtos e serviços. Para o autor, a base do sucesso de uma organização se encontra, em grande parte, sustentada na manutenção dessa relação e no potencial que ela apresenta em gerar novos clientes. Essa estreita afinidade com outros agentes externos, também pode ser base para a criação de novos conhecimentos, o que aumenta as possibilidades do sucesso da organização.

Por sua vez, Edvinsson e Malone (1998) dividem o capital estrutural em três categorias que são:

- 2.1. Capital Organizacional:** esse ativo abrange o investimento que a empresa faz em sistemas, instrumentos e filosofia operacional para agilizar o fluxo de conhecimento dentro da organização. Esse capital é o que alavanca os pontos fortes e a inovação da empresa;
- 2.2. Capital de Inovação:** esse ativo refere-se à capacidade de renovação e inovação e encontram-se na forma de direitos comerciais, propriedade intelectual, outros ativos e valores intangíveis, como conhecimentos, receitas e segredos de negócios;
- 2.3. Capital de Processos:** constituído por processos, técnicas (exemplo: ISSO 9000; ISSO 14001) e programas direcionados aos empregados com o objetivo de aumentar e ampliar a eficiência da produção ou da prestação de serviços. Trata-se de conhecimento prático empregado continuamente na criação de valor.

Com base nesses conceitos, entende-se que Capital Intelectual é o elemento vital de qualquer organização e, segundo Stewart (1998), é de essencial importância localizá-lo dentro das organizações para que se possa gerenciá-lo. Os três lugares em que se deve procurar o Capital Intelectual são: nas pessoas, nas estruturas e nos clientes.

1.3 - O Capital Intelectual como ferramenta de vantagem competitiva

Tomando de Porter (1989) a concepção do que vem a ser vantagem competitiva, ela surge, de maneira fundamental, do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores, o que muitas vezes ultrapassa o próprio custo real da empresa. Conforme o autor, valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, sendo que o valor superior pode vir da oferta de preços mais baixos ou do fornecimento de benefícios diferenciados que a empresa pode oferecer. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação (PORTER, 1989). O diferencial de uma organização, ou a sua vantagem competitiva, portanto, pode estar no seu Capital Intelectual.

Gregolin (2016) considera como vantagem competitiva a capacidade que uma organização desenvolve de oferecer seu produto e ou serviço, melhor que seus concorrentes. Dessa forma, considerar o capital intelectual como fonte de vantagem competitiva, parece bastante admissível. Vertente que demanda, segundo o autor, “a busca por novos talentos, por diferentes métodos de gerir o conhecimento e de formas para disseminá-lo, atribuindo assim ao capital humano a relevância para a promoção da vantagem competitiva das organizações”. A capacidade que uma empresa tem de aprender mais rápido que seus concorrentes torna-se a principal fonte de vantagem competitiva (GREGOLIN, 2016).

A partir do momento em que se percebeu que a maior riqueza das organizações está no conhecimento, na informação e não na terra, no trabalho físico ou nos equipamentos, observou-se também que o Capital Intelectual poderia se transformar em uma ferramenta de vantagem competitiva dentro das empresas, conforme Gomes (2014) indica:

Os fatores que compõem o Capital Intelectual quando gerenciados de maneira eficiente geram capacidade produtiva que é evidenciada através da inovação e reestruturação contínua dos processos, gerando resultados satisfatórios para as organizações (GOMES, 2014, P.8).

Moreira et al (2014), em estudo bibliográfico sobre o Capital Intelectual como vantagem competitiva, atestam que quanto mais inteligente, sofisticada e integrada à nova economia for uma empresa, mais chances ela terá em sobreviver e crescer. Esse crescimento será determinado pelas inovações de produtos e serviços que essa organização for capaz de criar por meio do conhecimento e do intelecto de seus colaboradores.

Gomes e Braga (2002 *apud* Moreira et al 2014) comentam sobre a flexibilidade que as empresas necessitam ter para que possam se ajustar aos novos rumos da economia. Segundo as autoras, embora o conhecimento seja a base de riqueza das organizações, ele possui vida útil muito curta, devido a sua imitação ou superação, exigindo das empresas a criação e o desenvolvimento constantes de novos conhecimentos para que obtenham sucesso na realização de seus objetivos. Nessa perspectiva, Moreira et al

(2014) concordam que os colaboradores de uma empresa tornam-se peças fundamentais e elementos de concorrência entre as organizações, uma vez que esses profissionais serão classificados como ferramentas de vantagem competitiva e por esse motivo as empresas devem mantê-los em seu quadro de funcionários. Os autores concluíram, no decorrer da pesquisa que realizaram, que o Capital Humano deixou de ser custo e passou a ser grande fonte de lucratividade. Além disso, investir nos profissionais passa a ser uma cultura nas empresas e gera um maior retorno financeiro.

Essa ideia é corroborada por Gregolin (2016) que afirma que o novo orientador das organizações são as ideias e que o conhecimento tem o “potencial ímpar de transformar uma organização, gerando valor e possibilitando vantagem competitiva”. No entanto, segundo o autor, é necessário que essas organizações tenham acesso aos novos conhecimentos produzidos dentro e fora delas, permitindo a geração de novos conhecimentos. Ainda segundo Gregolin (2016), a busca por novas tecnologias, novos processos e novas formas de produzir têm sido uma constante das empresas há muito tempo, entretanto, o que se apresenta de forma mais contundente nas organizações contemporâneas, segundo o autor, é a capacidade de reconhecer que o conhecimento como um ativo merece cuidado e atenção tal qual os demais ativos.

Finalmente, concluem Moreira et al (2014), estarão um passo adiante, as empresas que tiverem maior facilidade em reconhecer a grande fonte de riqueza que o Capital Intelectual de seus colaboradores empresta aos seus ativos intangíveis, pois a chave do sucesso parte de uma boa qualificação pessoal, de motivação e do engajamento dos seus colaboradores. Por outro lado, o funcionário deixa de ser uma peça operacional para se tornar parte pensante da empresa contribuindo com ideias, criatividade e sugestões.

2. A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NAS EMPRESAS

Em virtude dos avanços da tecnologia da informação, acirrou-se o processo de competição entre as empresas que vêm buscando seu diferencial a partir dos ativos intangíveis. Desse modo, para se avaliar o patrimônio das organizações, as empresas têm incluído os ativos intangíveis na sua avaliação. O ativo intangível é um tema que vem sendo estudado continuamente nas áreas da administração, economia, marketing e afins. Vale ressaltar que o valor de mercado de uma organização, a partir dos estudos sobre ativos tangíveis e intangíveis, não se restringe apenas ao valor do seu patrimônio físico, uma vez que se devem agregar ao cálculo os ativos intangíveis.

2.1. O Capital Intelectual no processo de avaliação das empresas

Apesar da existência das metodologias que podem ser utilizadas em conjunto ou separadamente, para a avaliação do valor de uma empresa, nenhuma fornece um valor preciso e único, mas sim uma estimativa probabilística por considerar premissas, hipóteses e tendências muitas vezes subjetivas (DAMODARAN, 2002). Como a base dessas análises são focadas em dados financeiros e contábeis, não se credita a devida importância ao Capital Intelectual, tópico relativo aos ativos intangíveis. Entretanto, a sua avaliação vem ganhando valor no mundo dos negócios, seja numa negociação de fusões, aquisições, vendas ou no acompanhamento dos gestores nas tomadas de decisões da empresa.

Nascimento (2008), por exemplo, afirma que é imprescindível que sejam feitas medições, ainda que experimentais, acerca dos ativos do conhecimento. Ao perceberem que essa mensuração pode traduzir uma maior valorização do seu ativo, as empresas se utilizam de alternativas do tipo tentativa e erro para avaliar o seu Capital Intelectual. Completa o autor que valores em real podem ser atribuídos à marca e aos grupos de clientes e que quem define o valor é o comprador e não o vendedor, pois um produto vale o que alguém está disposto a pagar por ele. Conforme Nascimento (2008), uma

empresa vale o que o mercado de ações determina, conforme a fórmula abaixo:

Quadro 2: Esquema para valor de mercado

$\begin{array}{c} \text{Preço da Ação} \\ \times \\ \text{Número total de ações em circulação} \\ = \\ \text{Valor de mercado} \end{array}$

Fonte: Adaptado por Nascimento (2008) com base em Stewart (1998, p. 201)

Armos (2003), em um estudo de caso realizado na empresa Converge – Tecnologia de Gestão, justifica a mensuração do Capital Intelectual pela necessidade de identificar de forma mais realista os ativos das organizações. O autor busca, no cálculo do valor do Capital Intelectual, um avanço metodológico para as demonstrações contábeis, visto que na maioria dos casos, os ativos intangíveis podem exceder os valores dos ativos que constam nos balanços. Realidade que passou a existir desde os anos 1990, quando a economia mundial mudou sua concentração de riqueza da produção para o conhecimento, de acordo com o autor.

Marques e Gomes (2011) realizaram uma pesquisa empírica na empresa atacadista Atacadão Distribuição, Indústria e Comércio Ltda., a partir do pressuposto de que nesta Era do Conhecimento a nova riqueza das organizações consiste em uma relação mais estreita entre funcionários e empresa, e de que os seres humanos não podem ser tratados como uma mera despesa das organizações, mas sim como seu principal ativo, ocorrendo uma maior valorização do capital intelectual.

Rodrigues *et al* (2015) reconhecem que com o avanço das tecnologias as empresas cada vez mais produzem informações em suas rotinas e processos e que é necessário mantê-los organizados, para facilitar a forma como esses conhecimentos são compartilhados entre as pessoas dentro da organização. Nesse cenário, a Gestão do Conhecimento torna-se essencial para auxiliar nas tomadas de decisões e, no âmbito da administração pública,

aumentar a efetivação das atividades, diminuindo recursos e aumentando a produtividade.

Feitosa (2015), ao considerar que a atividade principal de uma Instituição de Ensino Superior abarca ensino, pesquisa e extensão, e que ela depende do conhecimento, como fonte provedora de Capital Intelectual para terceiros, declara que cabe aos gestores responsáveis por essa organização, o efetivo compartilhamento e cuidado com o conhecimento existente na IES, principalmente por tratar-se de um diferencial competitivo. De acordo com Feitosa (2015), uma Instituição de Ensino Superior tem como objetivo atrair, reter e compartilhar conhecimento entre docentes, discentes e a sociedade em geral, sendo necessário o contínuo gerenciamento e controle das atividades desenvolvidas, inclusive do seu Capital Intelectual.

A inserção do ativo intelectual na contabilidade das empresas vem sendo discutido em diversos segmentos, sejam eles de ordem social, financeiro, científico ou empresarial. Entretanto, há um consenso nessas discussões quando se trata da dificuldade de mensurar o Capital Intelectual, ou ativo intangível, disponível dentro de uma empresa. Desde Stewart (1997), que afirmava que os contadores são incapazes de medir o Capital Intelectual de uma empresa, até os dias atuais, inúmeras tentativas nesse sentido se multiplicam com o objetivo de mensurar esse ativo que se caracteriza pela sua intangibilidade, pela dificuldade em tocá-lo e muito menos mensurá-lo.

É nessa seara que Lisa e Santos (s/d) atestam que nas transações comerciais de compra e venda das empresas, os valores entre o patrimônio líquido e o efetivado na comercialização são bastante distintos, pois há um verdadeiro descompasso entre a realidade financeira demonstrada no balanço e o valor do capital humano existente dentro da organização. Essa dificuldade no reconhecimento do ativo intangível dentro de uma organização, mas que se percebe nas pessoas, nas marcas, na habilidade gerencial, na qualidade administrativa, é a face oculta, é uma outra faceta muito importante que precisa ser pesquisada mais a fundo. Para corroborar com esse descompasso, Hoss et al. (2010), confirmam que os ativos humanos não constam nos balanços das empresas, gerando dificuldades para o departamento contábil. Essa omissão

de valores gera questionamentos por parte de estudiosos quanto à inserção dos insumos humanos nas demonstrações financeiras da organização.

2.2. Mensuração do Capital Intelectual

Para Joia (2001) “o ativo intangível é o núcleo da economia do conhecimento”, mas, segundo afirma, esse ativo, soma das habilidades e especialidades de uma empresa, não pertence a ela. Diferentemente do Capital Estrutural que pertence ao espólio empresarial e pode ser negociado, pelo menos em tese. De acordo com o autor:

Esse tesouro escondido é hoje o que realmente importa em uma sociedade em constante ebulição. O conhecimento substituiu a terra, o trabalho e o capital como o insumo de empresas baseadas no conhecimento. Apesar dos avanços feitos na compreensão da natureza do conhecimento [...] ainda há um longo e árduo caminho de negociação antes que se possa ter medições confiáveis para esse capital intangível (JOIA, 2001, p.55).

Ainda Joia (2001), com base em diversos estudiosos do assunto, como Edvinsson e Malone (1997), Roos et al. (1997), Sveiby (1997) e Stewart (1997), propõe que se utilize uma taxonomia para o capital corporativo, cujo valor contábil se encontra na seguinte fórmula:

Quadro 3 – Mensuração do valor de mercado

$$\text{VALOR DE MERCADO} = \text{VALOR CONTÁBIL} + \text{CAPITAL INTELECTUAL}$$

Para se calcular o valor de mercado, nota-se que é preciso mensurar um valor tangível (valor contábil) e um valor intangível (Capital Intelectual). Para se ter uma ideia do quanto é importante o valor agregado do Capital Intelectual à empresa, Joia (2001), *apud* Stewart (1997), apresenta uma tabela em que fica bastante perceptível essa diferença. A título de comparação, o

autor escolhe duas grandes empresas do ramo da tecnologia de ponta, a IBM e a Microsoft.

É preciso estabelecer que o Capital Intelectual seja maior do que zero ($CI > 0$), e o Valor de Mercado/Valor Contábil seja maior do que 1 ($M/C > 1$). Sendo assim, quanto mais conhecimento a empresa possuir, maior será o valor de M/C, como é percebido nos exemplos da tabela abaixo, com valores de novembro de 1996:

Quadro 4: Valor de mercado x Valor contábil

EMPRESA	VALOR DE MERCADO	VALOR CONTÁBIL	M/C
IBM	US\$ 70,7 bilhões	US\$ 16,6 bilhões	4,25
MICROSOFT	US\$ 85,5 bilhões	US\$ 930 milhões	91,93

Fonte: JOIA (2001, p.55)

De acordo com os números acima, pode-se depreender que o mercado percebe na Microsoft um elemento de valor intangível muito maior do que na IBM, pois o seu valor contábil está em novecentos e trinta milhões de dólares, mas a soma do que está “oculto”, atinge a cifra de oitenta e cinco bilhões e meio de dólares, ou seja, o seu ativo intangível, o Capital Intelectual dessa empresa, é infinitamente maior que o seu valor contábil. Esses números podem definir exemplarmente o que vem sendo colocado nesta pesquisa até aqui. O valor contábil, tangível, o que é mensurável a olhos vistos, está colocado em números, o que está escondido, como um bloco do *icerberg* que está submerso, é a diferença do que ficou entre o valor de mercado e o valor contábil.

Para se calcular o valor contábil, conforme Joia (2001) aponta, é preciso utilizar a seguinte equação:

Quadro 5: Mensuração do valor contábil

$$\text{VALOR CONTÁBIL} = \text{CAPITAL MONETÁRIO} + \text{CAPITAL FÍSICO}$$

Fonte: JOIA (2001, p.55)

Já o Capital Intelectual é calculado utilizando-se a fórmula abaixo, levando-se em consideração que o Capital Humano não pertence à empresa, mas pode agregar valor a ela e o Capital Estrutural é todo o seu ativo tangível:

Quadro 6 – Elementos do Capital Intelectual

$$\text{CAPITAL INTELECTUAL} = \text{CAPITAL HUMANO} + \text{CAPITAL ESTRUTURAL}$$

Fonte: JOIA (2001, p.55)

Para se calcular o Capital Estrutural de uma organização, vários fatores devem ser levados em consideração. De acordo com Joia (2001), esse ativo é o somatório dos processos internos da empresa e dela com os seus parceiros externos, que é o seu capital de processos; acrescente-se mais o relacionamento desenvolvido com seus fornecedores, prestadores de serviços, além de outros parceiros e, por fim, o capital de inovação que é o portfólio da empresa na perspectiva de criar novos conhecimentos a partir dos conhecimentos que já detém. Assim, a fórmula para se chegar ao Capital Estrutural encontra-se na fórmula seguinte:

Quadro 7 – Elementos do Capital Estrutural

$$\text{CAPITAL ESTRUTURAL} = \text{CAPITAL DE PROCESSOS} + \text{CAPITAL DE RELACIONAMENTO} + \text{CAPITAL DE INOVAÇÃO}$$

Fonte: JOIA (2001, p.56)

Finalmente, ainda conforme Joia (2001), para se obter o resultado do Capital Intelectual, soma-se todo o Capital Estrutural ao Capital Humano, como na equação a seguir:

Quadro 8 – Elementos do Capital Intelectual

**CAPITAL INTELECTUAL = CAPITAL HUMANO + CAPITAL DE
PROCESSOS + CAPITAL DE RELACIONAMENTO + CAPITAL DE
INOVAÇÃO**

Fonte: JOIA (2001, p.56)

É inegável que a avaliação dos ativos do conhecimento tem despertado grande interesse por parte das organizações. Por isso, a necessidade de se encontrar alternativas criteriosas de avaliá-lo e mensurá-lo e correlacionar os resultados obtidos com os ativos financeiros. Para tanto, é imprescindível que se faça medições, ainda que experimentais, acerca do Capital Intelectual nas empresas. Sem dúvidas, esse é um processo de tentativas, erros e acertos que trará maior segurança, credibilidade e exatidão.

Nessa perspectiva, o próprio Stewart (1998) traz à tona a dificuldade dessa avaliação experimental quando afirma que:

Sem dúvida a avaliação de ativos do conhecimento deve ser imprecisa, mas também há muita adivinhação nos números “isolados”. Se o processo de avaliação de tangíveis fosse a prova de erros, as empresas nunca teriam que baixar contabilmente esses ativos ou discutir com as autoridades fiscais se a vida útil desses ativos (e, conseqüentemente, seu índice de depreciação) deve ser de cinco, dez, vinte ou mais anos. Para ser mais exato, a experimentação entusiasmada de medições é a melhor forma de aprimorá-las (STEWART, 1998, p.199).

Ou seja, na visão do precursor da concepção de Capital Intelectual, é importante que se faça a avaliação dos ativos do conhecimento em uma empresa, ainda que ela seja imprecisa, mas essa discussão torna-se essencial para que se aprimore e atualize o valor do capital de mercado das organizações.

Armos (2003) enumera alguns sistemas de avaliação do Capital Intelectual, entre eles destacam-se:

Quadro 9 – Sistemas de avaliação do Capital Intelectual

Sistemas de avaliação do Capital Intelectual		
Modelo	Autor/data	Metodologia
1. Modelo Heurístico	Hax e Majluf, 1991	Metodologia de avaliação que vincula os conceitos de planejamento estratégico aos conceitos de Capital Intelectual, analisando a evolução do valor de mercado de uma empresa <i>vis-à-vis</i> à avaliação de seu Capital Intelectual ao longo do tempo.
2. Monitor de ativos intangíveis	Sveiby, 1998	Classifica o Capital Intelectual em três categorias: estrutura externa que corresponde ao relacionamento da empresa com os consumidores, fornecedores, marcas, identidade etc.; estrutura interna que consiste nos sistemas organizacionais criados ou adquiridos pela empresa e que são de sua posse e propriedade e competência dos funcionários e que representa a capacidade dos funcionários de uma organização atuarem nas mais diversas situações.
3. Knowledge Capital Scoreboard	Baruch Lev 2005	A metodologia consiste em um cálculo que o autor denomina de “lucros normalizados”, uma medida que se baseia em lucros passados e lucros futuros, ou potencial de crescimento. É uma importante metodologia de avaliação, pois além de atribuir um valor aos ativos do conhecimento, pode ser utilizado em diversas empresas e ainda permite comparar os resultados entre elas.
4. Inclusive Value Methodologie	Philip M’Pherson 1998	A abordagem dessa metodologia é voltada para a associação entre medidas financeiras e medidas intangíveis, ocorrendo em dois níveis. No primeiro são atribuídos valores aos vários intangíveis do negócio e, no segundo, esses intangíveis são relacionados a valores monetários por meio de um modelo matemático instalado no computador.
5. Método de avaliação e capitalização de patentes	Gordon Petrash 1997	O método de Petrash consiste em mapear o portfólio de patentes, classificando-as em três categorias: as que estão em uso, as que poderão ser usadas e as que não serão utilizadas.
6. Método de Capital Intelectual	Anne Brooking 1996	Ferramenta desenvolvida por Annie Brooking para auxiliar o planejamento estratégico, abrangendo somente ativos intangíveis. O valor do Capital Intelectual é obtido com base no diagnóstico e análise de um questionário de 20 perguntas, cobrindo 4 componentes do Capital Intelectual.
7. Intellectual Capital Index	Roos e Ross 1997	O ICIndex foi desenvolvido nos países do Norte da Europa e tem como objetivo auxiliar os gestores a visualizar ou não o crescimento ou não dos recursos do Capital Intelectual, traduzindo em medidas a sua performance.
8. Skandia Navigator	Edvinsson e Malone 1997	A proposta do navegador é servir como uma ferramenta estratégica de gestão para tornar visíveis os fatores críticos de sucesso de negócio e estabelecer as atividades e as respectivas medidas de desempenho.
9. Mensuração do Capital do Conhecimento	Paul Strassmann 1999	Essa metodologia calcula o valor do capital do conhecimento tendo como base que o valor econômico agregado é decorrente das acumulações passadas pelo Capital do

		Conhecimento dos funcionários na forma de qualificação e experiência profissional.
10. A perspectiva de avaliação de Verna Allee	Verna Allee 2000	Considera que a criação de valor de uma organização é decorrente de uma interdependência entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais internos e externos à organização. Allee propõe os seguintes domínios de valor: relacionamento de negócios, estruturas internas, competências humanas, cidadania social, saúde ambiental e identidade corporativa.
11. Balanced Performance Measurement System	Knight 1999	Estrutura-se em três níveis: valor de mercado, criação de um ciclo virtuoso e mensuração da performance. Considera que os investimentos feitos no Capital Humano tornam os colaboradores mais capazes e competentes para o desenvolvimento do Capital Estrutural de uma organização.

Quadro elaborado pelo autor conforme Armos (2003)

Os sistemas de avaliação do Capital Intelectual mencionados acima têm sido as principais fontes de mensuração utilizadas desde que as organizações perceberam que os sistemas tradicionais de contabilidade não conseguem captar o valor de seus elementos intangíveis, em um momento em que o conhecimento é o responsável por grande parte da criação desse valor, conforme afirma Armos (2003).

3. CAPITAL INTELECTUAL: IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Desde que o tema Capital Intelectual passou a ser observado como uma vantagem competitiva organizacional, bem como um importante elo entre uma empresa e sua longevidade corporativa (STEWART, 2002), multiplicaram-se os estudos e as pesquisas que abordam a questão. Em um mercado globalizado e competitivo que se apresenta na atualidade, existe uma grande vulnerabilidade no mundo empresarial que decorre das crescentes inovações tecnológicas, exigindo ações e soluções rápidas e eficazes por parte das organizações contemporâneas (TELES, 2008). Nesse sentido, um dos fatores que se define como o grande diferencial interno das corporações é o Capital Intelectual que elas detêm e a gestão que fazem dessa riqueza interna, pois de nada adianta contar com colaboradores capazes que detêm grande conhecimento se não existem oportunidades para a disseminação desses saberes dentro da empresa. Teles resume essa situação da seguinte maneira:

Na atualidade as organizações que detêm o conhecimento, conseqüentemente, detêm o poder. E este poder – sustentado pela capacidade de desenvolvimento da presciência dos fatos, da inovação, propagação social e mobilidade (transpor limites) – permite à organização uma maior flexibilidade diante da influência dos fatores externos (TELES *et al*, 2008, p.01).

Para Stewart (1998), o conhecimento e o aprendizado são mais importantes que a matéria-prima e até mesmo que o dinheiro, pois eles agregam um alto valor às ações da empresa. Por outro lado, insumos como as máquinas, o capital e outros bens tangíveis de produção passam a ser secundários, pois esses fatores não pensam e muito menos criam inovações para as organizações. Portanto, na atualidade, o poder de uma empresa está mais concentrado nas mentes e não tanto nas máquinas.

Além disso, os frequentes e rápidos avanços das novas tecnologias obrigam a todos, em especial, as grandes corporações a se equipararem a elas, o que demanda uma agilidade ímpar e estratégias inteligentes de adaptação a esses avanços. Nessa hora, entram em cena os ativos intelectuais

da empresa, traduzidos pelo seu Capital Intelectual, e as estratégias de disseminação desses ativos, ou seja, a Gestão do Conhecimento no interior da organização.

Para além da discussão sobre o Capital Intelectual, Colauto e Beuren (2005) destacam a importância de se intensificar a aquisição e o gerenciamento do conhecimento humano e a aprendizagem interativa contínua dentro das organizações para que elas possam manter um diferencial competitivo nessa era da informação. Para os autores, investir em recursos humanos e saber utilizar a inteligência plena dos colaboradores da organização contribui significativamente para a melhoria da qualidade, eficiência e eficácia dos processos internos e do produto final que é oferecido ao cliente.

A concepção de Gestão do Conhecimento, na literatura atual, é ampla e diversificada. De acordo com Cardoso (2003, 2007) *apud* Pais (2014), por exemplo, a Gestão do Conhecimento é uma:

Combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, um ativo que é pessoal e socialmente construído, cuja orientação para ação o torna determinante para o funcionamento das organizações. Na sua forma explícita é de mais fácil acessibilidade, partilha e reprodução, sendo a sua forma tácita bem mais discriminativa, embora a sua operacionalização e gestão exijam processos metacognitivos complexos. Remete para o papel ativo e criativo dos atores organizacionais, apoia-se na ação individual e tem nos grupos e nos contextos de partilha vetores essenciais para a sua projeção a nível organizacional. Enquanto recurso inesgotável que, contrariamente aos demais, aumenta à medida que se utiliza, constitui uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável (CARDOSO, 2003, *apud* Pais, 2014, p.193).

Ainda conforme Pais (2014), as ações relativas à criação, partilha e utilização do conhecimento são cruciais e determinantes para o sucesso da gestão que é realizada do conhecimento organizacional. A Gestão do Conhecimento surge como uma ferramenta para agregar valor e facilitar o fluxo interativo das corporações, conforme expõem Colauto e Beuren (2005, p.67): “O conhecimento, como um dos conjuntos de valores, informações de contexto, criatividade no trabalho e experiências acumuladas pelas pessoas, é criado

pelo fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor e está essencialmente relacionado à ação humana”. Para os autores, uma das lacunas existentes nas organizações é exatamente a avaliação do conhecimento existente dentro das empresas.

Outra lacuna perceptível é a organização e a disseminação desse Capital Intelectual que se encontra no interior das empresas. Essa fragilidade, traduzida pela perda de tempo, pelo retrabalho, pelo desconhecimento dos talentos e pela falta de interação social entre as pessoas, pode comprometer consideravelmente os resultados finais da organização. Nesse aspecto, a criação do conhecimento organizacional pode reverter essa situação se bem utilizada. Colauto e Beuren (2005), no entanto, atestam que esse conhecimento só pode ser criado pelo ser humano, cabendo à empresa apenas o papel de proporcionar meios que tornem possível o seu aprimoramento.

Para Armos (2014), a Gestão do Conhecimento pode ser entendida como o principal instrumento para viabilizar o que a empresa sabe. O autor relata que o conhecimento é um tema antigo e que as empresas sempre valorizaram a experiência, o *know-how* das pessoas e que há um bom tempo o conhecimento já é considerado como uma importante fonte de vantagem competitiva no mercado econômico.

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), a Sociedade do Conhecimento trouxe consigo uma série de paradoxos que, uma vez internalizados, podem servir como pontos fortes e não como fragilidades às organizações, uma vez que as contradições, inconsistências, dualidades, dilemas, polaridades, dicotomias e oposições são paradoxos que fazem parte do conhecimento. Segundo os autores, o conhecimento é, ele próprio, formado por dois componentes dicotômicos e que são aparentemente opostos: os conhecimentos explícito e tácito.

Esse movimento de geração de novos conhecimentos é possível por intermédio da conversão do conhecimento explícito e tácito (TAKEUCHI e NONAKA, 2008). Para os autores, entende-se por conhecimento explícito aquele que pode ser expresso de maneira formal e sistemática e que se traduz por palavras, números ou sons e que é facilmente transmitido e compartilhado

na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, áudios, manuais etc. Esse tipo de conhecimento pode ser facilmente transmitido às pessoas, de forma simples e sistemática.

Por outro lado, o conhecimento tácito é o conjunto das habilidades, expertises, técnicas e informações que cada colaborador traz consigo. Não se trata de um conhecimento fácil de ser visto e explicado, uma vez que é altamente pessoal e está enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores, princípios e emoções que ele carrega, é o seu *know-how*. Sua comunicação é mais complexa, pois trata-se das intuições, palpites subjetivos e sua manifestação encontra-se nas ações, na experiência corporal do indivíduo e nos seus ideais, valores ou emoções. Takeuchi e Nonaka (2008, p.16) afirmam que “O conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. O conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos.”

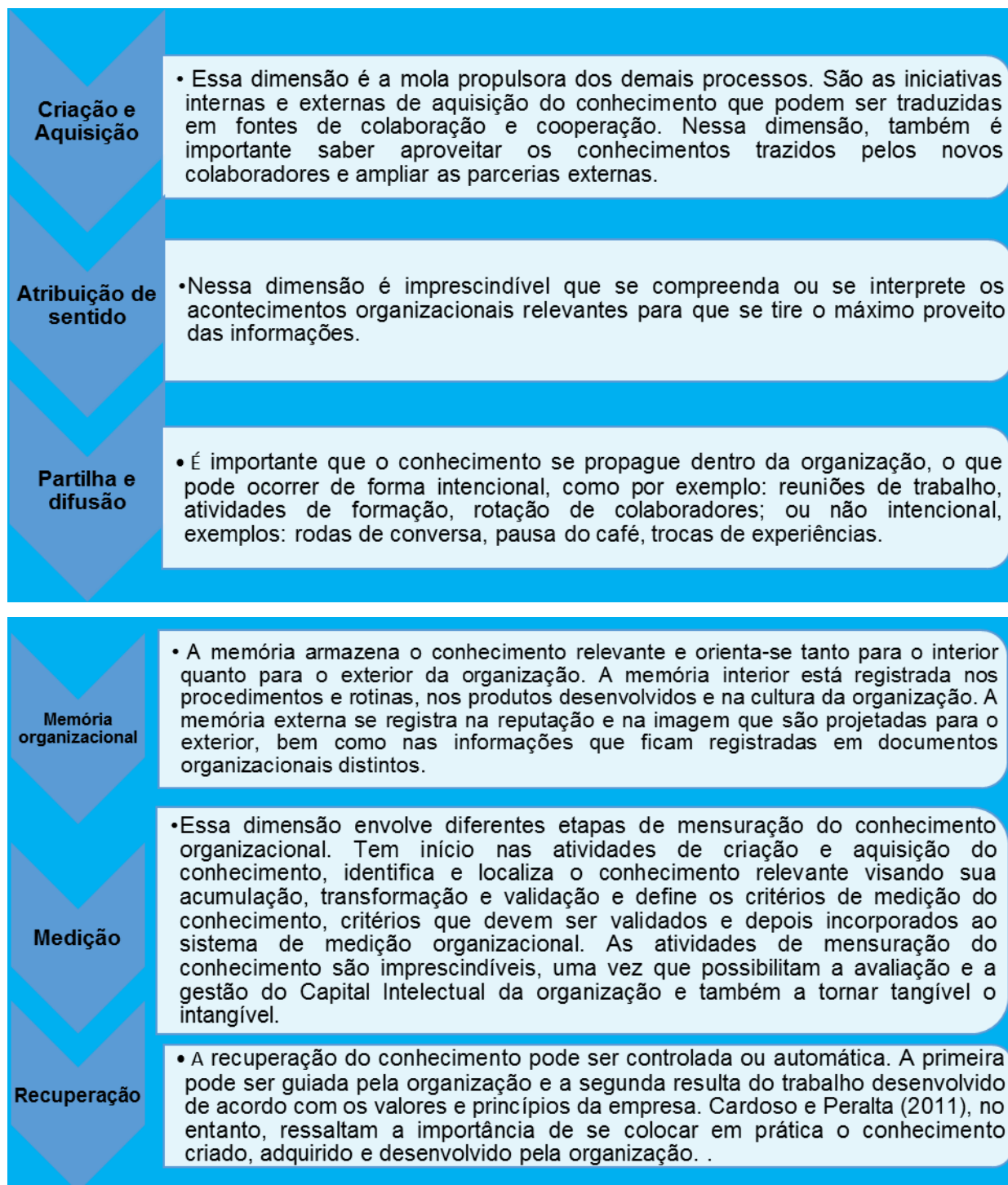
Por se tratar de um conhecimento profundamente subjetivo, existem duas dimensões para o conhecimento tácito, uma técnica, que engloba as habilidades informais e de difícil detecção, o que pode ser compreendido pelo *know-how*. Nessa dimensão se encaixam os artesãos, chefs, artistas, aqueles que “possuem um tesouro de especialidades nas pontas dos dedos, desenvolvido depois de anos de experiência” (TAKEUCHI E NONAKA, 2008, p. 19). A outra dimensão do conhecimento tácito está no campo cognitivo, no conjunto de valores subjetivos que carregamos ao longo da vida, tais como: as crenças, percepções, ideais, valores e emoções. Finalizando, os autores afirmam que o conhecimento não é só explícito ou só tácito, mas é uma soma dos dois, o que é “inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos” (p.20), dessa forma, juntam-se os paradoxos na formação do Capital Intelectual.

3.1. Operacionalização e etapas da Gestão do Conhecimento

De acordo com Cardoso (2003, 2007 *apud* Pais, 2014), independente da abordagem que se utilize, se mais orientada para a tecnologia e/ou para as

peças, existe um modelo de conceitualização e de operacionalização da Gestão do Conhecimento que pode ser integrado pelos seguintes processos:

Quadro 10: Processos da Gestão do Conhecimento



Pais (2014) destaca ainda os papéis da tecnologia e da comunicação no processo da Gestão do Conhecimento dentro da empresa. A primeira é um meio possibilitador e a segunda um meio social e ambas garantem que o conhecimento organizacional seja compartilhado, uma vez que é na interação social que o conhecimento é produzido.

Em relação às etapas do processo de Gestão do Conhecimento, Darroch (2003) e Tiwana (2002) propõem três etapas, são eles: a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento. A etapa de aquisição corresponde ao desenvolvimento e à criação de insights, habilidades e relacionamentos. À disseminação corresponde o compartilhamento do conhecimento já adquirido, seja ele interno ou externo à organização. E, finalmente, a capacidade da organização em utilizar os conhecimentos gerados em novas situações é considerada a etapa de utilização. Para Darroch (2003), a forma para se adquirir o conhecimento acontece de diversas possibilidades, como, por exemplo, com os clientes, funcionários, fornecedores, competidores, entre outros.

Outra etapa importante no processo da Gestão do Conhecimento organizacional é a avaliação dessa gestão. Pais (2014), elaborou um banco de itens suficientemente abrangente que integram as práticas organizacionais relacionadas aos processos de Gestão do Conhecimento identificados e considerados essenciais. Essa Escala de Gestão do Conhecimento, EGC, elaborada por Pais (2014) foi a mesma utilizada pelo autor desta pesquisa no presente estudo.

3.2. Interfaces entre Capital Intelectual e a Gestão do Conhecimento

Levando-se em consideração as crescentes demandas do mercado por profissionais mais bem preparados, os indivíduos e as organizações devem se responsabilizar por essa tarefa simultaneamente. A produção do conhecimento organizacional é uma via de mão dupla, pois tanto a empresa quanto seu colaborador são beneficiados pelo esforço e realização da aprendizagem.

Como elos de uma mesma corrente que se juntam para fortalecer a empresa, essa recíproca passa a ser verdadeira, como confirma Dutra (1999):

Ao colocarmos a organização e as pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado capacitando a organização para enfrentar novos desafios (DUTRA, 1999, p.23)

O enfrentamento dos desafios na produção do conhecimento foi profetizado por Peter Drucker em seu livro *The Landmarks of Tomorrow*, publicado pela primeira vez em 1957, portanto há seis décadas atrás. Nessa obra, ele previa a chegada da 'Era do conhecimento'. De acordo com o autor, para se adaptar a essa época do conhecimento, as empresas necessitariam conhecer a sua área de atuação, sua especialidade e pontos fortes e quais seriam as competências básicas pelas quais seriam efetivamente valorizadas e pagas pelo mercado. Drucker afirmava, desde então, que todos os colaboradores de uma equipe teriam uma contribuição a dar para que a sua organização alcançasse os resultados almejados. Por outro lado, o autor também atentava para o fato de que, tão importante quanto a empresa se conhecer e saber onde quer chegar, é fazer com que os seus colaboradores tenham a compreensão de sua importância e de que cada um pode e deve contribuir para se alcançar tais objetivos.

Passados sessenta anos dessa profecia, a incorporação da Gestão do Conhecimento aos processos internos das empresas, de acordo com Pires *et al* (2016), “tem por finalidade assegurar os ativos intangíveis de uma organização, como também dar-lhe capilaridade e aproveitá-los, fomentando a criação de serviços e produtos direcionados às necessidades dos clientes e ao incremento da competitividade.” Um dos papéis da Gestão do Conhecimento é o de democratizar o acesso aos conhecimentos obtidos pelos colaboradores organizando, classificando e criando oportunidades de disseminação desse Capital Intelectual.

O Capital Intelectual, traduzido como parte do ativo intangível de uma empresa, como citado ao longo deste estudo, pode ser entendido como uma

Combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, um ativo que é pessoal e socialmente construído, cuja orientação para a ação o torna determinante para o funcionamento das organizações[...] Enquanto recurso inesgotável que, contrariamente aos demais, aumenta à medida que se utiliza, constitui uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável (CARDOSO, 2007, p. 45 *apud* PAIS, 2014, p. 193).

O acúmulo de conhecimentos gerado pelos colaboradores de uma empresa torna-se uma das fontes de vantagem na medida em que ela consegue utilizar esse capital a seu favor, garantindo a inovação de seus produtos e serviços tendo como base a criação do conhecimento, o seu compartilhamento colaborativo e seu gerenciamento sistemático. Nessa perspectiva, verifica-se uma das interfaces entre o Capital Intelectual e a Gestão do Conhecimento, fator estratégico não só para a permanência da empresa no mercado como também para o seu crescimento contínuo na expansão dos seus negócios.

As interfaces entre o Capital Intelectual e a Gestão do Conhecimento têm sua base na criação do conhecimento, no seu compartilhamento colaborativo e no seu gerenciamento sistemático. Essa estreita relação permite o reconhecimento do Capital Intelectual enquanto fator estratégico não só para a permanência da empresa no mercado como também para o seu crescimento contínuo expandindo os seus negócios (PIRES *et al*, 2016).

Outro aspecto em que Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento se unem é no sentido de que uma organização precisa conhecer quais são as ameaças e as oportunidades que estão presentes no seu ambiente interno e externo. As informações agregadas pelos seus colaboradores devem transformar-se em conhecimento que possibilite extirpar as ameaças e valorizar as oportunidades, por meio de ações que desencadeiem o

crescimento contínuo da empresa. Essas ações devem, necessariamente, passar pelo suporte da tecnologia, pela utilização e valorização do capital humano e pela gestão da informação, para que, em conjunto, auxiliem a avaliação e a remodelação dos processos, procurando sempre melhorar a produtividade e as vantagens competitivas.

De acordo com Pires *et al* (2016), cada vez mais a Gestão do Conhecimento vem sendo reconhecida e utilizada nas instituições, independente do ramo e do tamanho da organização, seja no âmbito nacional ou mundial. Essa exigência decorre do cenário econômico e das aceleradas e revolucionárias transformações a que o mundo vem assistindo nas últimas décadas e que impactam diretamente na concepção e na produção dos produtos e serviços.

Takeuchi e Nonaka (2008) levantam cinco condições *sine qua non* para que a organização promova a espiral do conhecimento organizacional. Essas condições objetivam facilitar as atividades do grupo, ao mesmo tempo em que criam e acumulam o conhecimento individualmente. São elas:

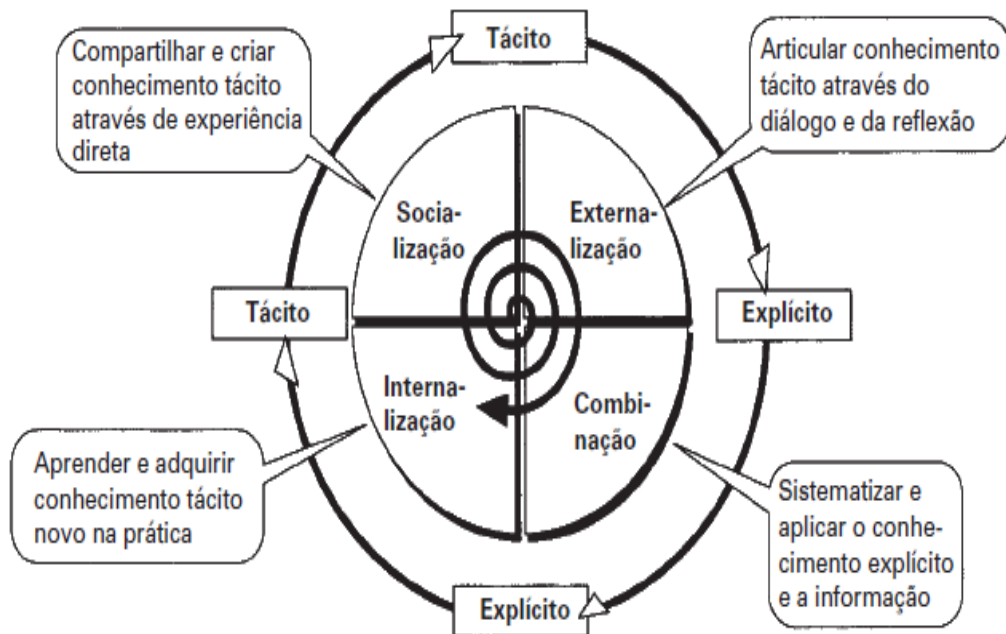
- ✓ **Intenção:** a promoção da espiral do conhecimento é estimulada pela intenção organizacional, definida como a pretensão da organização as suas metas. O esforço conjunto para atingir essas metas é uma das estratégias possíveis no ambiente de negócios. Estratégia que se instala no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. O desafio da corporação é estabelecer o tipo de conhecimento a ser desenvolvido e operacionaliza-lo.
- ✓ **Autonomia:** essa condição é essencial para permitir que os membros da organização ajam de modo autônomo, o que pode aumentar a chance de acontecer oportunidades inesperadas. Promover a autonomia contribui para a motivação dos colaboradores e para a criação de novos conhecimentos.
- ✓ **Flutuação e caos criativo:** essa condição permite a interação entre a organização e o ambiente externo. A decomposição é o inverso do *status quo*, é a mudança de rotinas, hábitos ou

estruturas cognitivas. Ela exige a reconsideração do raciocínio, o questionamento das atitudes básicas, o que demanda um profundo compromisso pessoal. O caos acontece que existe uma crise na organização que provocam metas desafiadoras e mudanças significativas.

- ✓ **Redundância:** essa condição, na visão dos autores, é a presença da informação que extrapola as exigências operacionais imediatas dos colaboradores da organização. Um conceito ou ideia criada por um colaborador deve ser compartilhada com outros indivíduos, o que promove a partilha do conhecimento tácito. A redundância acelera o processo de criação do conhecimento.
- ✓ **Requisito variedade:** a quinta e última condição da espiral do conhecimento estabelece que a diversidade interna de uma organização deve combinar com a complexidade do ambiente com o intuito de enfrentar os desafios. Para maior celeridade nos processos é necessário assegurar o acesso mais rápido a mais ampla diversidade de informação disponível na organização.

As condições levantadas por Takeuchi e Nonaka (2008) são importantes enquanto combinações eficazes na produção e retenção dos talentos na organização. De fato, as empresas bem-sucedidas procuram distribuir seus funcionários talentosos – e todas elas têm, basta encontrá-los – por todas as funções e departamentos. Identificar essas pessoas, observar e entender o que eles fazem e como elas geram seu próprio capital intelectual e o da empresa é uma tarefa que deve ser entregue à Gestão do Conhecimento. Em termos práticos, a Gestão do Conhecimento é uma ferramenta que deve assegurar a identificação, o compartilhamento e a retenção do Capital Intelectual de uma organização, promovendo a espiral do conhecimento e o sucesso permanente de seus colaboradores e dela própria, conforme pode ser visualizado na figura abaixo.

Figura 1: Espiral do Conhecimento



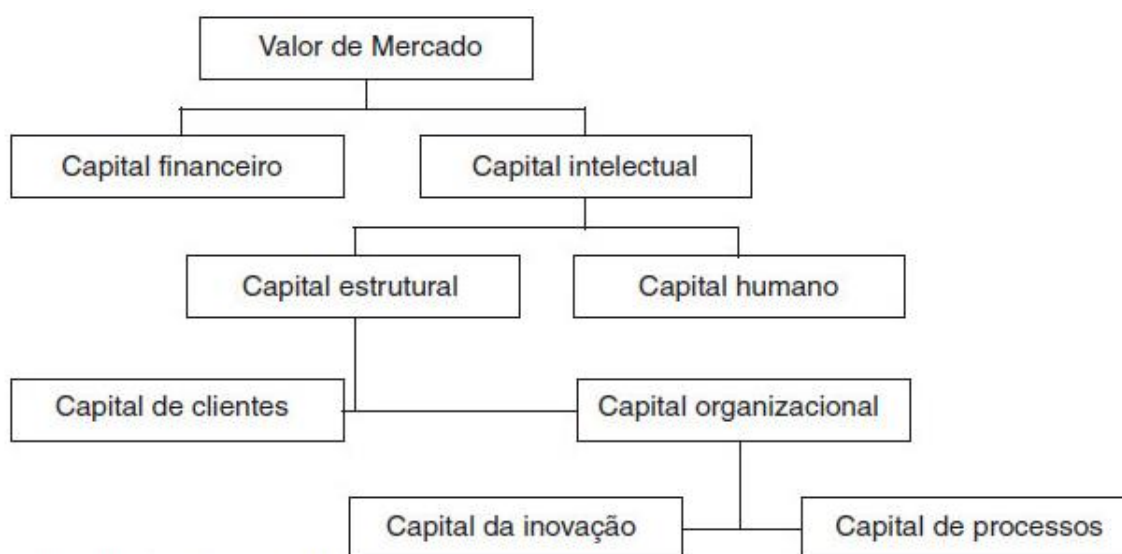
Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008), p.24.

3.3 Estudos empíricos sobre Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento

A empresa Skandia é a maior companhia de seguros da Escandinávia e foi pioneira na criação, em 1991, da Diretoria Corporativa de Capital Intelectual, liderada por Leif Edvinsson, que tinha como missão transformar o Capital Intelectual da organização em um valor visível. Após quatro anos de trabalho, Edvinsson identificou e classificou os componentes do Capital Intelectual da Skandia e seus respectivos indicadores de mensuração criando o “Navegador Empresarial”. O resultado desse estudo foi publicado em um relatório que obteve grande repercussão, atraindo o interesse de diversas empresas que queriam conhecer o sistema de avaliação e mensuração desenvolvido pela Skandia (ARMOS 2003).

Edvinsson e Malone (1998) agruparam em cinco áreas distintas os indicadores de mensuração da Companhia Skandia: financeira, cliente, processo, renovação e desenvolvimento e humana. A partir desse levantamento, os pesquisadores elaboraram o seguinte esquema que tem sido utilizado, deste então, para a mensuração do Capital Intelectual nas empresas:

Figura 2: Indicadores de mensuração da Companhia Skandia



FONTE: EDVINSSON e MALONE (1998, p.47)

Como consequência dessa experiência pioneira da companhia de seguros Skandia, a mensuração do Capital Intelectual e da Gestão do Conhecimento passou a ser uma prática bastante comum, multiplicando os estudos e os instrumentos de avaliação. No contexto nacional, a avaliação da Gestão do Conhecimento, por exemplo, tem sido o objetivo de centenas de estudos de caso. A seguir, alguns resultados desses estudos são relatados.

Armos (2003), tendo como objetivo geral a mensuração do Capital Intelectual da empresa de prestação de serviços em consultoria de Gestão e Treinamento denominada Converge – Tecnologia de Gestão, utiliza como base o modelo Skandia Navigator, de Edvinsson e Malone (1998). O modelo foi adaptado à realidade brasileira, considerando as necessidades e expectativas

de todas as partes interessadas, ampliando seu foco para o relacionamento com os parceiros, com o ambiente e com a comunidade, demonstrando assim como esses fatores também contribuem para atingir as metas empresariais, assim como para agregar valor para toda a sociedade.

O estudo de caso foi realizado durante os anos de 2000, 2001 e 2002. Nos três anos da pesquisa, houve uma variação percentual que demonstra preocupação da empresa em atingir as metas estabelecidas no seu planejamento estratégico. Verifica-se no caso Converge, que no ano de 2000 ela atingiu 96,85% das metas dos seus indicadores de desempenho, em 2001, o percentual foi de 92,11% e que em 2002, finalmente, atingiu 85,76%.

Armos (2003) conclui que, no momento em que o Capital Intelectual da Converge reduziu, o Coeficiente de Valorização do Conhecimento também sofreu alteração para menor, demonstrando e confirmando que, ao não atingir as suas metas, sua influência passa a ser negativa nos demais resultados do negócio. Além dessas duas alterações observadas, identificou-se também uma redução do Valor de Mercado da empresa em 2002 e o Índice de Valor Agregado sofre uma diminuição, o que acusa a necessidade e a importância de manterem permanentemente o Capital Intelectual da empresa.

Outro estudo de caso analisado foi o de Colauto e Beuren (2003), cujo objetivo foi apresentar uma proposta de metodologia de avaliação da Gestão do Conhecimento. A pesquisa de campo foi realizada em uma Organização Hospitalar, caracterizada como uma entidade filantrópica. A partir dos resultados encontrados, Colauto e Beuren (2003) avaliaram que seja possível acompanhar o capital humano, o capital estrutural e o capital de clientes sob a ótica do crescimento, da renovação, eficiência e estabilidade. Mesmo a proposta não contemplando todos os indicadores possíveis para se avaliar os ativos intangíveis de uma entidade filantrópica, é possível apresentar sugestões, a partir das quais podem-se criar indicadores de acordo com as necessidades e possibilidades de acompanhamento e comparações ao longo do tempo em cada organização hospitalar.

Colauto e Beuren (2003) concluíram também que, à medida que as pessoas interagem em seus ambientes, elas absorvem informações, as

transformam em conhecimento e agem com base nessa combinação de conhecimentos, experiências, valores e regras internas, buscando identificar as informações como instrumento decisivo para alavancar o sucesso organizacional e criar diferenciais competitivos que sustentem sua permanência no mercado. Com o monitoramento das ações e estratégias é possível agregar maior valor à estrutura interna da organização hospitalar e, conseqüentemente, aos clientes, que cada vez mais desejam excelência no atendimento médico.

Teles *et al* (2008) tiveram como objetivo, para o estudo de caso realizado em uma indústria química do Estado de Goiás, responder às seguintes indagações: quais as limitações existentes para a utilização do capital intelectual como uma vantagem competitiva para as organizações e de que forma os gestores operacionalizam o conhecimento organizacional para transformá-lo em capital intelectual?

Com base na abordagem realizada, os autores puderam constatar que a empresa desenvolve pesquisas, coletando dados isolados, que são processados e transformados em informações, permitindo, desta forma, a criação do conhecimento organizacional, que é utilizado como principal fator de diferenciação da empresa no mercado. No contexto organizacional, pode ser observado que o conhecimento da empresa é gerado através de estudos, treinamentos, relações entre empresa - clientes - fornecedores e rotinas organizacionais, o que pode ser justificado pela adoção de uma Gestão por Indicadores e por relatórios desenvolvidos pela empresa, tais como: pesquisa de satisfação de clientes e funcionários, análises de acidentes e riscos nos processos fabris, dentre outros.

Teles *et al* (2008) constatam que a composição do Capital Intelectual está ancorada no Capital Humano, ainda em desenvolvimento, no Capital Estrutural e no Capital de Clientes, sendo que esse último é o mais relevante no contexto organizacional em termos de mensuração, mapeamento e aplicabilidade em estratégias. Percebe-se uma iniciativa contínua quanto à criação do conhecimento corporativo, a partir da busca pela maximização dos conhecimentos existentes, e pelo desenvolvimento de inúmeros projetos para a

criação de novos conhecimentos. Também observam os autores que os resultados obtidos permitem a constatação da existência de um perfil longo para a organização pesquisada.

Marques e Gomes (2011) em um estudo que avaliou o Capital Intelectual de uma empresa atacadista identificaram que a empresa disponibiliza incentivos para a realização de cursos de capacitação e graduação, assim como também existem ações que visam o desenvolvimento do espírito empreendedor, o que contribui substancialmente para a geração de conhecimento e desenvolvimento intelectual na organização. Por outro lado, houve divergências com relação aos incentivos da empresa no que tange ao oferecimento de cursos de capacitação e formação a todos os seus colaboradores, privilegiando apenas uma parcela do seu quadro funcional.

Marques e Gomes (2011) concluíram que a empresa pesquisada precisa se atentar mais para seu Capital Humano, com o intuito de desenvolvê-lo de forma plena entre seus colaboradores, principalmente no que se refere à disponibilização de treinamentos, palestras, semanas educativas, cursos de graduação e capacitação, enfim, mecanismos que venham proporcionar a disseminação do conhecimento. O Capital Estrutural e Capital Relacional, de acordo com os colaboradores, estão sendo desenvolvidos de maneira efetiva na organização, contribuindo diretamente para a eficiência de suas atividades no mercado.

Outro estudo em uma empresa de tecnologia avaliou o Capital Intelectual de uma outra forma. Rodrigues *et al* (2015), tendo como objetivo buscar, identificar e analisar as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas por um setor de Tecnologia da informação (TI) de uma instituição pública da esfera Federal do Governo, levaram em consideração as práticas adotadas quanto aos conhecimentos tácitos (experiências humanas) e explícitos (conhecimento facilmente representado e compreendido por todos), e como essas práticas são socializadas, externadas, combinadas e internalizadas. No que tange ao conhecimento tácito há um problema a ser levado em consideração: como fazer para que o colaborador passe o seu conhecimento aos demais funcionários?

Rodrigues *et al* (2015) basearam-se nos estudos de Melo (2003) e Nonaka e Takeuchi (1997) sobre Gestão do Conhecimento, proposta que visa democratizar o acesso aos conhecimentos obtidos por indivíduos, seja qual for o meio escolhido pelo gestor, organizando, classificando e criando dispositivos para sua disseminação. O conhecimento é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito

Com base na coleta de dados, os autores verificaram que o setor de TI da organização pesquisada apresentou uma Gestão do Conhecimento altamente eficiente no seu sistema de informação, sendo identificadas diversas ferramentas de disseminação, dentre eles, grupos de e-mail e pasta compartilhada na Intranet. Outro ponto positivo foi a cultura organizacional dos funcionários que são sempre motivados a inovar. Na dimensão da estrutura organizacional, destaca-se o trabalho em equipe, através do aprendizado coletivo e, finalmente, a definição de metas pela alta administração.

O Capital Humano e o Capital Intelectual mostraram-se fundamentais na instituição que acumula diversos casos de aprendizados associados às experiências adquiridas pelas equipes na realização das operações e projetos. Nesse aspecto, no decorrer da pesquisa, Rodrigues *et al* (2015) puderam comprovar que o setor de TI estudado apresenta bons índices quanto à Gestão do Conhecimento tácito e explícito, fator que se mostrou estratégico, inovador, um diferencial competitivo e instrumento de valor agregado à organização.

Os estudos empíricos mencionados, um pequeno número entre tantos outros disponíveis sobre o tema, revelam que as empresas sentem a necessidade de mensurar os seus ativos, mostrando a relevância do conhecimento e dos demais ativos intangíveis na busca de resultados nos negócios organizacionais. Entretanto, conforme atesta Armos (2003), ainda existe um certo ceticismo por parte de muitas organizações quanto à validade dos modelos de mensuração do Capital Intelectual, uma vez que muitas delas ainda continuam a avaliar os seus ativos por meio do enfoque financeiro, baseado na contabilidade tradicional.

Quadro 11 – Resumo dos estudos empíricos

Empresa pesquisada	Autor/data	Conclusão
1. Skandia – companhia de seguros da Escandinávia	Edvinsson e Malone 1997	A partir do resultado desse estudo multiplicaram-se as pesquisas e os instrumentos de mensuração do Capital Intelectual e da Gestão do Conhecimento em vários países.
2. Converge – Tecnologia em gestão	Armos 2003	O autor concluiu que, no momento em que o CI da Converge reduziu, o Coeficiente de Valorização do Conhecimento também sofreu alteração para menor, passando a ser negativa a influência nos demais resultados do negócio e na redução do Valor de Mercado da Converge.
3. Organização Hospitalar (anônima)	Colauto e Beuren	Os pesquisadores avaliaram que seja possível acompanhar o Capital Humano, o Capital Estrutural e o Capital de Clientes sob a ótica do crescimento, da renovação, eficiência e estabilidade. Concluíram também que à medida que as pessoas interagem em seus ambientes, elas absorvem informações e as transformam em conhecimento.
4. Indústria Agroquímica do Estado de Goiás	Teles et al 2008	Os autores constataram que a empresa desenvolve pesquisas, coletando dados isolados, que são processados e transformados em informações, permitindo a criação do conhecimento organizacional, que é utilizado como principal fator de diferenciação da empresa no mercado.
5. Empresa atacadista	Marques e Gomes 2011	Os pesquisadores identificaram que a empresa disponibiliza incentivos para a realização de cursos de capacitação e graduação, assim como também existem ações que visam o desenvolvimento do espírito empreendedor, o que contribui para a geração de novos conhecimentos e desenvolvimento intelectual na organização.
6. Empresa de tecnologia	Rodrigues et al / 2015	Os pesquisadores verificaram que o setor de TI da organização apresentou uma Gestão do Conhecimento altamente eficiente no seu sistema de informação, sendo identificadas diversas ferramentas de disseminação, como grupo de e-mail, pastas compartilhadas na intranet. Além disso, outro ponto positivo detectado foi a cultura organizacional pelo seu trabalho em equipe e a definição de metas pela alta administração.

Fonte: quadro elaborado pelo autor a partir dos estudos empíricos relatados acima.

3.4. Desafios contemporâneos da Gestão do Capital Intelectual

Ainda é uma pequena parte de administradores que captam a verdadeira natureza das organizações criadoras de conhecimento e, muito menos, são os que conseguem administrá-la de maneira eficiente. “O motivo: não compreendem o que é o conhecimento e o que as empresas devem fazer para explorá-lo” (TAKEUCHI E NONAKA, 2008, p.39). Assim, percebe-se que ainda há muito caminho a ser percorrido até que as organizações consigam transpor os desafios de uma gestão que percebe, promove e retém seus

talentos.

Historicamente, o foco sobre a questão do conhecimento no interior das organizações foi se modificando. A princípio não se dava a importância que ele tem hoje, embora, pela sua complexidade, muitas vezes não se saiba ainda localizar, gerenciar e mensurar o conhecimento dentro das empresas, conforme atesta Gracioli (2005):

As empresas sempre davam mais importância as formas do que as substâncias. Todavia, o conhecimento deve resistir por si mesmo. Quem o detém? Onde ele está? Como deve ser gerenciado? Patentes, marcas, direitos autorais, talento, pode-se colocar preço em tudo isso? É difícil contabilizar as habilidades de um funcionário e, num treinamento, não dá para se mensurar quanto de aprendizado ele gerou (GRACIOLI, 2005, p. 18).

O grande desafio que se apresenta para a gestão do conhecimento é o descompasso que existe entre as mudanças internas e externas das empresas, descompasso que já causou o fechamento de inúmeras empresas. Nesse sentido, Artur Giannini (2010), Diretor da Pricewaterhouse Coopers, propõe passar alguns desafios dentro da empresa com o intuito de gerar processos internos para a transformação do conhecimento intrínseco acumulado, ou o conhecimento tácito, em valor para a organização e, conseqüentemente, para o cliente também. O primeiro desafio foi promover constantes reuniões de exposição e vivência, para que o detentor de um conhecimento tácito tenha a oportunidade de expressar sua bagagem profissional e pessoal, por meio de depoimentos e relatos de experiência. O segundo foi estimular os colaboradores a registrarem o que sabem em artigos, redes sociais e outros meios midiáticos gerando produtos, negócios e ideias inovadoras por um custo infinitamente menor.

O terceiro desafio foi reconhecer que a empresa precisa desenvolver o Capital Intelectual dos seus colaboradores, comunidades e fornecedores para a geração de novas ideias e para a criação de novos produtos. O quarto e último desafio foi praticar a escrita, exercício fundamental para a estruturação do pensamento e o registro do conhecimento. Concluindo, Giannini reconhece

que gerir pessoas é uma atividade que exige processos cuidadosos no sentido de garantir a permanência dos talentos dentro das empresas e uma grande aliada nessa tarefa é a Gestão do Conhecimento que é capaz de promover mecanismos adequados para retirar dos colaboradores o que eles possuem de melhor em prol deles mesmos e de toda organização.

Pais (2014) estabelece que independente da abordagem escolhida pela empresa, seja ela mais orientada para a tecnologia ou para as pessoas, existe um consenso de que é necessário que a Gestão do Conhecimento integre um e outro aspecto e que promova uma ação facilitadora de um conjunto de processos associados ao gerenciamento do Capital Intelectual disponível na organização. De acordo com a autora, a tecnologia é um meio que possibilita a memorização, a partilha, a recuperação e a utilização dos conteúdos que são dominados e estão intimamente ligados à pessoa que os detém. Portanto, a tecnologia é um meio, e não o fim ou a solução, para apoiar os processos de interação interna das empresas, pois esses processos devem passar por uma gestão e cultura organizacionais consideradas relevantes e fontes de sustentabilidade da organização.

Ao optar por manter a competitividade interna e externa valorizando o seu Capital Intelectual e a aprendizagem, a empresa se depara com outro desafio, segundo Colauto (2005): a necessidade de se investir em recursos humanos, o que pode se apresentar mais dispendioso que o investimento em ativos tangíveis. Porém, um dos segredos que o investimento em conhecimento produz é que quanto mais nele se aplica, maiores são os benefícios para a rede de usuários. Segredo que passa a ser um atrativo a mais na Gestão do Conhecimento.

Diante do quadro apresentado neste estudo sobre alguns desafios que podem ser observados na implantação da Gestão do Conhecimento, seja no âmbito privado ou público, pode-se constatar que essa nova filosofia de trabalho organizacional baseado no Capital Intelectual, ainda carece de muito estudo, discussão e experimentos que comprovem a sua eficácia, supere as dificuldades, enfrente os desafios e mudanças constantes em benefício e sucesso de todos: indivíduos, empresas, sociedade.

4. EMPRESA PESQUISADA

A holding é uma empresa que apresenta, como atividade principal, a participação de acionistas majoritários em uma ou mais empresas. A criação de uma holding é utilizada como uma ferramenta para agregar capitais, para a produção de riquezas e tem a finalidade de preparar a empresa para a organização e a sucessão civil e patrimonial de determinada pessoa ou grupo familiar, de acordo com Bianchini et al (2014). A holding detém o controle de sua administração e as políticas empresariais das suas organizações menores que lhes são subsidiárias e subordinadas. Esse movimento de criação das holdings teve início a partir da constatação de muitos analistas de mercado e investidores de mais longa data que costumavam destacar que uma das estratégias mais interessantes para uma organização obter sucesso é a de diversificar o investimento destinado às ações das companhias de diferentes setores, reduzindo os riscos. Isto é, diversificar os investimentos em diferentes segmentos da economia pode ser um fator positivo, pois se uma empresa vai mal, a outra, que está em um período melhor, anula o efeito negativo daquela, conforme especifica Bianchini et al (2014).

Esse formato das holdings surgiu a partir do resultado de um ato do Congresso Americano denominado “Public Utility Holding Company Act of 1935, (PUHCA)”, ocorrido nesse ano, com o objetivo de eliminar práticas desleais e outros abusos que estavam acontecendo por parte das empresas de eletricidade e de gás natural, conforme relata Bianchini et al (2014). Esse ato permaneceu quase inalterado até a sua completa reformulação em 1992, uma vez que foi assegurado o controle federal e a regulação das empresas de serviços públicos interestaduais que evoluíam nas décadas de 1910 e 1920. A reformulação ocorrida, praticamente seis décadas depois, se deu por meio do denominado “Energy Policy Act (EPACT)”, de acordo com os autores.

Tal movimento reverberou no Brasil, segundo Martins e Lopes (2010, p.18, *apud* Bianchini et al, 2014), onde o surgimento da holding foi regulamentado na década de 1970 pela lei das Sociedades por Ações, estabelecendo que “a empresa pode ter por objetivo participar de outras empresas”. Dessa forma, a Lei 6.404/76 tornou legítimas as empresas Holdings

ao prever que o objeto social poderia ser a participação em outras empresas. Conforme Oliveira (2010, *apud* Bianchini, 2014), a origem da expressão “Holding”, em inglês, significa manter, controlar ou guardar do verbo “to hold”. Para além do significado de segurar, deter, Holding traduz-se também como domínio (MAMEDE, 2011 *apud* Bianchini, 2014) caracterizando essa organização como uma forma de gestão numa estrutura corporativa, de acordo com a legislação brasileira.

4.1 – Estrutura organizacional da holding

A holding pesquisada foi criada em 1995 com o objetivo de gerir corporativamente os negócios de um determinado grupo empresarial. Por meio dessa holding, os acionistas acompanham e controlam o desenvolvimento das suas empresas que estão divididas em três grupos distintos: segmento industrial, segmento de serviços e segmento imobiliário. Essa divisão foi criada com o intuito de aprimorar a gestão e modernizar a arquitetura societária⁴.

De acordo com os documentos da organização, a holding corporativa “tem a missão de acelerar o crescimento das vendas, margem líquida e lucro, através da liderança de pessoas, qualidade das informações e excelência na execução de estratégias críticas para o sucesso dos negócios do grupo.” Essa missão demanda uma atuação proativa e estratégica, além de ser responsável por implementar melhores práticas e padronizar os processos para obter o controle e gestão matricial dos três ramos empresariais distintos que compõem o conjunto empresarial.

A holding corporativa se sustenta a partir de quatro pilares que são: a elaboração e execução de um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazos, a operação com tecnologia de ponta em todo processo produtivo, o acréscimo de valor aos seus produtos e a qualificação do pessoal para os negócios do grupo.

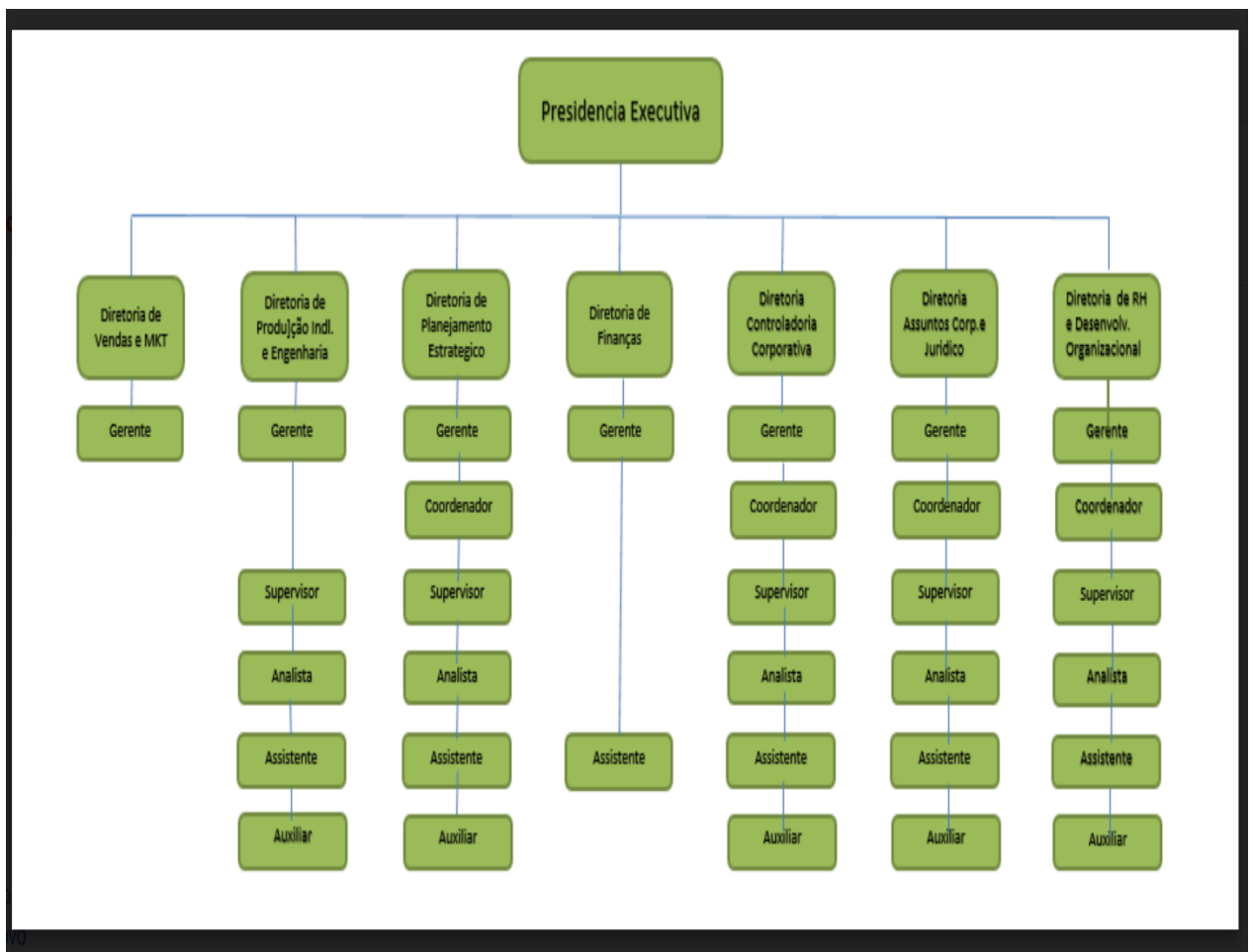
A estrutura organizacional da holding compõe-se pelas seguintes diretorias e departamentos: Diretoria de Vendas e Marketing Corporativo,

⁴ As informações registradas nesse item estão na revista comemorativa dos 55 anos do grupo, publicada neste ano de 2018.

Diretoria de Planejamento Estratégico, Diretoria de Finanças Corporativas, Diretoria de Controladoria Corporativa, Diretoria de Assuntos Corporativos e Jurídicos, Diretoria de Recursos Humanos & Desenvolvimento Organizacional, Diretoria de TI Corporativa, Diretoria de Controladoria da Produção Industrial e Logística, Departamento de Endomarketing, Departamento de Controladoria de Preços, Departamento de Compras Centralizadas, Departamento de Engenharia Corporativa, Departamento de Segurança Pessoal e Patrimonial. Em todas as diretorias pode-se encontrar as figuras do gerente e, em determinadas delas, encontram-se as figuras do coordenador, do supervisor, do analista, do assistente e do auxiliar, conforme pode-se verificar na figura abaixo. Foram esses colaboradores que participaram da pesquisa apresentada neste estudo e os papéis de cada uma dessas áreas de atuação serão detalhados a seguir.

A Presidência Executiva cabe ao criador das empresas que fazem parte da holding corporativa. A primeira dessas empresas foi criada há 55 anos e, desde então, a trajetória dessa organização pioneira, e das demais empresas que foram criadas ou agregadas posteriormente, apresentou um desenvolvimento bastante satisfatório, o que determinou a abertura da holding para garantir o desempenho competitivo do conglomerado. A gestão da holding está baseada em um modelo de governança corporativa e governança familiar que buscam adotar as melhores e mais atualizadas práticas de gestão de negócios e pessoas.

Figura 3: Estrutura organizacional da holding pesquisada



Quadro elaborado pelo autor desse estudo

No que se refere à governança corporativa, essa solidifica as relações entre os sócios e se dedica a melhorar a imagem do grupo e da família no meio empresarial e junto à sociedade. Por outro lado, a governança familiar tem por objetivo garantir a longevidade do grupo e assegurar a sua dinâmica empreendedora e os valores da família para as gerações futuras. Cabe ao Conselho de Administração da Governança Familiar providenciar, organizar e coordenar todas as ações do grupo que visam preparar os sucessores para sua trajetória de vida e para os negócios, seja como acionista, conselheiro ou executivo. Ambas as governanças se unem para consolidar o conceito empresarial implantado na gestão pelo fundador do grupo que é a

continuidade da valorização do trabalho dos seus colaboradores, a preservação do meio ambiente, a contribuição à sociedade, por meio do relacionamento com os seus fornecedores, clientes, consumidores, comunidade e as autoridades.

Dentro da holding pesquisada neste estudo, 5 colaboradores que são responsáveis pela direção responderam ao questionário aplicado pelo autor deste estudo (5% dos respondentes). Entre as responsabilidades inerentes ao colaborador responsável pela área da direção encontram-se o planejamento, a organização e o controle dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos, com o objetivo de fixar as políticas de gestão, estratégias, as metodologias de trabalho, estruturação, racionalização e adequação das diversas atividades da empresa.

Logo abaixo dos diretores estão os gerentes, área de atuação em que se encontra o maior número dos colaboradores dessa organização e foi a função em que houve o maior número de questionários aplicados, 32 (32% dos respondentes). Nessa empresa⁵, os colaboradores que exercem a função de gerência são responsáveis por analisar e controlar os resultados de todas as empresas do grupo e por fazer a conexão entre a organização e a alta direção, além de contribuir com o desenvolvimento e crescimento sustentável em conjunto com as empresas do grupo, gerenciando as controladorias orçamentárias, do circulante e do permanente, por meio de sistemas de informações, normas internas e diretrizes da diretoria, visando a excelência dos processos e resultados de todas as empresas do grupo, de forma que elas cumpram seus processos, fluxos e procedimentos operacionais, indicadores, programas e metas compromissadas.

Na área da coordenação, os colaboradores que a executam, 4 no total (4% dos respondentes), são responsáveis pela coordenação de equipes, controle, análise e o planejamento do fluxo de atividades e processos da área. Além disso, também é papel do coordenador acompanhar e analisar todos os indicadores da área e criação de plano de ação de forma a garantir o alcance das metas, realizar reuniões com a equipe para acompanhamento de

⁵ Essas informações foram coletadas pelo autor desta pesquisa na holding pesquisada.

desempenho e elaboração de relatórios gerenciais que contribuam para tomada de decisões.

Em seguida à função de coordenação está a área de atuação de supervisor, em que se encontram 10 colaboradores (10% dos respondentes) da pesquisa e que são responsáveis pela supervisão de equipes em diversos setores, controle e distribuição das atividades definindo metas e cronogramas e ainda se ocupam da elaboração de relatórios gerenciais e analíticos. Abaixo da função de supervisão encontram-se 27 analistas (27% dos respondentes da pesquisa), que são os profissionais responsáveis pelo planejamento, organização, controle e assessoria aos gestores dentro da organização, atuando nas áreas de Recursos Humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica e outras.

Na maioria das diretorias se encontra a área de atuação do assistente que é o profissional que auxilia na área administrativa do grupo, ajudando os gestores e analistas em suas atividades rotineiras, atuando no controle de gestão financeira, administração, organização de arquivos, gerência de informações, revisão de documentos e outros. Nessa área, houve a participação de 15 colaboradores da holding (15% dos respondentes). Com relação à área de atuação do auxiliar, houve a participação de 3 colaboradores (3% dos respondentes). A eles cabe a função de dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atua no atendimento aos clientes internos/externos, fornecendo e recebendo informações; realizar a tratativa de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos, além de preparar relatórios e planilhas.

Outro aspecto sociodemográfico importante que pode ser verificado é quanto à percepção dos colaboradores em relação ao nível de contribuição intelectual – conhecimentos e experiências – que eles conseguem oferecer à empresa em troca da satisfação pessoal e profissional que eles recebem. Ou seja, os funcionários opinaram se o Capital Intelectual que eles possuem está sendo plenamente utilizado no alcance dos objetivos de sua área de atuação, proporcionando-lhes bem-estar individual e profissional. Reconhecidamente, os

níveis que obtiveram os melhores conceitos foram: ótimo, com a avaliação de 25 colaboradores (25% dos respondentes) e bom, com 46 colaboradores (46% dos respondentes), o que totaliza 71% deles, respondendo positivamente ao nível de contribuição que cada um empresta à empresa.

5. MÉTODO

O caminho escolhido para a aplicação prática do modelo de mensuração do Capital Intelectual e da Gestão do Conhecimento está fundamentado em um estudo quantitativo, realizado em uma empresa goiana do segmento de refrigerantes. De acordo com Gil (1991, *apud* Armos, 2003), o estudo de caso representa um método que possui como principal característica o aprofundamento do estudo focado em um ou em poucos objetos, visando conhecê-los de forma mais detalhada e ampla. Nesse sentido, mensurar os indicadores do Capital Intelectual e da Gestão do Conhecimento na organização escolhida permitirá identificar em que atividades ela precisa melhorar, se aperfeiçoar ou manter suas ações.

Para Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica, uma metodologia que abrange três etapas: planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos. Assim, o conhecimento obtido a partir do estudo de caso é diferente do resultado das demais pesquisas, uma vez que é mais concreto e encontra-se baseado em uma determinada população de referência. Além disso, é mais contextualizado, subjetivo, por se tratar da interpretação do pesquisador.

5.1. Delineamento do estudo

Trata-se de um estudo transversal, quantitativo, exploratório e de caráter descritivo.

Bastos (2007) coloca que em um estudo transversal a população a ser consultada é definida pelo pesquisador e esse não intervém junto aos colaboradores da pesquisa, ele apenas observa e registra as informações de que necessita para posterior análise. De acordo com o autor, a pesquisa transversal envolve as seguintes etapas: 1. Definição de uma população de interesse; 2. Estudo da população por meio da realização de censo ou amostragem de parte dela; e 3. Determinação da presença ou ausência do defeito e da exposição para cada um dos indivíduos estudados. No caso desta pesquisa foi definido como população a ser estudada 100 colaboradores de uma holding de um grupo de empresas goianas. A pesquisa será feita por

meio de dois questionários, sendo um sobre Capital Intelectual e outro sobre práticas de Gestão do Conhecimento e os sujeitos pesquisados não serão expostos, mas resguardados de toda e qualquer identificação.

Segundo Bastos (2007) identifica, existe uma expressiva popularidade pela pesquisa transversal devido às vantagens que ela apresenta, tais como: o baixo custo, a facilidade de realização, a rapidez com que é empregada, a objetividade na coleta de dados e pode ser uma ferramenta de grande utilidade, pois o seu resultado permite o planejamento das ações futuras que envolvem o objeto estudado. Por outro lado, afirma o autor, existem também algumas limitações como a dificuldade para investigar uma amostra relativamente grande, quando a pesquisa se mostra de baixa prevalência.

Com relação à abordagem quantitativa da pesquisa, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), em geral envolve a interrogação direta das pessoas, cujo comportamento desejamos conhecer por meio de algum tipo de questionário, aplicado a um grupo significativo de pessoas e, em seguida, mediante uma análise quantitativa, obtém-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. A investigação quantitativa atua em níveis de realidade e tem como objetivo trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis.

Sobre a pesquisa exploratória Prodanov e Freitas (2013) afirmam que ela tem por finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto a ser estudado, com vistas a possibilitar sua definição e seu delineamento. Em geral, segundo as autoras, as pesquisas exploratórias assumem as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso, envolvendo o levantamento bibliográfico sobre o tema, entrevistas com pessoas que têm experiências práticas sobre o tema em questão e a análise de exemplos que estimulem a compreensão do tema abordado.

Sobre o caráter descritivo da pesquisa, Prodanov e Freitas (2013) declaram que nesse tipo de estudo o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem, no entanto, intervir neles. Essa pesquisa visa descrever as características de determinada população ou fenômeno e, em geral, envolve técnicas padronizadas de coleta de dados, como por exemplo,

questionários e observações sistemáticas. O pesquisador observa, registra, analisa e ordena os dados sem manipulá-los; ele procura descobrir com que frequência o fato ocorre, qual é a sua natureza, suas características, causas, especificidades etc.

Segundo Turato (2005) existe um modo intuitivo de que o método qualitativo é usado para estudar a "qualidade" de um objeto. No entanto, a concepção empregada é trazida das Ciências Humanas, segundo a qual não se busca estudar o fenômeno em si, mas entender seu significado individual ou coletivo em benefício da vida das pessoas, no caso desta pesquisa, os resultados encontrados se reverterão em benefícios para a empresa estudada.

Ainda de acordo com Turato (2005), a pesquisa qualitativa apresenta algumas características que são inerentes a ela, como: 1. O interesse do pesquisador é a busca de significado das coisas, pois isso tem um papel organizador nos seres humanos; 2. O *ambiente natural* do sujeito é inequivocamente o campo onde ocorrerá a observação sem o controle de variáveis; 3. O pesquisador é o próprio *instrumento* de pesquisa; 4. O método tem maior força no rigor da validade (*validity*) dos dados coletados; 5. Se a *generalização* não é a dos resultados (matematicamente) obtidos, ela se torna possível a partir dos conceitos construídos ou conhecimentos originais produzidos.

5.2. Participantes

Participaram desta pesquisa 100 colaboradores (aproximadamente 80% dos 126 funcionários efetivos) de uma holding fundada em 1995 de um grupo empresarial goiano que atua nos segmentos industrial, de serviços e imobiliário há 55 anos.

Os mesmos operam nas mais diversificadas funções, conforme descrito a seguir: Auditoria Interna (N=9); Ceane Holding (N=2); Compras centralizadas (N=6); Conselho Administrativo (N=5); Controladoria de preços (N=2); Controladoria financeira (N=6); Diretoria de produção industrial (N=2); Diretoria de Desenvolvimento Organizacional (N=1); Diretoria de Assuntos Jurídicos (N=1); Diretoria de Assuntos Estratégicos (N=1); Diretoria de

Marketing (N=1); Diretoria de RH (N=6); FOPA Centralizada (N=3); Gerência de Controle Estratégico (N=6); Gerência de Organização e Gestão de Processos (N=6); Gerência Contábil e Tributária (N=7); Gerência de Controle do Ativo Permanente (N=1); Gerência de Marketing (N=1); Gerência de TI (N=14); Gerência de Engenharia Civil (N=7); Gerência Jurídica Corporativa (N=12); Gerência de Planejamento Financeiro (N=2); Obras (N=2); Pagadoria (N=10); Presidência (N=3).

A participação foi voluntária, sem determinação da idade, tempo de serviço ou função que exerce. Todos os colaboradores da organização estavam aptos a responder o questionário e só não o fizeram os que se encontravam de férias, em viagem de trabalho ou fora da empresa durante o período de aplicação, o presidente da empresa e um participante que não aceitou participar de forma voluntária.

5.3. Instrumentos da pesquisa

Para a coleta de dados foram utilizados dois instrumentos:

1. Questionário sociodemográfico: instrumento que foi elaborado com o objetivo de conhecer o perfil do colaborador participante da pesquisa. No aspecto pessoal foram solicitadas as seguintes informações: sexo, idade, escolaridade, estado civil e se o colaborador tem filhos e qual a quantidade. No aspecto funcional foram solicitados os dados sobre o cargo, há quanto trabalha na empresa e se o nível de contribuição intelectual do colaborador lhe traz satisfação pessoal e profissional.
2. Questionário de avaliação do Capital Intelectual que corresponde à avaliação do Capital Intelectual, elaborado por Alves *et al* (2014), com base nos indicadores propostos por Martinez (1999), Guthrie (2001) e Marques e Simon (2003), que evidenciam elementos relacionados ao desenvolvimento do Capital Intelectual. (Anexo B). de acordo com a escala de Likert (1932), construído de modo gradual variando de: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3.

Indiferente; 4. Concordo até 5. Concordo totalmente. Cada uma das afirmações propostas obedece a algum indicador das divisões do capital intelectual: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional.

Esse questionário elaborado por Alves et al. (2014), possui 22 questões que visam avaliar o Capital Intelectual, considerando as seguintes categorias: iniciativas para o desenvolvimento do Capital Humano, iniciativas para o desenvolvimento do Capital Estrutural e iniciativas para o desenvolvimento do Capital Relacional. Para cada categoria foram elencados diferentes indicadores de análise detalhados a seguir:

3. Escala de Gestão do Conhecimento, EGC, (Anexo C no final deste trabalho), esse instrumento foi originalmente elaborado e aplicado por Pais (2014) em Portugal, tendo como base o modelo conceitual de Cardoso (2003, 2007) sobre conhecimento organizacional. A Escala de Gestão do Conhecimento, EGC, elaborada por Pais (2014) e utilizada nesta pesquisa, contempla 22 itens que estão voltados para medir o comportamento organizacional de determinada coletividade de colaboradores. Foi a própria autora quem agrupou os 22 itens em uma estrutura tetradimensional para facilitar a análise da invariância entre as amostras. Essa escala foi aplicada e validada também no Brasil. A EGC trata de uma medida que está focada no nível organizacional e tem como objetivo dotar a área acadêmica e os gestores das organizações, responsáveis pelos processos organizacionais do conhecimento, de um instrumento que seja capaz de diagnosticar e intervir na Gestão do Conhecimento no interior das empresas.

A partir de um pré-teste e dos seus resultados, foram desenvolvidos 56 itens e definidas cinco opções de respostas: 1) quase nunca se aplica; 2) aplica-se pouco; 3) aplica-se moderadamente; 4) aplica-se muito e 5) aplica-se quase totalmente. De acordo com Pais (2014),

a versão final da EGC foi aplicada a uma amostra de 1.824 colaboradores de 50 organizações portuguesas, sendo obtidas 1.275 respostas válidas e em 14 organizações do setor industrial brasileiro, obtendo 633 respostas válidas, entre 700 questionários aplicados. Para que houvesse maior confiança e uma equivalência entre as duas pesquisas, foi selecionada, aleatoriamente, 633 respostas da amostra industrial portuguesa.

Conforme Pais (2014), o estudo da estabilidade e comparabilidade da estrutura da Escala de Gestão do Conhecimento nos dois países, Portugal e Brasil, viabilizou a realização de estudos comparativos com níveis elevados de confiança e permitiu a redução do questionário para 22 itens, versão utilizada para a pesquisa de campo deste estudo. Os itens encontram-se divididos em quatro fatores, sendo: 1. Orientação cultural para o conhecimento; 2. Orientação competitiva; 3. Práticas formais de Gestão do Conhecimento e 4. Práticas informais de Gestão do Conhecimento.

O primeiro fator, conforme Pais (2014), trata de uma memória coletiva e reflete um quadro voltado às práticas, regras, normas e procedimentos instituídos e que devem ser seguidos na organização. O segundo fator espelha uma orientação para o exterior por parte da organização, focando na utilização do conhecimento organizacional em uma lógica de competitividade, de desempenho comparativo, dando aos clientes e concorrentes um papel fundamental. O terceiro fator congrega os esforços da organização para o que é relevante conhecer e a adoção de práticas que visam a criação e a aquisição de conhecimento, sua preservação, partilha e utilização, que, em geral, ocorre pela incorporação do conhecimento contido em produtos e serviços. A consciência do conhecimento possibilita a crença e a vontade de conhecer mais e melhor e viabiliza a iniciativa, a improvisação e a inovação. O quarto e último fator traduz as interações e a construção social do conhecimento que se realiza por meio da prática discursiva e das compreensões coletivas acerca dos conhecimentos organizacionais mais relevantes (PAIS, 2014).

5.4. Procedimentos da coleta de dados

Inicialmente, foi apresentado pelo pesquisador o objetivo do estudo para os diretores responsáveis da holding a ser estudada e solicitou a autorização para a aplicação dos questionários na empresa. Em seguida, após a autorização concedida, o pesquisador informou detalhes do questionário a ser aplicado aos colaboradores e enfatizou a questão do sigilo dos dados e da necessidade de se explicar que o preenchimento dos questionários seria voluntário. Além da autorização concedida pela empresa, o pesquisador também coletou as autorizações individuais dos colaboradores participantes da pesquisa, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, TCLE, que foi entregue e recolhido pessoalmente pelo pesquisador.

Para a aplicação dos questionários as instruções foram lidas em voz alta e garantido que os respondentes compreendessem bem todas as instruções e como deveriam proceder para assinalar as suas respostas. Essa etapa foi realizada em um único encontro e o pesquisador enfatizou também a necessidade de responderem todas as questões apresentadas em ambos os questionários e de que não haveria tempo limite para essa atividade, deixando-os à vontade para preencherem os instrumentos de avaliação. O autor deste estudo foi o responsável pela explicação e aplicação dos questionários aos colaboradores da empresa até que se conseguisse o número de respostas pretendidas.

Na última etapa deste estudo foram realizadas as análises dos dados coletados e o registro dos resultados obtidos. Com relação ao material coletado para o estudo de caso, esse será mantido em arquivo físico e digital, resguardados em arquivos, sob a guarda e responsabilidade do autor desta pesquisa, por um período de cinco anos e, uma vez vencido esse prazo, o material físico será incinerado, desde o convite, a autorização para participar e os questionários aplicados.

5.5. Análise dos dados

Com o objetivo de discutir o histórico e as diferentes concepções de Capital Intelectual, a sua importância dentro das empresas e o modo como as organizações modernas vêm lidando com a Gestão do Conhecimento, este estudo busca reconhecer que a Gestão do Conhecimento não é apenas mais um banco de dados com informações e experiências repetidas, mas sim um importante instrumento de mapeamento do Capital Intelectual com vistas a adotar uma diversidade de fontes de conhecimento que estão à mão dentro e fora das organizações.

O levantamento de dados desta pesquisa teve como objetivo avaliar o Capital Intelectual e a prática de Gestão do Conhecimento em uma holding de um grupo goiano de empresas. É importante ressaltar que a coleta de dados, em geral, se encontra alicerçada em diferentes fontes como a análise de documentos, entrevistas, ou na aplicação de questionários, como no caso deste estudo. Essa aplicação, em que se colheu 100 questionários válidos, foi realizada em apenas dois dias e a inserção dos dados foi feita por meio do programa Excel.

Foram aplicados três questionários: o primeiro foi um questionário geral que fornece elementos sobre o perfil sociodemográfico dos respondentes, o segundo avalia os fatores intangíveis mais relevantes do Capital Intelectual dos colaboradores da empresa e o terceiro identifica as práticas da sua Gestão do Conhecimento. Com relação aos dados coletados sobre o perfil dos respondentes, foram obtidas as seguintes informações:

Tabela 1: Caracterização sociodemográfica dos participantes (N=100)

Sexo	Qdade	%
Masculino	64,0	64,0%
Feminino	36,0	36,0%

	Média	Desvio padrão
Idade	39,8	16,1

Nível Escolaridade	Quantidade	%
Fundamental incompleto	0,0	0,0%
Fundamental completo	1,0	1,0%
Ensino médio incompleto	0,0	0,0%
Ensino médio completo	5,0	5,0%
Ensino superior incompleto	17,0	17,0%
Ensino superior completo	77,0	77,0%

Estado Civil	Quantidade	%
Vivo com minha esposa(o) ou companheiro(a)	69,0	69,0%
Sou solteiro(a)	25,0	25,0%
Sou separado(a), divorciado(a) ou viúvo(a)	6,0	6,0%

Filhos	Quantidade	%
Não	36,0	36,0%
Sim	64,0	64,0%
Quantidade	64,0	

Área de Atuação	Quantidade	%
Analista	27,0	27,0%
Assistente	15,0	15,0%
Auxiliar	7,0	7,0%
Coordenador	4,0	4,0%
Diretor	5,0	5,0%
Gerente	32,0	32,0%
Supervisor	10,0	10,0%

Tempo de Empresa	Qdade	%
Até 01 ano	11	11%
02 a 05 nos	43	43%
06 a 10 anos	17	17%
11 a 20 anos	21	21%
21 a 60 anos	8	8%

Nível de Contribuição	Quantidade	%
Baixo	0	0%
Regular	6	6%
Médio	23	23%
Bom	46	46%
Ótimo	25	25%

Participaram do estudo 100 colaboradores, sendo que 64 eram homens (64%) e 36 eram mulheres (36%). Os participantes apresentaram idades entre 19 e 76 anos, com média etária geral de 39 anos (DP = 16; mediana = 39). A escolaridade oscilou entre o ensino fundamental completo (N = 1; 1%), ensino médio completo (N = 5; 5%), ensino superior incompleto (N = 17, 17%) e ensino superior completo (N= 77; 77%), o que mostra um ótimo nível de escolaridade dentro da empresa.

Os colaboradores casados estão em maior número, são 69 deles (69%), os solteiros são 25 (25%) e os separados, divorciados ou viúvos são apenas 6 colaboradores (6%). Sobre a existência e a quantidade de filhos, os colaboradores informaram que 64 (64%) deles têm filho e 36 (36%) não têm. Sendo que 3% (N=3) possuem quatro filhos, 13% (N=13) têm três filhos, 32% (N=32) colaboradores declararam ter dois filhos e 52% (N=52) têm apenas um filho.

Com relação aos cargos dentro da empresa, eles estão divididos da seguinte maneira: 32% dos colaboradores são gerentes (N=32); 27% são analistas (N=27); 15% são assistentes (N=15); 10% são supervisores (N=10); 7% são auxiliares (N=7); mais 5% são diretores (N=5) e 4% dos colaboradores entrevistados são coordenadores (N=4). De acordo com os dados apurados sobre o tempo de permanência que os colaboradores têm dentro da empresa, eles nos dizem o seguinte: um percentual pequeno de colaboradores, 9%, se encontra em uma faixa de tempo de serviço considerável dentro da empresa, de 21 a 60 anos. Por outro lado, o maior percentual de colaboradores, 34%, informam ter pouco tempo dentro da empresa, entre 2 a 5 anos.

Um dado interessante entre a relação função e tempo de permanência é a seguinte: a função em que os colaboradores têm mais tempo de empresa é a de supervisor, cuja média é de 21 anos, muito acima das demais funções. Seguem-se depois os seguintes dados: os diretores têm em média 10 anos de casa, os gerentes e assistentes possuem 9 anos em média de empresa, os analistas 7 anos e os auxiliares permanecem na empresa, em média, por 3 anos.

Dentro do ponto de vista dos colaboradores, o nível de contribuição intelectual (conhecimentos e experiências) que cada um pode oferecer para a empresa também foi bem avaliado, pois 25 colaboradores (25%) acreditam que esse nível de contribuição está ótimo, seguidos de 46 colaboradores (46%) que acreditam que esse nível é bom, 23 funcionários (23%) acham que é médio e apenas 6 dos colaboradores (6%) reconhecem que essa contribuição é regular. Ou seja, a maioria dos respondentes acredita que a contribuição intelectual de cada um deles é plenamente utilizada no alcance dos objetivos da sua área e lhes traz satisfação pessoal e profissional.

5.6 - Análise e descrição do Capital Intelectual

O Capital Intelectual da empresa pesquisada foi avaliado por meio de 3 fatores: o Capital Humano, o Capital Estrutural e o Capital Relacional. O Capital pior avaliado foi o Humano, obtendo uma média de 3,3, seguido do Capital Relacional e do Capital Estrutural, ambos com média 4,0. Os dados levantados atestam um nível de adequação maior em relação ao Capital Estrutural, principalmente no que se refere ao uso efetivo do conhecimento e aos investimentos em tecnologia da informação. Por outro lado, os números coletados sobre o Capital Humano revelam que os colaboradores da empresa não identificam os mesmos investimentos nessa área, conforme os números apresentados.

Tabela 2: Médias, medianas, desvio-padrão, mínimo e máximo do capital humano (N=100)

Capital Humano	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Moda
Educação Formal	3,4	3,0	1,0	2,0	5,0	3,0
Espírito Empreendedor	3,1	3,0	1,1	1,0	5,0	2,5
Espírito de Equipe	3,2	3,0	1,1	1,0	5,0	4,0
Estabilidade	3,2	3,0	1,0	1,0	5,0	3,0
Satisfação	3,4	3,5	1,0	1,0	5,0	4,0
Investimento em Treinamento	3,7	4,0	0,9	1,0	5,0	4,0
Média	3,3	3,3	1,0	1,2	5,0	3,4

Com relação às **iniciativas para o desenvolvimento do Capital Humano** o fator melhor avaliado foi o de investimento em treinamento com média de 3,7 (DP=0,9), o que sugere que a organização disponibiliza recursos para a realização de cursos de capacitação e graduação. Os colaboradores, 59% deles, concordam que a empresa oferece condições do trabalhador participar de treinamentos voltados para o desenvolvimento de habilidades de liderança e planejamento, oportuniza participação em palestras, debates, workshops e seminários educativos para atender melhor o cliente (conforme resultados no Anexo E, item 11). Tais dados sugerem que a empresa em que trabalham tem propiciado condições de aprendizagem no ambiente de trabalho contribuindo assim para a produção e manutenção do conhecimento. O fator educação formal, que reconhece a disponibilidade da empresa em oferecer incentivos para a realização de cursos de capacitação e graduação, apresentou média de 3,4, (DP = 1,0); esse fator foi considerado em segundo lugar na avaliação dos colaboradores, juntamente com o fator satisfação que obteve média de 3,4 (DP = 5,0). Sobre a adequação dos colaboradores para com a organização, há um consenso de que a empresa trabalha razoavelmente ou bastante (69%) para que isso aconteça. Os colaboradores reconhecem que existem ferramentas internas que elevam a motivação e boas condições de trabalho, valorização e oportunidades de crescimento profissional (de acordo com os números do item 8, Anexo E).

O espírito de equipe, fator que avalia a motivação dos colaboradores em inovar nos seus respectivos setores com iniciativas criativas e em participar de atividades que contribuem para manter a integração entre os funcionários recebeu média de 3,2, com mediana 3,0, mínimo 1,0 e máximo 5,0 (DP = 1,1). Da mesma forma, o fator estabilidade obteve média 3,2 (DP = 1,0), com apenas 36% dos colaboradores afirmando que há políticas de investimento na estabilidade deles dentro da empresa, o que mostra uma fragilidade maior no que se refere ao sentimento de pertencimento e permanência dos seus colaboradores. Esses dados sugerem que é necessária uma política que proporcione maior envolvimento e participação dos colaboradores no dia a dia

da empresa, fazendo com que eles se sintam partícipes das decisões e seus resultados.

O fator pior avaliado foi o espírito empreendedor, no qual os funcionários afirmam participar de treinamentos e reuniões constantes que ajudam a desenvolver habilidades de liderança e planejamento e a participarem de atividades que contribuem para manter o espírito de equipe. Esse fator obteve média de 3,1 (DP = 1,1), pois na sua maioria, 60% dos colaboradores, entendem que a empresa pouco, ou razoavelmente, estimula essa prática. Apesar dos colaboradores reconhecerem que a empresa oferece treinamentos, a baixa média no espírito empreendedor demonstra que ela não foca seus esforços na continuidade desses treinamentos, no desenvolvimento de novas lideranças e no estímulo à criatividade do seu quadro de pessoal.

As implicações do Capital Intelectual para a avaliação da empresa pesquisada contribuem para a observação e o entendimento dos procedimentos internos na criação dos seus valores intangíveis. Os fatores analisados interagem e contribuem para a análise dos investimentos na estrutura interna, o que pode indicar onde e como esses investimentos devem ser revisados e monitorados periodicamente dentro da organização. Nesse sentido, os dados coletados na pesquisa indicam que os investimentos alocados para o Capital Humano da empresa em questão devem ser revistos e, possivelmente, remanejados conforme os fatores avaliados.

Tabela 3: Médias, medianas, desvio-padrão, mínimo e máximo do Capital Estrutural (N=100)

Capital Estrutural	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Moda
Alinhamento Conhecimento c/ Estratégia	3,6	4,0	0,9	1,0	5,0	3,0
Mecanismo de Transmissão Conhecimento	3,8	4,0	0,9	1,0	5,0	4,0
Processos	3,7	4,0	1,0	1,0	5,0	4,0
Ativos de infraestruturas	4,0	4,0	0,9	1,0	5,0	4,0
Investimento em Tecnologia da Informação	4,2	4,0	0,9	1,5	5,0	5,0
Uso efetivo do conhecimento existente	4,6	5,0	0,7	1,0	5,0	4,0
Média	4,0	4,2	0,9	1,1	5,0	4,0

Com relação às **Iniciativas para o desenvolvimento do capital estrutural**, a unanimidade das respostas se encontra no critério do uso efetivo do conhecimento existente, com média 4,6 e mediana 5,0, mínimo 1,0 e máximo 5,0 (DP = 0,7). A grande maioria dos colaboradores (65%) entendeu que a empresa aplica totalmente nos métodos internos de divulgação das informações, como os quadros de avisos, sites, jornais internos etc. O segundo fator mais bem avaliado foram os investimentos em tecnologia da informação, com média de 4,2, mediana 4,0, mínimo 1,5 e máximo 5,0 (DP = 0,9). A maioria dos respondentes, 74%, concorda que a empresa faz constantes investimentos em redes, servidores e técnicas que auxiliam o armazenamento das informações. Da mesma forma, há um consenso entre os colaboradores, 72% deles, de que a organização investe bastante ou totalmente nos seus ativos de infraestrutura, obtendo média 4,0, conservando, de maneira satisfatória, suas máquinas, equipamentos de informática e locais de trabalho. Sobre os mecanismos de transmissão do conhecimento, a média obtida foi de 3,8, mediana 4,0, mínimo 1,0 e máximo 5,0 (DP = 0,9), sendo que 61% dos funcionários acreditam que a organização investe bastante nessa estratégia, mantendo tradições, valores e normas que são compartilhados dentro da empresa. Com relação aos processos desenvolvidos pela empresa para auxiliar seus colaboradores na execução de suas tarefas, a média foi de 3,6, mediana 4,0, mínimo 1,0 e máximo 5,0 (DP = 1,0); nesse fator, a maioria dos respondentes, 62%, afirmam que a empresa se preocupa com essa atividade. Por outro lado, o fator pior avaliado do Capital Estrutural foi o dos mecanismos de alinhamento do conhecimento com a estratégia, pois apenas 51% afirmam que a empresa possui mecanismos adequados e eficientes para que os colaboradores possam aplicar seus conhecimentos na solução de problemas que favoreçam a qualidade do trabalho, o que demonstra que a empresa não proporciona a participação dos colaboradores nas reuniões mais frequentes para tomadas de decisões coletivas, embora os líderes estabeleçam metas e planejamentos com os funcionários com vistas ao desenvolvimento da organização. A média obtida nesse fator foi de 3,6, mediana 4,0, mínimo 1,0 e máximo 5,0 (DP = 0,9). Entretanto, para chegar em um grau de excelência

nesse aspecto, apenas 33% dos seus colaboradores entendem que ela chegou a esse nível.

Tabela 4 - Médias, medianas, desvio-padrão, mínimo e máximo do capital relacional (N=100)

Capital Relacional	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Moda
Lealdade dos clientes	3,7	3,5	1,1	2,0	5,0	5,0
Market Share	3,8	4,0	1,3	1,0	5,0	4,5
Auxílio após o serviço prestado	3,8	4,0	1,1	1,0	5,0	4,0
Parcerias, alianças estratégicas	4,2	4,0	0,9	1,0	5,0	5,0
Marca	4,4	5,0	0,8	1,5	5,0	2,5
Satisfação de Clientes	3,9	4,0	1,1	1,0	5,0	4,0
Média	4,0	4,1	1,0	1,3	5,0	4,2

Percepção dos colaboradores sobre as **Iniciativas para o desenvolvimento do Capital Relacional**. O fator melhor avaliado nesse capital foi o que corresponde à marca da Holding, obtendo uma média de 4,4, mediana 5,0, mínimo 1,5 e máximo 5,0 (DP = 0,8); entre os funcionários, 47%, afirmam que a empresa transmite confiança e é bem aceita pela clientela. Com relação às parcerias e alianças estratégicas, a média ficou em 4,2, a mediana em 5,0, mínimo 1,0 e máximo 5,0 (DP = 0,9) e 78% dos respondentes afirmam que a empresa aplica totalmente essa estratégia, utilizando-se de instrumentos internos de avaliação dos colaboradores e atualização dos sistemas informatizados. De acordo com 59% dos colaboradores, a organização reconhece que a satisfação do cliente se encontra em primeiro lugar, sendo que a média desse fator ficou em 3,9, a mediana em 4,0, mínimo 1,0 e máximo 5,0 (DP = 1,1). A preocupação com o market share também se traduz numa marca da empresa, mostrando que a maioria das respostas (38%) está totalmente de acordo com a política da organização. A média desse fator foi de 3,8, mediana 4,0, mínimo 2,0 e máximo 5,0 (DP = 1,3). O relacionamento com os clientes no auxílio após o serviço prestado recebeu média 3,8, mediana 3,5, mínimo 2,0 e máximo 5,0 (DP = 1,1) e obteve a aprovação de 39% dos colaboradores que afirmam que a empresa está totalmente voltada para essa questão. O fator lealdade dos clientes foi o último avaliado obtendo média de 3,7, mediana 3,5, mínimo 2,0, máximo 5,0 (DP = 1,1). Entretanto, no critério de

contatos frequentes com o cliente, há consenso de que a organização mantém um ótimo relacionamento com os seus clientes quando 80% dos colaboradores afirmam que há bastante ou total contato da organização com os seus clientes.

Para medir a confiabilidade dos resultados alcançados neste estudo, tendo como base a escala de fatores que avaliaram o Capital Intelectual utilizou-se o coeficiente Alpha de Cronbach. Para um total de 23 itens, utilizando 100 participantes, o valor alcançado foi de 0,97, o que se considera como uma consistência Quase Perfeita, conforme julgamento da Doutora em Estatística pela USP, Sonia Vieira. Especificamente, o Capital Humano apresentou índice de confiabilidade de 0,88, o Capital Estrutural de 0,96 e o Capital Relacional de 0,96.

5.7 - Análise e descrição da Gestão do Conhecimento

A Escala de Gestão do Conhecimento, EGC, adaptada por Pais (2014) foi o instrumento utilizado para a avaliação da Gestão do Conhecimento na empresa estudada. Conforme os fatores descritos na escala, seguem os indicadores avaliados e os números obtidos.

Tabela 5: Avaliação da Gestão do Conhecimento

Avaliação da Gestão do Conhecimento	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Moda
Orientação cultural para o conhecimento	4,1	4,1	0,8	1,4	4,3	4,3
Orientação competitiva	3,6	3,8	1,1	1,0	5,0	4,3
Práticas formais de Gestão do Conhecimento	3,5	3,4	1,1	1,6	4,7	3,4
Práticas informais de Gestão do Conhecimento	3,7	3,5	1,0	1,0	5,0	3,8
Média	3,7	3,7	1,0	1,3	4,8	3,9

O valor médio relativo do fator 1, **Orientação cultural para o conhecimento**, por exemplo, é obtido pela adição das respostas dadas por todos os sujeitos aos 22 itens que estão na EGC. Verifica-se um consenso entre os respondentes, pois 77% dos colaboradores acreditam que a empresa tem cumprido o seu papel de promover mais conhecimento e a disseminá-lo

internamente. Esse fator, que obteve média 4,1 e mediana 4,1 (DP = 0,8), segundo Pais (2014), reflete as práticas, regras, normas e procedimentos que são instituídos dentro da organização, de acordo com os itens 10. “Agimos de acordo com a forma como estamos organizados” e 14. “Agimos de acordo com certo princípio”; é a memória coletiva em que está guardada o que é relevante e que orienta as práticas cotidianas, o que é conhecido e reconhecido na empresa como, por exemplo, os itens 2. “Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos)” e 19. “O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas”. Nesse fator é nuclear o valor do conhecimento, no sentido da produtividade, da qualidade e da otimização do desempenho organizacional, como se pode observar nos itens: 6. “Cada um de nós tem uma função a cumprir”; 13. “Procuramos toda informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos” e 18. “Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade”.

Com relação ao fator 2, “Orientação competitiva”, que obteve média 3,6, mediana 3,8 (DP = 1,1), ele está mais voltado para o exterior da empresa, tal orientação está focada na utilização do conhecimento organizacional em uma lógica competitiva, de desempenho comparativo, é a relação da empresa com os seus concorrentes, como se pode perceber nos seguintes itens da EGC: 5. “Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós”; 8. “Estamos atentos ao que nossos concorrentes estão fazendo (por exemplo, adotamos as melhores ‘estratégias’); 9. “O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor que os nossos concorrentes” e 22. “O que sabemos é uma ‘arma’ fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes”. Os colaboradores, 56% deles, acreditam que é razoável o fato de que saibam que os concorrentes têm informações sobre a organização e a maioria dos funcionários acredita totalmente que estão atentos aos seus concorrentes.

O fator 3, pior avaliado entre todos, foi o das “Práticas formais de Gestão do Conhecimento”, que obteve média 3,5, mediana 3,4 (DP = 1,1) coloca em discussão a tomada de consciência do que é relevante conhecer e a instituição de algumas práticas que têm como objetivo a criação do conhecimento, sua preservação, partilha e utilização que ocorrem pela

incorporação do que se produz e apreende na execução de produtos e serviços. É esse fator que viabiliza a tomada de iniciativa e a inovação dentro da organização. Com relação às práticas formais do conhecimento, 45% dos colaboradores dizem acreditar que a organização se junta para resolver os problemas e acreditam que passam informações uns aos outros e participam de seminários e conferências. Nessa perspectiva, a mudança e o desenvolvimento da empresa tornam-se possíveis pela consciência do conhecimento detido o que possibilita a crença e a vontade de se conhecer mais e melhor e viabiliza a tomada de iniciativa, a improvisação e a inovação (Pais, 2014). Os itens que fazem parte do fator “Práticas formais de Gestão do Conhecimento” são: 3. “Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas”; 7. “Somos encorajados a tomar iniciativa”; 11. “Passamos informações uns aos outros em reuniões de trabalho”; 16. “Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas”; 17. “Frequentamos cursos de formação no posto de trabalho”; 21. “São recompensados aqueles que partilham o que sabem”.

O fator 4. “Práticas informais de Gestão do Conhecimento” diz respeito às interações informais que acontecem dentro da empresa e que facilitam a construção do conhecimento interno, que podem ser as atividades em grupo, contatos interpessoais, reuniões, passeios e viagens, treinamento e visitas. Para Pais (2014) é a gestão simbólica do conhecimento que é produzido dentro da organização e que é passível de atribuição de sentido por parte dos colaboradores pois ele emerge do que se faz e se conhece e é construído por meio da prática discursiva informal. Esse fator que revela as interações que acontecem informalmente dentro da organização e que facilitam a construção social do conhecimento ficou em segundo lugar, com média 3,7, mediana 3,5, mínimo 1,0 e máximo 5,0 (DP = 1,0). Os colaboradores, 59% deles, consideram o fato de que falam uns com os outros sobre as suas funções e são totalmente unânimes em dizer que falam da empresa e que conversam sobre o trabalho quando se encontram casualmente. Essa construção está baseada em uma prática discursiva que se ancora em uma linguagem comum e coletiva, como se pode perceber nos itens: 12. “Contamos

uns aos outros, histórias engraçadas que se passaram no trabalho”; 15. “Falamos da nossa empresa”; 20. “Conversamos sobre trabalho quando casualmente nos encontramos (por exemplo: no intervalo do café”. Tal prática discursiva compõe uma gestão simbólica do conhecimento que atribui sentido ao que se conhece e ao que se faz e vai construindo o universo coletivo acerca dos acontecimentos organizacionais mais relevantes, como se observa também nos itens: 1. “Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem”, 4. “Falamos das nossas funções”.

Diante dos resultados obtidos, sugere-se a implantação do processo da Gestão do Conhecimento que, segundo Cardoso (2003, 2007), envolva a criação e a aquisição dos conhecimentos que podem ser agregados pelos novos colaboradores e ampliados pelas parcerias externas, além de se tirar o máximo aproveitamento das informações e realizar a propagação dos conhecimentos dentro da organização. No tocante à partilha e à difusão do conhecimento interno, é importante que ele se propague em reuniões de trabalho, nas atividades de formação, nas rodas de conversa, nas pausas para o cafezinho e nas trocas de experiências. Outro fato relevante deve ser o cuidado com a memória organizacional que armazena o conhecimento relevante e orienta-se tanto para o interior quanto para o exterior da organização.

O Capital Estrutural, um dos elementos que compõem o Capital Intelectual, é o que mais se aproxima da Gestão do Conhecimento, pois os fatores “Alinhamento conhecimento com estratégia”, “Mecanismos de transmissão do conhecimento” e “Uso efetivo do conhecimento existente” estão diretamente ligados à Gestão do Conhecimento. Nesse aspecto, a holding pesquisada deve direcionar seus esforços no tocante a fortalecer as orientações culturais para o conhecimento e a competitividade, além de promover melhores práticas formais e informais de Gestão do Conhecimento.

Para medir a confiabilidade dos resultados alcançados neste estudo, tendo como base a escala de fatores que avaliaram a Gestão do Conhecimento utilizou-se o coeficiente Alpha de Cronbach. Para um total de 22 itens, utilizando 100 participantes, o valor alcançado foi de 0,97, o que se considera

como uma consistência Quase Perfeita, conforme julgamento da Doutora em Estatística pela USP, Sonia Vieira. Especificamente, o fator Orientação cultural para o conhecimento apresentou índice de confiabilidade de 0,94, o fator Orientação competitiva apresentou índice de 0,93, o fator Práticas formas de Gestão do Conhecimento mostrou índice de confiabilidade de 0,94 e, finalmente, o fator Práticas informais de Gestão do Conhecimento identificou índice de 0,95.

6. DISCUSSÃO

Nesta discussão apresenta-se os resultados dos dados obtidos nos questionários aplicados aos 100 colaboradores diretos da holding pesquisada, tais como as características sociodemográficas dos participantes e as respostas aos questionários de avaliação do Capital Intelectual e da Gestão do Conhecimento.

6.1 Características sociodemográficas dos participantes

Conforme os dados obtidos, há uma presença maciça masculina dentro da holding que é de 64%, em detrimento da presença feminina que é de apenas 36%. A predominância masculina corrobora as estatísticas e os estudos recentes sobre a presença da mulher no mercado de trabalho. Conforme atesta a economista do IBGE, Cristiane Soares, em 2015, eram 4,7 milhões de profissionais nos cargos de chefia, dentre os quais, 63% eram homens e apenas 37% deles eram ocupados por mulheres, desigualdade que se repete também nos rendimentos, cuja supremacia masculina é notória⁶.

De acordo com Sveiby (1998), a estabilidade dos profissionais dentro de uma empresa pode ser verificada conforme os seguintes critérios: média etária, tempo de serviço, posição relativa à remuneração e a taxa de rotatividade de profissionais. Na média etária, pode-se verificar se uma empresa é mais estável ou não quando o número médio de anos é um indicador da competência profissional. Quanto mais jovem for a média de idade, a empresa é mais dotada de impulso, mas, por outro lado, quanto mais elevada for a média de idade, mais estável é o perfil dessa organização (SVEIBY, 1998).

Na holding pesquisada, por exemplo, temos uma média etária de 39,8 anos, com quadro de funcionários jovens, o que pode sugerir que a

⁶ ALMEIDA, Cássia. Mulheres estão em apenas 37% dos cargos de chefia nas empresas: no setor público elas são apenas 21,7%. Matéria de O Globo, em 06/03/2017. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908#ixzz5MChdziG2> . Acessado em 24/07/2018.

organização se aproxima mais da impulsividade do que propriamente da estabilidade, conforme a concepção defendida por Sveiby (1998). Com relação ao tempo de serviço e à taxa de rotatividade de profissionais, dois fatores chamam a atenção nesse sentido. O primeiro diz respeito à quantidade de profissionais que estão na organização entre 02 e 05 anos que é de 43 colaboradores. O segundo fator, revela que do lado oposto a essa informação, verifica-se que apenas 8 colaboradores estão dentro da holding entre 21 e 60 anos, ou seja, praticamente estão na holding, ou nas empresas que fazem parte dela, desde a sua fundação e não conhecem outro local de trabalho. Entre uma e outra ponta dessa pirâmide, encontram-se 21 colaboradores que estão na empresa entre 11 e 20 anos, número considerável; 17 permanecem entre 6 e 10 anos e os colaboradores que têm apenas um ano de casa são apenas 11. Esses dados revelam que o processo de fidelização da empresa estudada apresenta, portanto, uma fragilidade considerável, conforme os números levantados. O tempo de serviço, segundo Sveiby (1998), corresponde ao número de anos que o colaborador dedica a uma mesma organização e é um indicador da estabilidade e da competência da empresa.

Nesse aspecto, Fragoso (2009) enfatiza a necessidade de as equipes de trabalho serem “exploradas” em suas potencialidades, uma vez que a capacidade de participação e contribuição humanas costumam ser maiores quando a empresa estimula ao máximo a habilidade da equipe de buscar soluções, o que promove o processo espontâneo de criatividade. Assim, destaca a autora que “cuidar do patrimônio humano é cuidar da longevidade e sustentabilidade da organização, prospectando novas possibilidades de crescimento, utilizando para isso a capacidade humana de contribuir, de criar, inovar e competir estrategicamente (FRAGOSO, 2009, p.311).

No que se refere ao nível de escolaridade, pode-se dizer que a holding pesquisada encontra-se em um patamar privilegiado entre as empresas brasileiras, pois mais da metade dos seus colaboradores, 77% deles, possuem nível superior, demonstrando que a empresa está bem acima do que se exige atualmente no mercado. Ainda 17% dos colaboradores ainda estão cursando ou abandonaram o nível superior e apenas 5% dos funcionários possuem o

ensino médio completo. De acordo com o site de concursos e emprego do G1, por exemplo, o ensino médio é obrigatório em 58% das vagas ofertadas e o ensino superior é exigido em apenas 37% das vagas de emprego⁷. Percebe-se, portanto, uma vantagem considerável no fator escolaridade na holding pesquisada, entre as empresas brasileiras, levando-se em conta a pesquisa de mercado realizada pelo G1.

Com relação ao estado civil dos colaboradores, a grande maioria é casada, ou vive com um companheiro, 69 deles, outros 25 são solteiros e apenas 6 funcionários são separados, divorciados ou viúvos, constatando que o perfil dos colaboradores é de estabilidade conjugal, uma vez que a média de idade entre eles é de 39 anos. De acordo com dos dados coletados, 33 colaboradores têm apenas 1 filho, 21 deles têm dois filhos, 8 funcionários têm 3 filhos e dois colaboradores têm 4 filhos. No total, 64 colaboradores têm 107 filhos, o que dá uma média de 1,67 filho por colaborador.

Em relação a essa questão, nota-se que a tendência dos colaboradores da holding pesquisada é a mesma dos casais brasileiros que, atualmente, não querem mais que um ou dois filhos, ou mesmo que decidem por não os ter. Dados do PNAD de 2013 mostram que o número de filhos por mulher caiu 26% no Brasil, entre 2000 e 2013, passando de 2,39 filhos por mulher para 1,77. Nesse mesmo período, junto à queda na taxa de fecundidade, aumentou o percentual de mulheres sem filhos no país, o que ocorre, normalmente, entre as mulheres de pele branca e das regiões Sul e Sudeste e mais escolarizadas. Conforme esses mesmos dados do PNAD de 2013, entre as mulheres entre 25 a 29 anos, 40,4% não tinham filhos, um aumento de 24% em relação à taxa de fecundidade de mulheres da mesma faixa etária em 2004, quando 32,5% não tinham nenhum filho⁸. Essa tendência vem se acentuando a cada década no país, em virtude, provavelmente, das constantes crises econômicas, financeiras e políticas que assolam o Brasil.

⁷ Do G1, em São Paulo. **Empresas buscam profissionais mais qualificados, diz pesquisa.** Disponível no site: <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2015/11/empresas-buscam-profissionais-mais-qualificados-diz-pesquisa.html>. Acessado em 24/07/2018.

⁸ UOL Notícias Ciência e Saúde. **Cai o número de filhos por mulher e sobe o de casais sem filhos no país.** Disponível no site: <https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2014/12/17/cai-o-numero-de-filhos-por-mulher-e-sobe-o-de-casais-sem-filhos-no-brasil.htm>. Acessado em 04/08/2018.

6.2. O Capital Intelectual na empresa pesquisada

Como afirma Stewart (1998), o termo Capital Humano se traduz na soma do conhecimento de todos os colaboradores de uma empresa e, portanto, ele deve ser o resultado da matéria intelectual, ou seja, o total de conhecimento, informação, experiência que podem ser utilizados para gerar a riqueza interna de uma organização.

É ainda Stewart (1998) que define o Capital Relacional como um dos mais importantes para a empresa, uma vez que ele está ligado aos relacionamentos contínuos com as pessoas e organizações para as quais a empresa vende os seus produtos e serviços. De acordo com o autor, a base do sucesso de uma organização se encontra, em grande parte, sustentada na manutenção dessa relação e no potencial que ela apresenta em gerar novos clientes. Nesse sentido, a empresa estudada acredita que a organização se preocupa com a sua imagem externa junto aos clientes, em essencial no que diz respeito às parcerias, alianças estratégicas e a valorização da sua marca, fatores bem avaliados pelos colaboradores dentro do Capital Relacional, conforme pode-se identificar na Tabela 4 deste estudo.

Conforme Dzinkowski (1998), o Capital Estrutural é composto por duas partes: a propriedade intelectual e os ativos de infraestruturas, compostos pela filosofia gerencial, cultura corporativa, processos gerenciais, sistemas de informação e sistemas de rede. Nesse sentido, os dados obtidos com esta pesquisa sugerem que, na percepção dos colaboradores, há um investimento maior nos ativos de infraestruturas e nos equipamentos do que na propriedade intelectual. No entanto, o Capital Humano deve estar equiparado ao Capital Estrutural e ao Capital Relacional, para que haja um equilíbrio entre os fatores que compõem o Capital Intelectual.

É importante que a empresa pesquisada neste estudo pense em propostas que promovam a permanência do seu quadro de colaboradores, investindo em seu Capital Humano, promovendo a fidelização dos seus funcionários e contribuindo para a eficiência dos seus resultados e das suas atividades no mercado. Mesma conclusão que chegaram Marques e Gomes

(2011) com o estudo de caso realizado na empresa Atacadão, Distribuição, Comércio e Indústria Ltda. (item 3.3 deste estudo) que verificou a necessidade da empresa se atentar mais para o seu Capital Humano, com o intuito de devolvê-lo de forma plena entre os seus colaboradores, principalmente no que se refere à disponibilização de treinamentos, palestras, semanas educativas, cursos de graduação e capacitação, diante dos números obtidos na pesquisa realizada pelos autores.

A partir dos resultados encontrados por Colauto e Beuren (2003) que avaliaram a Gestão do Conhecimento de uma organização hospitalar caracterizada como uma entidade filantrópica, os autores perceberam ser possível acompanhar o Capital Humano, o Capital Estrutural e o Capital Relacional sob a ótica do crescimento, da renovação, eficiência e estabilidade. Mesmo a proposta não contemplando todos os indicadores possíveis para se avaliar os ativos intangíveis de uma entidade filantrópica, concluíram que é possível apresentar sugestões, a partir das quais podem se criar indicadores de acordo com as necessidades e possibilidades de acompanhamento e comparações ao longo do tempo em cada organização hospitalar, caso semelhante ao realizado nessa pesquisa.

Nesse sentido, Cania (2014), atenta para o fato da importância que a gestão dos recursos humanos apresenta para as organizações. Segundo o autor, essas organizações têm tentado criar um mercado mais competitivo, promovendo a gestão dos seus recursos humanos na aquisição da performance organizacional necessária. Dessa forma, busca-se a redução de custos, a melhora dos níveis de venda, o aumento do número de consumidores e do percentual do mercado, além de melhorar a qualidade e a inovação dos seus produtos e o aumento da produtividade. De acordo com o autor, a gestão dos recursos humanos desenvolve um importante papel para se alcançar tais objetivos.

No presente estudo, de acordo com as avaliações, o fator que diz respeito à tecnologia da informação, conservação de equipamentos e manutenção de dados da empresa atende perfeitamente seus funcionários. Outro aspecto bem avaliado foi a transmissão de conhecimento interno que é

realizada por diversos meios, o que é reconhecido pelos colaboradores da organização, assim como a definição clara de papéis dentro da empresa. Há ainda uma política de valorização constante da marca da empresa e o seu relacionamento frequente com os clientes, transmitindo confiança e aceitabilidade externa. Finalmente, os colaboradores entendem que existe sempre a preocupação com os mecanismos que possam diminuir a margem de erros nas operações internas, o que é feito por meio de auditorias e de avaliações contínuas dos funcionários.

Da mesma maneira, os resultados encontrados pelo autor deste estudo assemelham-se aos obtidos por Rodrigues et al (2015), -- item 3.3 desta pesquisa –, em que esses autores concluíram que o setor de TI, de uma instituição pública da esfera Federal do Governo pesquisada por eles, apresentou uma Gestão do Conhecimento altamente eficiente no seu sistema de informação, sendo identificadas diversas ferramentas de disseminação, dentre elas, grupos de e-mail e pastas compartilhadas na Intranet. Como afirmado anteriormente, o setor de TI da holding estudada foi o que recebeu as melhores avaliações nos questionários aplicados nesta pesquisa.

Ferreira e Martinez (2011), ao realizarem uma pesquisa que objetivou estudar a influência do Capital Intelectual nas percepções dos colaboradores, quer no nível dos investimentos realizados pelas empresas, quer no nível de produtividade, obtiveram dados de 440 colaboradores em 13 empresas portuguesas. De acordo com os resultados revelados, as organizações que obtiveram altos escores, ou avaliações, no Capital Estrutural tenderam a promover a percepção da falta de investimentos nos recursos humanos e na pesquisa. Esses resultados mostraram a importância e a necessidade de se fornecer informações adicionais e de dar maior apoio aos negócios. Além disso, os gerentes passaram a destacar que investimentos na área estrutural são importantes para gerenciar os recursos humanos, melhorar a qualidade de vida e a produtividade da empresa. Os colaboradores têm que ter ciência de que o Capital Estrutural significa o retorno de investimento em todas formas do Capital Intelectual (FERREIRA e MARTINEZ, 2011).

Dentro dessa perspectiva, foram observados alguns pontos frágeis dentro da holding, segundo os resultados apurados. O percentual de colaboradores com pouco tempo de casa sugere uma reflexão acerca das políticas da empresa, como a discussão sobre o plano de cargos e salários, por exemplo, pois, hipoteticamente, pode-se ventilar que a busca por novos horizontes, com oportunidades de salários mais atrativos tem sido a causa dessa mobilidade de colaboradores dentro da empresa.

6.3. A Gestão do Conhecimento na empresa pesquisada

Retomando o conceito apresentado na introdução deste estudo, segundo Rodrigues *et al.* (2015), a Gestão do Conhecimento dentro de uma organização pode ser uma ferramenta eficaz na democratização do acesso aos conhecimentos obtidos pelos colaboradores. Não importa o meio escolhido pelo gestor, mas o importante é que ele organize, classifique e crie dispositivos para a disseminação do conhecimento adquirido dentro da empresa convertendo-o e incorporando-o em novos produtos, serviços e sistemas. Tais conhecimentos podem ser criados e expandidos em diferentes momentos de interação social.

De acordo com Machado *et al.* (2015), cada indivíduo, com seus valores, crenças e experiências forma uma rica fonte de conhecimento e os gestores de pessoas dentro das organizações devem oferecer a seus colaboradores a oportunidade de criarem e transferirem o seu Capital Intelectual de forma eficaz e participativa, com o objetivo de proporcionar resultados efetivos para a organização. Observam os autores que “apesar de as organizações estarem em busca de crescimento e desenvolvimento, nem sempre o capital intelectual é explorado, talvez pela falta de prática na administração da Gestão do Conhecimento” (MACHADO *et al.*, 2015, p. 4). Para tanto, faz-se necessário sugerir aos gestores do conhecimento realizar um mapeamento do conhecimento individual, buscando uma metodologia de trabalho para otimizá-lo, transformando-o em fonte de vantagem competitiva, além de promover a criação e o desenvolvimento de ferramentas para a retenção desse conhecimento dentro da organização. Segundo Feitosa (2015),

a sociedade reconhece as expertises, a inteligência, a informação e o conhecimento como elementos essenciais do Capital Humano.

Nesse aspecto, os clientes e os concorrentes assumem um papel fundamental e para Pais (2014, p. 204) nesse fator

em questão está uma gestão estratégica do conhecimento, na qual se encontra permanentemente em jogo o conhecimento que detemos e o que é detido pelos outros e que visa uma resposta organizacional cada vez mais eficaz a “todas as partes interessadas”, à adaptação ao ambiente externo e à promoção de uma vantagem competitiva caracterizada pela sustentabilidade.

Sobre o direcionamento competitivo das empresas, Fragoso (2009) chama a atenção para a questão da acirrada concorrência que existe na atualidade e preconiza que fatores como a tecnologia, a informação e os recursos financeiros já não são mais os responsáveis pela garantia de sucesso das organizações, mas que é necessário estabelecer um ambiente de recursos genuinamente originais, particulares, que sejam mais difíceis de copiar. Assim, observa a autora:

O contexto atual de gestão de pessoas caracteriza-se pela capacidade de inovar em ações que garantam sustentabilidade às organizações diante da competitividade e novas estratégias mercadológicas. Por esse motivo, torna-se essencial a correta utilização dos meios de que dispõem as organizações para manter essa estabilidade competitiva e, sobretudo, a forma como cada uma delas planeja tal utilização, o que certamente as direciona para o sucesso ou fracasso. Preparar as equipes para a sustentabilidade requer um incremento em ações que possam transcender o ambiente organizacional e que, consequentemente, difere do que a maioria das empresas já faz (FRAGOSO, 2009, p. 308).

Desse modo, preparar as equipes significa investir nas pessoas, no ser humano. Assim, de acordo com a autora, o contexto atual exige pessoas mais bem preparadas, com competências e habilidades diferenciadas para enfrentar o mercado e, por outro lado, é preciso que as empresas estejam dispostas a oferecer condições ao desenvolvimento dessas competências.

Entre as organizações atuais a diferença deve estar no entendimento da essência humanística, nas “pessoas”, seus talentos, intelectos e conhecimentos. Esses elementos agregam valores para as organizações e se transformam no diferencial efetivo de competitividade entre as empresas (FRAGOSO, 2009).

Seguindo a ordem decrescente das médias e medianas da avaliação da Gestão do Conhecimento, verificamos que o fator “Orientação para a cultura do conhecimento” obteve a maior média, com 4,1, sendo que os itens 6. “Cada um de nós tem uma função a cumprir” e 14. “Agimos de acordo com certo princípio”, obtiveram 87% de reconhecimento positivo e o item 10. “Agimos de acordo com a forma como estamos organizados” obteve a menor média do fator, com 69% de aprovação dos colaboradores.

Em segundo lugar ficou o fator “Práticas informais de Gestão do Conhecimento”, com média 3,7. Nesse fator, o item mais bem avaliado foi o de número 15. “Falamos da nossa empresa”, com 84% de aprovação dos colaboradores e o de pior avaliação foi o item número 1. “Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem”, com apenas 45% de avaliações. Percebe-se, pela avaliação apresentada, que os colaboradores têm o hábito de conversar entre si sobre a empresa, mas não abordam assuntos que não conseguem dominar. Nesse aspecto, Çaliskan (2010) chama a atenção pela estreita relação que existe entre a maneira com que uma organização gerencia seus Recursos Humanos e seus resultados.

O fator “Orientação competitiva” ficou em terceiro lugar na avaliação dos colaboradores apresentando uma média de 3,6, sendo que o item mais bem avaliado foi o de número 22. “O que sabemos é uma ‘arma’ fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes”, com 71% das avaliações positivas e o pior item avaliado foi o de número 5. “Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós”, com 40% das avaliações. Nesse caso, a percepção dos colaboradores com relação a visão que os concorrentes têm sobre eles parece não estar bem definida.

Finalmente, o fator “Práticas formais de Gestão do Conhecimento”, foi o pior avaliado entre os colaboradores da holding, apresentando uma média

de 3,5. Nesse fator, o item melhor avaliado foi o de número 3. “Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas”, com 57% de avaliações positivas dos respondentes e o item pior avaliado – entre todos os demais da EGC – foi o de número 21. “São recompensados aqueles que partilham o que sabem”, revelando que não há uma política de meritocracia dentro da organização para os colaboradores que se dispõem a compartilhar com os seus pares os seus conhecimentos. Sendo assim, é importante observar o que Cania (2014) diz a esse respeito quando observa que os recursos humanos desempenham um importante papel na aquisição de indicadores que garantem boa produtividade para a organização. No entanto, o autor adverte que a empresa deve perceber que as expectativas vindas dos colaboradores são as de que eles querem ser motivados e compensados por mostrar os seus conhecimentos e habilidades. Nesse sentido, fica a proposta de uma maior atenção à performance dos colaboradores da holding.

Tendo como base uma proposta de avaliação da gestão do conhecimento aqui trabalhada, acredita-se ser possível, por meio de uma eficiente gestão do Capital Humano, do Capital Estrutural e do Capital Relacional, obter crescimento, renovação e estabilidade no processo organizacional. Todavia essa proposta possa ainda não contemplar todos os indicadores possíveis para se avaliar os ativos intangíveis de uma holding, dado o caráter subjetivo e de mensuração do conhecimento, uma vez que uma avaliação desse porte seria um tanto exaustiva, é possível se estabelecer possibilidades de acompanhamento e comparações ao longo do tempo dentro da organização em questão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que a evolução deste tema se faça presente em muitos estudos recentes e que haja a disponibilidade de várias propostas de mensuração do Capital Intelectual e da Gestão do Conhecimento, cabe ressaltar que muitas são as limitações que se apresentam em uma pesquisa como esta. Buscar uma compreensão ou uma possibilidade que identifique a relevância do conhecimento e de outros recursos intangíveis de uma determinada empresa é uma tarefa complexa que se abre em vários caminhos, pois quanto maior e mais detalhado são os descritores e fatores estudados “mais preciso e contundente será o modelo que resultará na sua equação de cálculo” (ARMOS, 2014).

No entanto, a partir dos resultados obtidos com as respostas aos questionários aplicados na holding pesquisada, observa-se que são necessários maiores investimentos da empresa em seus colaboradores, no que tange à educação formal, com participação em cursos de capacitação e graduação, à formação do espírito empreendedor, promovendo treinamento e reuniões para ajudá-los a desenvolver habilidades de liderança e planejamento. Ainda é necessário o aprimoramento do espírito de equipe, incentivando o colaborador a desenvolver iniciativas criativas que auxiliem a empresa em suas atividades e mantendo a integração entre o grupo. Nesse sentido, Machado (2015, p. 4) afirma que: “É imprescindível destacar quão elevada é a importância do capital intelectual para reter, inserir e manter os colaboradores nas organizações que estão cada vez mais em busca de profissionais qualificados”. Qualificação que se revela de suma importância na holding pesquisada, uma vez que o Capital Humano obteve a pior avaliação, entre os elementos que compõem o Capital Intelectual. Conforme Marques (2011), a nova riqueza das organizações está no fato dos colaboradores deixarem de ser vistos como uma mera despesa para se tornarem o seu principal ativo. Essa relação entre ambos possibilita que a empresa invista no seu Capital Humano em forma de cursos, promoções, incentivos, treinamentos, entre outros.

De acordo com os questionários aplicados, o Capital Estrutural foi o mais bem avaliado, seguido do Capital Relacional. Em geral, a empresa

pesquisada mostra pouco aproveitamento nas ações que promovem a geração de conhecimentos, treinamentos e qualificação dos seus colaboradores. Porém, é necessário verificar se esses treinamentos oferecidos pela empresa são, de fato, os que os colaboradores estão necessitando ou se são realizados apenas para cumprir a função da empresa em oferecê-los.

É consenso, por parte de um grande número de empresas e pesquisadores, que existem vários modelos de mensuração tanto do Capital Intelectual quanto da Gestão do Conhecimento, embora não haja uma consonância de qual seja a melhor forma de mensurá-los, pois existem inúmeras possibilidades. Historicamente, a partir dos estudos de Stewart (1998), esse tema vem experimentando uma evolução considerável pela sua importância e pertinência e, assim, inúmeras têm sido as tentativas de se resolver o impasse dessa mensuração. Entre essas possibilidades, foram utilizadas para este estudo as escalas de mensuração do Capital Intelectual de Alves (2014) e a de Gestão do Conhecimento de Pais (2014).

Outra limitação que se apresenta é o fato de que o estudo de caso foi realizado em uma empresa de um segmento muito específico, de modo que não se pode generalizar os resultados para empresas de outros segmentos, o que pode restringir, de certa forma, o alcance deste estudo. Outro aspecto é que a pesquisa foi apenas quantitativa e não se pode responder a determinadas questões como, por exemplo, de que maneira os funcionários avaliam os treinamentos recebidos, além da impossibilidade de detalhamento de vários outros descritores por parte dos colaboradores da empresa, pois a pesquisa se baseou nos dados quantitativos.

Esse resultado da pesquisa aponta para a necessidade de uma mudança de rumo na organização estudada, pois, de acordo com Frago (2009), se a empresa pretende obter vantagens competitivas é preciso que uma nova postura com relação à gestão de pessoas seja implementada. O fenômeno da competição acirrada tende a crescer vertiginosamente, exigindo uma atenção especial dos gestores, uma vez que a percepção do ser humano como fator de vantagem competitiva, participação e contribuição para as

organizações atuais é a maior herança intelectual geradora de inovação e competências associadas à criação de valor dentro das empresas.

Outro dado revelado na pesquisa é que o número de funcionários com maior tempo de empresa é mínimo, enquanto o número de colaboradores com pouco tempo na organização é muito significativo, revelando que não há uma política de fidelização de pessoal na empresa. Verifica-se, dessa forma, a necessidade do fortalecimento do plano de carreira já existente, juntamente com a elaboração de uma política organizacional que possibilite o crescimento e o reconhecimento do colaborador por parte dos gestores da empresa com o objetivo de manter uma maior fidelização dos seus funcionários. Não há muito incentivo ao desenvolvimento de lideranças, o que pode revelar um quadro de imobilidade dentro da organização. Também não se percebe um grande estímulo ao espírito empreendedor dos colaboradores dentro da empresa, o que pode estar atrelado à gestão de pessoas, o que leva a crer a necessidade da criação de um estudo pelo RH com o objetivo de desenvolver um treinamento alinhado a um planejamento estratégico da Holding e, paralelamente, a elaboração de uma política organizacional que possibilite o crescimento e o reconhecimento profissional de seus colaboradores. Outro aspecto a ser considerado é que a Gestão do Conhecimento se encontra um tanto diluída, sem grandes ações de disseminação, embora as informações sejam compartilhadas.

Existe a necessidade do contínuo aperfeiçoamento desse processo, uma vez que traduzir os ativos intangíveis em valores reais para as organizações é um desafio constante aos pesquisadores do tema. Além disso, também será possível oferecer subsídios à organização pesquisada, por meio contratação de empresas especializadas no assunto para melhorar a administração do seu Capital Intelectual e de suas práticas de Gestão do Conhecimento, ações que podem incidir, diretamente, no desenvolvimento e sucesso da empresa.

A metodologia utilizada para a avaliação da Gestão do Conhecimento, ou para os ativos intangíveis, não tem por objetivo contemplar um painel completo de medidas e indicadores pesquisados dentro da holding

aqui estudada. Um sistema de avaliação dessa amplitude ainda não se apresenta estratégica e metodologicamente possível. O que se buscou foi utilizar um caminho conhecido, como o estudo de caso, tendo como instrumento de avaliação a Escala de Gestão do Conhecimento, EGC, proposta por Pais (2014), com a finalidade de proporcionar alguns indicadores para que os gestores desta, e de outras organizações, possam se instrumentalizar na busca de melhores estratégias na Gestão do Conhecimento. Neste caso, a metodologia trabalhada pode servir como um referencial, a partir de uma proposta, ou formato, que melhor convenha a cada empresa, uma vez que ainda nos encontramos em “face da real impossibilidade de se elaborar um modelo de divulgação e avaliação da gestão do conhecimento verdadeiramente universal, que abarque todas as organizações” (COLAUTO e BEUREN, 2003).

Muitas são as possibilidades de reorientação dentro de uma organização para que a Gestão do Conhecimento possa ser realizada de maneira a direcionar a necessidade de desenvolver metodologias nas quais haja o alinhamento estratégico dos processos, o mapeamento do conhecimento individual, a mudança cultural e organizacional. Machado et al. (2015), por exemplo, elencam uma série dessas possibilidades, tais como: o alinhamento dos processos estratégicos ao desenvolvimento dos projetos que visam a valorização do Capital Intelectual; a realização do mapeamento periódico do conhecimento para o crescimento, desenvolvimento e a sobrevivência da organização nessa nova Era da Informação; a priorização do Capital Intelectual como a principal fonte de vantagem competitiva para as organizações atuais; a importância de manterem-se atentos à gestão de mudanças e transformações e a criação de Universidades Corporativas que possibilitem o desenvolvimento dos colaboradores, fazendo com que haja um trabalho colaborativo e multidisciplinar.

Os dados sugerem que os participantes do estudo percebem que há oferecimento de treinamento e cursos de capacitação aplicados na empresa, porém, esses mesmos dados não permitem afirmar a relevância de tais investimentos para o desenvolvimento da aprendizagem no trabalho e a obtenção dos resultados planejados. Nesse caso, a Holding pode e deve

estabelecer, junto à alta direção de cada empresa, indicadores de Gestão de Conhecimento de modo que haja um possível acompanhamento, a médio e longo prazos, para a consecução dos resultados operacionais de cada organização. Além disso, sugere-se também: o alinhamento estratégico dos sistemas de RH de cada organização quanto ao aspecto adotado para a sua Gestão do Conhecimento, a criação de indicadores específicos, que de fato passem informações reais dos dados das empresas e a frequência de estudos que garantam a preservação da cultura de cada empresa e do grupo como um todo.

Além dessas possibilidades, inúmeras outras são levantadas nos estudos e pesquisas que se multiplicam diariamente com o propósito de melhorar a relação entre o Capital Intelectual, a Gestão do Conhecimento e de pessoas dentro das organizações com vistas ao sucesso dessas. Para tanto, sugere-se também que novos estudos sobre o tema possam ser realizados com vistas a identificar os gargalos que existem na identificação e permanência do Capital Intelectual dentro da holding pesquisada, além de promover a busca por uma prática eficaz da sua Gestão do Conhecimento.

Concluindo, o que se buscou com este estudo não foi a solução ou a equação exata para a avaliação do Capital Intelectual e da Gestão do Conhecimento, pois, ambos se encontram no espaço subjetivo do ser humano, embora após tantas tentativas e possibilidades já seja possível transformar em números o que antes não se cogitava avaliar. Entretanto, há que se considerar, no limiar deste estudo, que foi possível verificar que a habilidade de se envolver e mixar os dois lados de um só corpo, a cabeça e as mãos, se tornará o diferencial dos líderes de amanhã. Buscar a harmonia entre o crescimento intelectual e a tecnologia intrigante será o desafio a ser empreendido daqui para frente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Allan Carlos et al. Análise e mensuração da Gestão do Conhecimento e do Capital Intelectual nas organizações: estudo de caso em uma empresa de contabilidade. In: **Revista Pensamento e Realidade**, v.29, n.4, São Paulo, 2014.

ANDRADE, Cristiane Corrado de. **Os principais desafios da implantação da Gestão do Conhecimento em organizações públicas**. Artigo disponível no seguinte endereço: <http://conteudojuridico.com.br/index.php?artigos&ver=2.49235>, 2014. Acesso realizado em 18/11/2017.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Contribuição ao entendimento e mensuração do capital intelectual**. Dissertação de Mestrado – FEA, Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, 1999.

ARMOS, Saulo. **Mensuração do Capital Intelectual**: estudo de caso na empresa Converge – Tecnologias de Gestão, empresa de prestação de serviço em consultoria e treinamento. Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2003.

AVELINO, Bruna Camargo; COLAUTO, Romualdo Douglas. Métricas de avaliação do Capital Intelectual Desenvolvido: aplicação empírica em entidades do terceiro setor. In: **XV Congresso Brasileiro de Custos – Curitiba – PR**, 12 a 14 de novembro de 2008.

BASTOS, João Luiz Dorneles e DUQUIA, Rodrigo Pereira. Um dos delineamentos mais empregados em epidemiologia: estudo transversal. **Scientia Medica**, Porto Alegre, v. 17, n. 4, p. 229-232, out./dez., 2007.

BIANCHINI, Julian. Holding como ferramenta de sucessão patrimonial: um estudo sob o ponto de vista da assessoria contábil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. Ribeirão Preto – SP: 2014.

BORGES, Mara Santos; RAMOS, Noézia Maria. **Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial?** VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011.

BROOKING, A. **Intellectual Capital: core assets for the third millenium enterprises.** London, United Kingdom: Thomson Business Press,1996.

CANIA, Luftim. The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. **Economia.** Seria Management, Volume 17, Issue 2, 2014.

ÇALISKAN, Esra Nemli. The impact of strategic human resource management on organizational performance. **Journal of Naval Science and Engineering.** Vol. 6, nº 2, pp. 100-116, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano.** São Paulo: Atlas, 1994.

COLAUTO, Romualdo Douglas e BEUREN, Ilse Maria. Indicadores para avaliação da gestão do conhecimento em empresas comerciais. In: **Contabilidade Vista & Revista.** Belo Horizonte, v. 16, n. 13, p. 63-82, dez. 2005.

COLAUTO, Romualdo Douglas e BEUREN, Ilse Maria. Proposta para avaliação do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. In: Revista da Administração Contemporânea [online]. 2003, vol.7, n.4, pp.163-185. ISSN 1982-7849. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400009>.

COSTA, L. G. T. A; COSTA L. R. T. A; ALVIM, M. A, **Valuation: manual de avaliação e reestruturação econômica de empresas.** São Paulo: Atlas, 2010.

DAMODARAN, A. **A face oculta da avaliação.** São Paulo: Makron Books, 2002.

DARROCH, J. Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 5, 2003, p. 41-54.

DZINKOWSKI, R. **The measurement and management of intelectual capital: na introduction**. Trabalho comissionado pela International Federation of Accountants. Publicado em 1998.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa nº 115, São Paulo, março de 2002**.

DUFFY, D. **Uma ideia capital**. São Paulo: HSM Management, 2000.

DUTRA, J. S. Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais. In: M. Eboli (Org.), *Coletânea Universidades Corporativas: Educação para as empresas do século XXI* (pp. 136-147). São Paulo: Schmukler, 1999.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1997.

FEITOSA, Marlla de Oliveira. **Importância do capital intelectual em uma Instituição de Ensino Superior de uma cidade do Nordeste Brasileiro**. Dissertação de mestrado apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação - Mestrado em Administração da Universidade Potiguar. Natal, 2015.

FERREIRA, Aristides Isidoro; MARTINEZ, Luís Frutuoso. Intellectual Capital: perceptions of productivity and investment. In: **RAC Curitiba**, v. 15, n. 2, art. 5, pp. 249-260, Mar/Abr, 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio de língua portuguesa**. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.

FRAGOSO, Samarina de Araújo. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**. Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315, set./dez. 2009.

GIANINI, Arthur. **Os desafios da gestão de conhecimento**: Transferência de conhecimento tácito deve estar na agenda dos gestores; a escrita é essencial para a estruturação do pensamento. Artigo encontrado na internet no seguinte

endereço: <http://economia.ig.com.br/empresas/os-desafios-da-gestao-de-conhecimento/a1237809331470.html>. Postado em 21/10/2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar métodos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Aline Vasconcelos. **Análise e mensuração da gestão do conhecimento e do capital intelectual nas organizações [manuscrito]**: estudo de caso em uma empresa de contabilidade. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), apresentado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, 2014.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. São Paulo: Campus, 2002.

GRACIOLI, Clarissa. **Impacto do capital intelectual na performance organizacional**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2005.

GREGOLIN, Fabiano. **O capital intelectual como fonte de vantagem competitiva**. Endereço: http://www.revistasapere.inf.br/site2/artigos/2016-2/2016-2_07.pdf. Acesso em 13/02/2018.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDÁ, Michael F.V. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. Tradução de Antônio Zaratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

HOSS, O. et al. **Gestão de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2010.

JOIA, Luiz Antonio. **Medindo o Capital Intelectual**. RAE - Revista de Administração de Empresas, volume 41 - n.2 - p. 54-63. Abr./Jun. São Paulo, 2001.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. *Archives in Psychology*. 140, p. 1- 55, 1932.

LISA, Juliana Mendonça Santos e SANTOS, Lenivaldo. **Como avaliar nas organizações o ativo intangível: valor do potencial humano**. Artigo apresentado à Faculdade Estácio de Sá de Sergipe, PE (s/d).

MACHADO, Erika Santos. Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento: desafios dos gestores de Recursos Humanos diante dos novos contextos de gerenciamento. **Revista de Ciências Gerenciais**. V. 19, n. 30, p. 3-9, 2015. Disponível no endereço: <http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/3658/3132>.

MARQUES, Robson Oliveira; GOMES, Aline Vasconcelos. Análise de indicadores de capital intelectual: estudo de caso em uma empresa atacadista. In: **Revista Administração em Diálogo**. Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Vol. 13, 2011.

MARTINS, Eliseu. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. 1972. Tese de Doutorado – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 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**. São Paulo. Volume IV - Número 03 - Set/Out/Nov/Dez 2014, p. 296-311.

NASCIMENTO, Alexandre do. Capital intelectual: formas de avaliação e métodos de mensuração. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.3, p.01-15, Sem I, 2008.

PAIS, Leonor. Gestão do Conhecimento. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. São Paulo: Artmed, 2014.

PIRES, Lidiana Antonioli Dal Bem; MENEGASSI, Cláudia Herrero Martins e TATTO, Luiz. Gestão do Conhecimento e capital humano: uma revisão sistemática de literatura. In: **Revista Conbrad**, v.1, n.3, p. 204-220. Maringá, SP, 2016.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano e FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, 2013

RODRIGUES, Gustavo da Costa; OLIVEIRA, Túlio Arnold Aguiar de; NERY, Isabela Costa e SOUZA, Breno Lopes de. Gestão do conhecimento: avaliação das dimensões, o estudo de caso das práticas de um setor de tecnologia da informação de uma instituição pública federal. **Anais do IV Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade.** São Paulo, 2015.

SCHMIDT, P., DOS SANTOS, J. L. **Avaliação de ativos intangíveis.** São Paulo: Atlas, 2002.

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

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

TAKEUCHI, Hirotaka e NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento.** Tradução: Ana Thorell. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TELES, Ivonete; FAGUNDES, E. M. R.; LIMA, R. J. Capital Intelectual: a gestão do conhecimento aplicada em uma indústria química do Estado de Goiás. In: **2º Congresso de Controladoria e Finanças UFSC,** Florianópolis, 2008.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

TIWANA, A. **Knowledge management toolkit.** Orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms. 2. ed. Estados Unidos: Prentice Hall PTR, 2002.

TURATO, Egberto Ribeiro. **Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa.** Faculdade de Ciências Médicas. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP, 2005.

VAZ, Caroline; VIEGAS, Claudia Viviane e MALDONADO, Maurício Uriona. **Valorização do Capital Intelectual para as organizações.** Artigo apresentado no XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão e III INOVARSE – Responsabilidade Social Aplicada. Rio de Janeiro, 29 e 30 de setembro de 2016.

VIANNA, Marco A. Ferreira. **Os desafios da competitividade:** os atributos da empresa triunfadora, Curitiba: SEBRAE, 1997.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACK, M. **Managing Codified Knowledge.** Sloan Management Review, v.40, n.4, 1999.

SONIA VIEIRA Doutora em Estatística pela USP - **ALFA DE CONBRACH,** artigo disponível no endereço <http://soniavieira.blogspot.com/2015/10/alfa-de-cronbach.html>.

ANEXO A

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Goiânia, _____ de março de 2018.

Prezado(a) Senhor(a),

Estamos realizando um estudo cujo objetivo é mensurar o Capital Intelectual e as práticas de Gestão do Conhecimento em nossa empresa. Sua participação é muito importante, pois possibilitará uma maior compreensão acerca dos aspectos em relação à organização em que você trabalha.

A pesquisa está sendo realizada pelo discente José Júlio de Siqueira Sartori, sob a orientação da professora Hérica Landi de Brito e se refere a um estudo de caso para a obtenção do título de Mestre em Administração do Centro Universitário Alves e Faria.

Este é um convite para que o(a) senhor(a) participe desta pesquisa respondendo aos questionários que fazem parte do estudo. O encontro respeitará a sua conveniência e disponibilidade de tempo. Ressaltamos que as informações fornecidas são sigilosas e que o anonimato dos participantes está garantido. Na publicação dos resultados, serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

A sua participação é voluntária, sendo que o(a) senhor(a) poderá interromper ou se retirar do estudo, em qualquer momento, se assim o desejar, bastando para isso informar sua decisão de desistência. Foi esclarecido ainda que, por ser uma participação voluntária e sem interesse financeiro, o(a) senhor(a) não terá direito a nenhuma remuneração. A participação na pesquisa não acarretará em riscos ou prejuízos de qualquer natureza.

Caso esteja de acordo em participar, pedimos sua assinatura em duas cópias deste documento: uma ficará com o(a) senhor(a) e a outra com a equipe de pesquisa. Qualquer dúvida ou informação complementar sobre a pesquisa pode ser respondida pela discente José Júlio de Siqueira Sartori por telefone ou endereço eletrônico.

Esperamos contar com a sua participação, agradecemos antecipadamente a sua valiosa contribuição para a compreensão dos fatores estudados neste trabalho.

José Júlio de Siqueira Sartori

Sim, aceito participar deste estudo.

Nome: _____ Tel: _____
Assinatura: _____

Contatos

E-mail: julio.sartori@grupojoalves.com.br

Telefone/whatsapp: 99992.5154

ANEXO B
Questionário Geral

Inicialmente, gostaríamos de saber algumas informações sobre você. Por favor, marque com um X a alternativa que se aplica a você.

1. Sexo: Masculino Feminino

2. Qual a sua idade? _____

3. Qual seu nível de escolaridade?

<input type="checkbox"/> Fundamental incompleto	<input type="checkbox"/> Fundamental completo
<input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino médio completo
<input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto	<input type="checkbox"/> Ensino superior completo

4. Qual seu estado civil atual?

<input type="checkbox"/> Vivo com minha esposa(o) ou companheiro(a)
<input type="checkbox"/> Sou solteiro(a)
<input type="checkbox"/> Sou separado(a), divorciado(a) ou viúvo(a)

5. Você tem filhos?
 Não Sim. Quantos? _____ filho(s).

6. Você seu cargo?

<input type="checkbox"/> Diretor
<input type="checkbox"/> Gerente
<input type="checkbox"/> Coordenador
<input type="checkbox"/> Supervisor
<input type="checkbox"/> Analista
<input type="checkbox"/> Assistente
<input type="checkbox"/> Auxiliar

7. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? _____

8. No seu ponto de vista, o seu de nível de contribuição intelectual (conhecimentos e experiências) para a Empresa, está sendo plenamente utilizado no alcance dos objetivos da sua área e lhe trazendo satisfação pessoal e profissional?

<input type="checkbox"/> Ótimo	<input type="checkbox"/> Bom	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Baixo
--------------------------------	------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------

Muito obrigado pela sua participação!

ANEXO C

Questionário sobre o Capital Intelectual

Nº _____

Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1 Não se aplica de modo nenhum	2 Pouco se aplica	3 Aplica-se razoavelmente	4 Aplica-se bastante	5 Aplica-se totalmente
-----------------------------------	----------------------	------------------------------	-------------------------	---------------------------

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e **não** a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Na empresa em que eu trabalho...

01	A empresa disponibiliza incentivos para a realização de cursos de capacitação e graduação.	
02	Sou motivado a inovar em meu setor, desenvolvendo iniciativas criativas que auxiliam a empresa em suas atividades.	
03	Participo de treinamentos e reuniões constantes que ajudam a desenvolver habilidades de liderança e planejamento.	
04	No meu setor existem procedimentos padronizados, manuais e cartilhas onde através de consulta obtenho orientações sobre o desenvolvimento de minhas atividades.	
05	Participo de atividades que contribuem para manter um espírito de equipe e a integração entre os funcionários.	
06	Na empresa não existem demissões desnecessárias e rotatividade elevada de funcionários.	
07	Existem ferramentas na empresa que eleva a motivação dos funcionários	

08	Existem boas condições de trabalho, valorização dos colaboradores e oportunidades de crescimento profissional na empresa.	
09	A Empresa possui mecanismos adequados e eficientes para que eu possa aplicar meus conhecimentos na solução de problemas que favoreçam a qualidade do meu setor.	
10	Os líderes estabelecem metas e planejamentos com os funcionários que participam ativamente do desenvolvimento da organização.	
11	Na empresa tenho a oportunidade de participar de palestras, debates, work shops e semanas educativas.	
12	Os colaboradores mantêm tradições, valores e normas que são compartilhadas dentro da empresa.	
13	No meu setor utilizo procedimentos padronizados que auxiliam na execução de minhas funções, sendo fiscalizados e auditados.	
14	Há procedimentos desenvolvidos pela empresa para a conservação de máquinas, equipamentos de informática e locais de trabalho dos colaboradores.	
15	Existem mecanismos para que a marca da empresa transmita confiança e seja bem aceita pela clientela.	
16	Existe na empresa métodos para divulgar informações como quadro de avisos, sites, jornais internos e etc.	
17	No meu setor utilizo sistemas de informática. A empresa tem investido em redes, servidores, e técnicas que auxiliam o armazenamento das informações.	
18	Aprendo por meio de treinamento e instruções a atender melhor os clientes.	
19	Aprendo na empresa que a vontade e satisfação do cliente estão em primeiro lugar, sendo instruído a transmitir confiança e respeito.	
20	Observo ações de propaganda para ampliar a participação no mercado e conseguir novos clientes.	
21	A empresa auxilia seus clientes após o serviço prestado, utilizando atendimentos via telefone e internet.	
22	A empresa possui dados dos seus maiores clientes, armazenados com o intuito de manter contato frequente.	
23	A empresa possui mecanismos que visem à diminuição de erros na operação, como: auditorias internas, avaliação continua dos funcionários e atualizações dos sistemas informatizados.	

Fonte: Questionário elaborado por ALVES *et al*, 2014.

Anexo D

Questionário sobre Gestão do Conhecimento

Nº _____

Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1	2	3	4	5
Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e **não** a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Na empresa em que eu trabalho...

Escala de Gestão do Conhecimento (Pais, 2014)

01. Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	
02. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos)	
03. Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	
04. Falamos das nossas funções	
05. Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós	
06. Cada um de nós tem uma função a cumprir	
07. Somos encorajados a tomar iniciativa	
08. Estamos atentos ao que nossos concorrentes estão fazendo (por	

exemplo, adotamos as melhores “estratégias”)	
09. O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor que os nossos concorrentes	
10. Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	
11. Passamos informações uns aos outros em reuniões de trabalho	
12. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no trabalho	
13. Procuramos toda informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	
14. Agimos de acordo com certo princípio	
15. Falamos da nossa empresa	
16. Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas	
17. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	
18. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	
19. O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas	
20. Conversamos sobre trabalho quando casualmente nos encontramos (por exemplo: no intervalo do café)	
21. São recompensados aqueles que partilham o que sabem	
22. O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes	

Fonte: Escala de Gestão do Conhecimento – EGC – PAIS, Leonor.

ANEXO E

Fatores relativos à Avaliação do Capital Intelectual

Iniciativas para desenvolvimento do Capital Humano	
Indicador analisado	Questões
Educação formal	01. A empresa disponibiliza incentivos para a realização de cursos de capacitação e graduação.
Espírito empreendedor	03. Participo de treinamentos e reuniões constantes que ajudam a desenvolver habilidades de liderança e planejamento. 04. No meu setor existem procedimentos padronizados, manuais e cartilhas onde através de consulta obtenho orientações sobre o desenvolvimento de minhas atividades.
Espírito de equipe	02. Sou motivado a inovar em meu setor, desenvolvendo iniciativas criativas que auxiliam a empresa em suas atividades. 05. Participo de atividades que contribuem para manter um espírito de equipe e a integração entre os funcionários.
Estabilidade	06. Na empresa não existem demissões desnecessárias e rotatividade elevada de funcionários.
Satisfação	07. Existem ferramentas na empresa que elevam a motivação dos funcionários. 08. Existem boas condições de trabalho, valorização dos colaboradores e oportunidades de crescimento profissional na empresa.
Investimento em treinamento	11. Na empresa tenho a oportunidade de participar de palestras, debates, workshops e semanas educativas.
Iniciativas para desenvolvimento do Capital Estrutural	
Alinhamento do conhecimento com a estratégia	09. A Empresa possui mecanismos adequados e eficientes para que eu possa aplicar meus conhecimentos na solução de problemas que favoreçam a qualidade do meu setor. 10. Os líderes estabelecem metas e planejamentos com os funcionários que participam ativamente do desenvolvimento da organização.
Mecanismos de transmissão do conhecimento	12. Os colaboradores mantêm tradições, valores e normas que são compartilhados dentro da empresa.
Processos	13. No meu setor utilizo procedimentos padronizados que auxiliam na execução de minhas funções, sendo fiscalizados e auditados.

Ativos de infraestrutura	14. Há procedimentos desenvolvidos pela empresa para a conservação de máquinas, equipamentos de informática e locais de trabalho dos colaboradores.
Investimento em tecnologia da informação	17. No meu setor utilizo sistemas de informática. A empresa tem investido em redes, servidores, e técnicas que auxiliam o armazenamento das informações.
Uso efetivo do conhecimento existente	16. Existe na empresa métodos para divulgar informações como quadro de avisos, sites, jornais internos e etc.
Iniciativas para desenvolvimento do Capital Relacional	
Lealdade dos clientes	18. Aprendo por meio de treinamento e instruções a atender melhor os clientes. 22. A empresa possui dados dos seus maiores clientes, armazenados com o intuito de manter contato frequente.
Market share	20. Observo ações de propaganda para ampliar a participação no mercado e conseguir novos clientes.
Auxílio após o serviço prestado	21. A empresa auxilia seus clientes após o serviço prestado, utilizando atendimentos via telefone e internet.
Parcerias, alianças estratégicas	23. A empresa possui mecanismos que visem à diminuição de erros na operação, como: auditorias internas, avaliação contínua dos funcionários e atualizações dos sistemas informatizados.
Marca	15. Existem mecanismos para que a marca da empresa transmita confiança e seja bem aceita pela clientela.
Satisfação de clientes	19. Aprendo na empresa que a vontade e satisfação do cliente estão em primeiro lugar, sendo instruído a transmitir confiança e respeito.

ANEXO F

Fatores relativos à avaliação da Gestão do Conhecimento

Fatores relativos à avaliação da Gestão do Conhecimento	
Fatores	Questões
1. Orientação cultural para o conhecimento	02. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos). 06. Cada um de nós tem uma função a cumprir. 10. Agimos de acordo com a forma como estamos organizados. 13. Procuramos toda informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos. 14. Agimos de acordo com certo princípio. 18. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade. 19. O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas.
2. Orientação competitiva	05. Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós. 08. Estamos atentos ao que nossos concorrentes estão fazendo (por exemplo, adotamos as melhores “estratégias”). 09. O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor que os nossos concorrentes. 22. O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes.
3. Práticas formais de Gestão do Conhecimento	03. Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas. 07. Somos encorajados a tomar iniciativa. 11. Passamos informações uns aos outros em reuniões de trabalho. 16. Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas. 17. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho. 21. São recompensados aqueles que partilham o que sabem.
4. Práticas informais de Gestão do Conhecimento	01. Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem. 04. Falamos das nossas funções. 12. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no trabalho. 15. Falamos da nossa empresa. 20. Conversamos sobre trabalho quando casualmente nos encontramos (por exemplo: no intervalo do café).

ANEXO G

Avaliação do Capital Intelectual na empresa pesquisada

	Não se aplica de modo algum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente
1. A empresa disponibiliza recursos para a realização de cursos de capacitação e graduação.	0%	18%	39%	24%	19%
2. Sou motivado a inovar no meu setor, desenvolvendo iniciativas criativas que auxiliam a empresa em suas atividades.	2%	21%	31%	33%	13%
3. Participo de treinamentos e reuniões constantes que ajudam a desenvolver habilidades de liderança e planejamento.	11%	28%	26%	26%	8%
4. No meu setor existem procedimentos padronizados, manuais e cartilhas onde, através de consulta, obtenho orientações sobre o desenvolvimento das minhas atividades.	6%	24%	27%	28%	14%
5. Participo de atividades que contribuem para manter um espírito de equipe e a integração entre os funcionários.	7%	28%	20%	33%	11%
6. Na empresa não existem demissões desnecessárias e rotatividade elevada de funcionários.	3%	21%	38%	25%	12%
7. Existem ferramentas na empresa que elevam a motivação dos funcionários.	1%	28%	30%	31%	9%
8. Existem boas condições de trabalho, valorização dos colaboradores e oportunidades de crescimento profissional.	2%	11%	32%	37%	17%
9. A empresa possui mecanismos adequados e eficientes para que eu possa aplicar meus conhecimentos	1%	8%	40%	37%	13%
10. Os líderes estabelecem metas e planejamentos com os funcionários que participam ativamente do desenvolvimento da organização.	2%	12%	32%	33%	20%
11. Na empresa tenho a oportunidade de participar de palestras, debates, workshops e semanas educativas.	1%	10%	29%	40%	19%
12. Os colaboradores mantêm tradições, valores e normas que são compartilhadas dentro da empresa.	1%	7%	30%	39%	22%

13. No meu setor utilizo procedimentos padronizados que auxiliam na execução de minhas funções, sendo fiscalizados e auditados.	2%	12%	23%	41%	21%
14. Há procedimentos desenvolvidos pela empresa para a conservação de máquinas, equipamentos de informática e locais de trabalho dos colaboradores.	1%	6%	19%	42%	31%
15. Existem mecanismos para que a marca da empresa transmita confiança e seja bem aceita pela clientela.	1%	2%	9%	28%	59%
16. Existe na empresa métodos para divulgar informações como quadro de avisos, sites, jornais internos e etc.	0%	1%	8%	25%	65%
17. No meu setor utilizo sistemas de informática. A empresa tem investido em redes, servidores, e técnicas que auxiliam o armazenamento das informações.	0%	5%	17%	31%	43%
18. Aprendo por meio de treinamento e instruções a atender melhor os clientes.	9%	23%	23%	28%	16%
19. Aprendo na empresa que a vontade e satisfação do cliente estão em primeiro lugar, sendo instruído a transmitir confiança e respeito.	5%	6%	16%	40%	32%
20. Observo ações de propaganda para ampliar a participação no mercado e conseguir novos clientes.	10%	6%	18%	27%	38%
21. A empresa auxilia seus clientes após o serviço prestado, utilizando atendimentos via telefone e internet.	5%	6%	20%	29%	39%
22. A empresa possui dados dos seus maiores clientes, armazenados com o intuito de manter contato frequente.	3%	1%	15%	35%	45%
23. A empresa possui mecanismos que visem à diminuição de erros na operação, como: auditorias internas, avaliação continua dos funcionários e atualizações dos sistemas informatizados.	1%	4%	16%	35%	43%

ANEXO H

Avaliação da Gestão do Conhecimento na empresa pesquisada

	Não se aplica de modo algum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente
1. Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem.	5%	14%	35%	28%	17%
2. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos).	1%	8%	32%	41%	17%
3. Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas.	2%	14%	26%	36%	21%
4. Falamos das nossas funções.	3%	15%	28%	39%	14%
5. Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós.	12%	17%	30%	26%	14%
6. Cada um de nós tem uma função a cumprir.	1%	0%	11%	37%	50%
7. Somos encorajados a tomar iniciativa.	1%	14%	28%	25%	31%
8. Estamos atentos ao que nossos concorrentes estão fazendo (por exemplo, adotamos as melhores "estratégias").	6%	10%	26%	28%	29%
9. O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor que os nossos concorrentes.	4%	8%	33%	34%	20%
10. Agimos de acordo com a forma como estamos organizados.	0%	3%	27%	51%	18%
11. Passamos informações uns aos outros em reuniões de trabalho.	2%	11%	24%	33%	23%
12. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no trabalho.	6%	12%	33%	27%	21%
13. Procuramos toda informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos.	1%	2%	17%	45%	34%
14. Agimos de acordo com certo princípio.	1%	1%	10%	44%	43%
15. Falamos da nossa empresa.	1%	1%	13%	40%	44%
16. Assistimos a seminários, conferências, lemos o que se publica ou contratamos	5%	13%	27%	33%	21%

especialistas.					
17. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho.	4%	22%	33%	27%	13%
18. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade.	0%	3%	18%	43%	35%
19. O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas.	0%	1%	22%	50%	26%
20. Conversamos sobre trabalho quando casualmente nos encontramos (por exemplo: no intervalo do café).	2%	10%	23%	46%	18%
21. São recompensados aqueles que partilham o que sabem.	10%	26%	39%	16%	8%
22. O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes.	6%	5%	17%	36%	35%