

INSTITUTO VALE DO CRICARÉ
FACULDADE VALE DO CRICARÉ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ESTEFANNY CAROLINE MARQUES DA SILVA
ISAQUE SANTOS QUEIROZ
MAIRA SILVA PEREIRA

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL PARA A PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SOMA URBANISMO LTDA

SÃO MATEUS

2018

ESTEFANNY CAROLINE MARQUES DA SILVA

ISAQUE SANTOS QUEIROZ

MAIRA SILVA PEREIRA

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL PARA A PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SOMA URBANISMO LTDA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Vale do Caricé, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Nilton Ribeiro de Oliveira

SÃO MATEUS

2018

ESTEFANNY CAROLINE MARQUES DA SILVA

ISAQUE SANTOS QUEIROZ

MAIRA SILVA PEREIRA

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL PARA A PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SOMA URBANISMO LTDA

Aprovado em 06 de dezembro de
2018

BANCA EXAMINADORA

PROF. Nilton Ribeiro Oliveira

FACULDADE VALE DO CRICARÉ

ORIENTADOR

PROF. Clizanto Anacleto

FACULDADE VALE DO CRICARÉ

PROF. Nilvans Borges

FACULDADE VALE DO CRICARÉ

SAO MATEUS

2018

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em nossas vidas, autor do nosso destino; às nossas famílias.

AGRADECIMENTOS

A Deus essa vitória, por todo cuidado e direcionamento na qual me permitiu chegar até aqui e que em todos os momentos mostrou ser o maior mestre que alguém pode conhecer.

A esta Instituição Faculdade Vale do Cricaré, com seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram e proporcionaram ter um aprendizado de excelência na base da confiança no mérito e ética.

Ao professor e orientador Nilton Ribeiro pelo suporte e pelo paciente trabalho de correções e incentivos.

Agradeço a minha mãe Márcia Valeria, minha heroína que me deu todo apoio, força e incentivo nas horas mais difíceis de desânimo e cansaço. Que tempos difíceis, teve que sacrificar o seu conforto e bem-estar por minha causa. E é por isso que você tem toda a minha lealdade e amor eterno. Se hoje eu sou feliz, se hoje eu tenho saúde, educação, bons valores, é porque eu tive uma pessoa especial que soube me guiar no caminho certo.

Meus agradecimentos aos meus amigos, família, companheiros de trabalhos e igreja que entenderam em vários momentos minha ausência devido à dedicação aos estudos e sempre compreenderam e apoiaram a decisão de buscar um futuro a partir da constante dedicação no presente.

A Soma Urbanismo Ltda que abriu as portas para realização desta pesquisa, e possibilitou colocar em prática todo conhecimento adquirido em sala de aula, vocês contribuíram diretamente para minha trajetória profissional que conseqüentemente levou a obtenção de ter uma experiência de trabalho voltado para área de estudo, contribuindo fortemente para minha vida profissional, identificação de valores pessoais e interpessoais, melhoramento de relacionamento e até a dicção da fala com vastos tipos de público e também proporcionou conhecer e familiarizar com novas tecnologias, metodologias e sistemas.

Meu agradecimento a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação.

A Deus, por mais essa conquista, sem Ele não seria possível.

À minha mãe e meu pai, que me deram a base, me criaram, e sempre fizeram de tudo para que eu tivesse condições para estudar. Vocês têm 90% disso.

À melhor namorada/colega de turma do mundo, que me lembrava sempre dos trabalhos e seminários que eu esquecia. Te amo, amor!

A Instituição Vale do Cricaré por proporcionar o curso de Administração à população mateense, por disponibilizar todas as ferramentas necessárias para o aprendizado, aos professores e colaboradores, em especial ao professor Nilton Ribeiro, que sempre esteve à disposição de seus orientandos mesmo em finais de semana. Obrigado, professor.

Ao Ministério Universidades Renovadas, da Renovação Carismática Católica, que através do Grupo de Oração Universitário Levanta-te me sustentou nos momentos mais difíceis do curso e que sempre me acolheu em todas as horas.

Ao meu gerente Sheynny, e a Via Varejo, que possibilitou colocar em prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula, na maior rede de eletrodomésticos do Brasil. Do jeito que o cliente quer, gosta e precisa.

Agradeço primeiramente a Deus, por ser presente em todas as situações, sem Ele nada poderia ser feito, pois é de onde vem a minha força.

Aos meus pais, meu alicerce, meus melhores professores! Com eles aprendi desde cedo a dar valor à vida. Estiveram comigo em cada momento, me apoiando e incentivando a batalhar pelos meus objetivos, tudo que sou devo a vocês.

À Carmem Aksascki e seu esposo Roque Schimidt, pessoas que se dispuseram a me ajudar conquistar a minha bolsa sem medir esforços. Vocês foram essenciais para a realização desse sonho.

Ao meu namorado e colega de turma Isaque Queiroz, também integrante desse trabalho, por toda força, paciência e compreensão. Foram momentos difíceis, mas resistimos!

Aos amigos e familiares que direta e indiretamente participaram da minha formação, obrigada por todo apoio.

À Logos Contabilidade e toda sua equipe por me proporcionarem grandes aprendizados. Sem dúvidas esta empresa contribuiu fortemente para minha formação profissional.

Ao Grupo de Oração Universitário Levanta-te que a cada semana me revigorava através da oração e profunda intimidade com Deus, participar desse desafio que é a evangelização no âmbito acadêmico trouxe para minha vida experiências incríveis.

Por fim, à Faculdade Vale do Cricaré e todos os professores que transmitiram todo o conhecimento adquirido, de forma especial, ao professor/orientador Nilton Ribeiro que se dispôs a nos auxiliar nesse trabalho.

“Promover a inovação. O ponto de partida é reconhecer que a mudança não é ameaça, mas oportunidade”.

Peter Drucker

RESUMO

Em um mercado onde todos querem aumentar seus lucros e ampliar os negócios, o gerenciamento correto dos ativos tangíveis e intangíveis é essencial. Esse trabalho irá expor a importância do Capital Intelectual (CI) para o sucesso de uma organização. Abordarão também os conceitos, os tipos de CI, as vantagens competitivas em gerenciá-lo, as formas de mensurá-lo, dentre outras definições. O problema da pesquisa consistiu em investigar como é realizada a gestão do capital intelectual na empresa Soma Urbanismo Ltda em busca de uma maior produtividade, tendo como objetivo analisar a Soma Urbanismo acerca do conhecimento, mensurar o uso e a aplicação do capital intelectual para o alcance do desenvolvimento eficaz e uma melhor produtividade. Foram utilizados como fontes de estudo livros, dissertações, artigos, revistas, sites e informações cedidas pela Soma. Os dados foram analisados através de um questionário, que compreendia perguntas sobre o capital humano, estrutural e relacional, no qual foi respondido pela liderança da empresa, onde foi possível verificar como a Soma gerencia esse patrimônio. Após mensurar os resultados, conclui-se que os diretores e gerentes reconhecem a relevância e a importância do Capital Intelectual para a organização, e que aplicam medidas que potencializam o conhecimento.

Palavras-chave: Capital Intelectual, produtividade, gestão.

ABSTRACT

In a market where everyone wants to increase their profits and grow their business, correct management of tangible and intangible assets is essential. This work will expose the importance of Intellectual Capital (CI) to the success of an organization. It will also address concepts, types of IQ, competitive advantages in managing it, ways of measuring it, and other definitions. The research problem consisted in investigating how the intellectual capital management in Soma Urbanismo Ltda is carried out in search of greater productivity, aiming to analyze Soma Urbanismo about knowledge, to measure the use and application of intellectual capital for the scope of effective development and improved productivity. Books, dissertations, articles, magazines, websites and information provided by Soma were used as study sources. The data were analyzed through a questionnaire, which included questions about human, structural and relational capital. In which it was answered by the company's leadership, where it was possible to verify how Soma manages this equity. After measuring the results, it is concluded that the directors and managers recognize the relevance and importance of the Intellectual Capital for the organization, and that they apply measures that potentialize the knowledge.

Key words: Intellectual capital, productivity, management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ficha técnica de investigação	38
Tabela 2 – Divisão de departamentos da Soma Urbanismo	40
Tabela 3 – Resultado da pesquisa de avaliação dos indicadores de Capital Humano	44
Tabela 4 – Resultado da pesquisa de avaliação dos indicadores de Capital Estrutural	45
Tabela 5 – Resultado da pesquisa de avaliação dos indicadores de Capital Relacional	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Navegador de Skandia	31
Figura 2 – Balanced Scorecard	32
Figura 3 – Monitor de ativos intangíveis	33
Figura 4 – Organograma das atividades fins de cada departamento	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representação das quantidades de funções por departamento	41
Gráfico 2 – Média geral de cada componente do capital intelectual	48

LISTA DE SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CE	Capital Estrutural
CH	Capital Humano
CI	Capital Intelectual
CR	Capital Relacional
LTDA	Limitada

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 CAPITAL INTELECTUAL	17
2.1 DEFINIÇÕES DE CAPITAL INTELECTUAL	17
2.2 COMPOSIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	18
2.2.2 Capital Estrutural	20
2.2.3 Capital Relacional	21
2.3 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL PARA O DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL	23
2.3 CAPITAL INTELECTUAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA	26
2.4 GERENCIAMENTO E MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	28
2.4.1. Como gerenciar o capital intelectual	29
2.4.2. Por que e como mensurar o capital intelectual	30
2.4.2.1 Navegador de Skandia	31
2.4.2.2 Balanced Scorecard	32
2.4.2.3 Monitor de ativos intangíveis	33
2.4.2.4 Technology Broker	34
3 METODOLOGIA	35
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	35
3.2 QUESTIONÁRIO	36
3.3 SOMA URBANISMO LTDA	38
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA	40
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1 RELATÓRIO DO CAPITAL HUMANO	43
4.2 RELATÓRIO DO CAPITAL ESTRUTURAL	45
4.3 RELATÓRIO DO CAPITAL RELACIONAL	47
4.4 ANÁLISE GERAL DOS COMPONENTES DO CAPITAL INTELECTUAL	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	55
APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	57

1 INTRODUÇÃO

Verifica-se que o mundo está em constante mudança em todas as áreas da sociedade, e na área empresarial não é diferente. Por conta da globalização, as informações são vinculadas de maneira rápida, as tecnologias estão em contínuo avanço e isso mostra um processo de modernização nos sistemas das organizações.

Aquilo que há alguns anos era suficiente para o sucesso e controle das empresas, hoje é apenas um dos pontos a serem medidos nos empreendimentos. Com isso, é necessária uma nova forma de interpretar e perceber a comunidade como um todo. Além disso, as empresas devem se atentar às transformações buscando o aumento da produtividade se reinventando sempre, para que se mantenha em um mercado cada vez mais competitivo que não aceita erros.

A forma de vender mudou, as relações com o cliente e com os colaboradores mudaram, o próprio cliente mudou, as necessidades mudaram. A internet tem papel importante nessa mudança e claro, os empresários devem estar sempre acompanhando essa variação que o mercado tem. Patrões e funcionários devem estar atentos às mudanças da sua área de atuação, bem como de mercado afins, devem aumentar seu conhecimento, desenvolver suas habilidades, e criar novas técnicas, pois a chance de o empresário perder espaço por não se atualizar é grande.

A partir daí as organizações perceberam que há um novo conjunto de métodos de gerenciamento de processos e pessoas, o capital intelectual (CI). Metodologias que se baseiam em meios inteligentes e eficientes de administração.

As empresas começaram a perceber que existe um novo fator de produção a ser gerenciado, ou seja, o capital intelectual. Dentro dessa ótica, surgiu 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. (GRACIOLI, 2005, p.10)

Caracteriza-se capital intelectual como um conjunto de práticas direta e indiretamente utilizadas para gerar riquezas através do gerenciamento de processos, pessoas e ativos em uma empresa.

Logo, mensurar o CI de uma organização se torna fundamental para o sucesso e desenvolvimento da mesma, e em um cenário de constantes mudanças e alta com-

petitividade, saber trabalhar esse ativo é de grande importância para gerenciar e adquirir novas habilidades. Essa pesquisa se mostra de alta relevância, pois colabora com o estudo de táticas e utilizações de técnicas indispensáveis para aprimorar o conhecimento e assim verificar se são necessárias mudanças operacionais essenciais para aprimorar a Soma Urbanismo e demais organizações.

É comum em firmas menores ou em fase de crescimento, um menor aproveitamento do capital intelectual, porém, apoiando-se na ideia de que este é extremamente importante para toda e qualquer empresa, visto que em um mercado cada vez mais saturado se torna requisito fundamental para sobrevivência de uma organização, formula-se o seguinte problema: Como é realizada a gestão do capital intelectual na empresa Soma Urbanismo em busca de uma maior produtividade?

Partindo da hipótese de que uma empresa em franco crescimento deve estar atenta a tudo que pode auxiliar a crescer com qualidade e eficiência, é fundamental que o seu CI seja constantemente medido e potencializado, conforme a organização se expande, dado que esse crescimento está intimamente relacionado à valorização que se é dada ao capital intelectual.

O objetivo desta pesquisa foi analisar as conjunturas da empresa Soma Urbanismo acerca do conhecimento, mensurar o uso e a aplicação do capital intelectual para o alcance do desenvolvimento eficaz e uma melhor produtividade. Tendo como objetivos específicos revisar a literatura sobre capital intelectual; pesquisar situação do cenário atual das empresas em relação ao tratamento do seu capital intelectual; identificar o nível de interesse e utilização da empresa nesse conceito de capital intelectual para a melhoria e aumento de produtividade.

A metodologia usada para mensurar o capital intelectual foi um questionário que foi entregue em mãos aos líderes da entidade onde existiam questões acerca do capital estrutural, relacional e humano. Foram 20 perguntas fechadas em que os entrevistados avaliaram a Soma com uma nota de 1 a 5 em cada questão. Os dados foram medidos e expostos através de gráficos e tabelas.

O trabalho foi dividido em 3 capítulos, no primeiro é apresentado o referencial teórico, no segundo é abordado a metodologia utilizada para a elaboração da pesquisa e por último é exposto os resultados das análises feitas pelo grupo e considerações finais.

2 CAPITAL INTELECTUAL

O capital intelectual tem sido um fator decisivo para as organizações atualmente e limitá-lo ou retê-lo seria um descuido com a própria organização. Partindo dessa premissa, a missão das empresas passa a ser a criação de estratégias que proporcionem um melhor aproveitamento do potencial dos recursos humanos disponíveis.

2.1 DEFINIÇÕES DE CAPITAL INTELECTUAL

Cogita-se, com muita frequência, que a informação, essa que está diretamente associada à definição de estratégias, tornou-se a matéria-prima mais importante no desenvolvimento de atividades, sendo um recurso vital para o crescimento organizacional. Essa era nada mais é do que uma evolução das transformações sobre as técnicas utilizadas ao longo do tempo, onde a evolução tanto humana quanto do conhecimento é e sempre será constante.

Para Crawford (1994), apenas os seres humanos são capazes de empregar a informação a algum tipo de trabalho através do cérebro ou manualmente, configurando o conhecimento. Assim, pode-se dizer que o real valor das empresas está no conhecimento que os colaboradores aplicam na produção e não nos recursos materiais que possuem.

O capital intelectual possui diversos conceitos sob o ponto de vista de muitos autores, mas ele mantém em seu fundamento a mesma abrangência e importância para as diferentes gestões das organizações.

Stewart (1998, p. 45) conceitua capital intelectual como "a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva". Mais adiante afirma que "capital intelectual constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizado para gerar riqueza".

Para Klein (1998), capital intelectual é definido como um conjunto de ativos intangíveis, ao partir das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento.

De acordo com os autores Schmidt e Santos (2002), o capital intelectual, consiste no conhecimento que foi adquirido e transformado pelas pessoas, com o objetivo de produzir ativos de maior valor para a organização, como a satisfação de um cliente, desenvolvimento de um produto inovador, bom relacionamento com fornecedores e sistemas de informações, entre outros ativos intelectuais, que juntos formam o capital intelectual organizacional.

A administração do fluxo de conhecimento [...] patentes, processos, habilidades dos funcionários, conhecimento dos clientes e fornecedores e a velha experiência, determina, mais do que nunca, o sucesso ou o fracasso de uma empresa. (STEWART, 1998, p. 18)

Segundo Sveiby (1998) o conhecimento humano possui quatro características: é tácito, ou seja, adquirido através de experiências vividas ao longo da vida, orientado para a ação, sustentado por regras e está em constante transformação. O aprendizado está intimamente relacionado com as competências de cada indivíduo, estas competências consistem em cinco elementos mutuamente dependentes: conhecimento explícito, adquirido pela educação formal; habilidades envolvendo proficiência física e mental, adquirida por treinamento e prática; experiência adquirida principalmente pela reflexão sobre os erros e sucessos passados; julgamento de valor que são percepções do que o indivíduo acredita estar certo e da rede social, influência da rede de relacionamentos e do ambiente que está inserido, transmitidos pela tradição.

Dentre os inúmeros conceitos do CI, é possível observar a semelhança no que vem a ser o seu sentido, de que as pessoas não devem ser tratadas como um mero custo, e sim como seu ativo mais importante. Os autores citados fazem observações diferentes numa mesma linha de raciocínio, que permitem a compreensão do verdadeiro significado do capital intelectual.

2.2 COMPOSIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

O Capital Intelectual se divide em três segmentos: o capital humano, detentor do conhecimento a nível individual, o capital estrutural, a nível organizacional e o capital relacional ou de cliente, a nível grupal. Cada um possui suas particularidades, mas um não pode ser compreendido sem o outro.

2.2.1 Capital Humano

O Capital Humano (CH) refere-se às pessoas, as suas contribuições para a organização. De forma resumida, é o conhecimento que os colaboradores emprestam às empresas e levam consigo após o dia de trabalho. Mas não é apenas isso, envolve-se também a forma de como as pessoas trabalham em conjunto e como suas ideias se interligam desenvolvendo novos conhecimentos.

Para Duffy (2000), o capital humano é o resultado do valor acumulado de todo investimentos em um funcionário, seja em treinamento, competência ou seu futuro na empresa. Também pode ser descrito como sua aptidão, capacidade de relacionamento e valores pessoais.

Stewart (1998) destaca que o capital humano é a fonte de inovação e de renovação das empresas. Não é somente a capacitação e o conhecimento que os colaboradores possuem no presente que importa, mas também a sua vontade de se aperfeiçoar e aprender mais.

As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas - quer tangíveis ou intangíveis - são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir. (SVEIBY, 1997, p. 9)

Outro fator existente e de certo grau de preocupação, é a hesitação por parte de funcionários, na maioria das vezes funcionários com mais vivência, em não compartilhar o que sabem por receio de perder sua posição. Cabe aos gestores em situações como esta firmar uma relação de compromisso, com políticas de manutenção, assegurando-se de que todo o conhecimento está sendo circulado para que, se por ventura esse talento se for, a empresa contará com informações suficientes a serem transmitidas. Como afirma Sveiby (1998, p. 17), "(...) uma ideia ou habilidade compartilhada com alguém não se perde, dobra". Isso significa que, a disseminação de ideias faz com quem o conhecimento se espalhe pela empresa, se tornando um bem comum.

De acordo com Straioto (2000), investir em capital humano garante ao mesmo tempo o crescimento prolongado e a distribuição de renda nas sociedades. Conforme a autora, a educação e o treinamento são bases que formam a maior influência isolada, em longo prazo, para o desenvolvimento das organizações, uma vez que armazenam e ainda armazenam conhecimentos, aprendizados e experiências. Assim, somente as organizações que investem nesses princípios estão à frente de seus concorrentes. (STRAIOTO apud GRACIOLI, 2005, p. 30).

2.2.2 Capital Estrutural

Como o próprio nome propõe, diz respeito à infraestrutura organizacional.

O capital estrutural, na sua forma explícita, reúne a informação contida nos processos organizacionais e nos conhecimentos específicos internos da companhia. Assim, a essência do capital estrutural é o conhecimento sedimentado nas rotinas organizacionais, softwares, bases de dados, patentes, cultura da empresa, marcas registradas, direitos de autor, processos, rotinas, metodologias, propriedade intelectual, documentos e sistemas administrativos. (CORDEIRO, 2011, p. 15).

Afirma Stewart (1998, p. 98) que “até as pessoas mais inteligentes precisam de mecanismos que organizem e distribuam suas ideias”, portanto o capital estrutural (CE) se torna fundamental para os funcionários, a grande diferença para o componente anterior é que este está diretamente ligado à organização.

Edvinsson e Malone (1998) diz que o capital estrutural pode ser apresentado como sendo uma base de apoio ao capital humano, trazendo um suporte com a infraestrutura e utilizando do *empowernent*¹ para gerar mais segurança aos colaboradores. Com isso o referido autor cita uma maneira de organizar o capital estrutural e identificá-lo separando-o em outros três tipos de capital. São eles: organizacional, inovação e de processos.

O capital organizacional diz respeito a todo investimento que a empresa faz em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que ajudam no escoamento de conhecimento pela organização. Já o capital de inovação se define à capacidade de aperfeiçoamento dos resultados da inovação, isso significa criar e disponibilizar no mercado novos produtos e serviços através da propriedade intelectual e de outras ações e talentos intangíveis.

Por fim, o capital de processos, que fomentam e ampliam a eficiência da produção através dos processos, técnicas e programas de direcionamentos aos empregados, tornando-os assim, mais qualificados. Este é o tipo de capital fundamentado na criação ininterrupta de valor. (STELMAK, 2004).

Segundo Stewart (1997, p. 98), o capital estrutural:

¹ Significa emponderamento. Em termos organizacionais, significa maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa, dando maior autonomia para tomada de decisões. (PERIARD, 2011, n.p)

[...] pertence à empresa como um todo, pode ser reproduzido e dividido. Parte do que pertence à categoria de capital estrutural tem direito aos direitos legais de propriedades: tecnologia, invenções, dados, publicações e processos, podem ser patenteados, ter seus direitos autorais registrados ou ser protegidos por leis de comércio secretas: podemos vendê-los e podemos processar qualquer um que os utilize sem permissão.

Para gerenciar o capital estrutural, é preciso uma rápida distribuição do conhecimento, aumento do conhecimento coletivo, menor tempo de espera e profissionais mais produtivos. A função da gerência da empresa é utilizar corretamente o capital estrutural, para que o mesmo aumente o valor para os acionistas (MARQUES E PALMEIRA, 2011).

2.2.3 Capital Relacional

O capital relacional (CR) representa as relações estabelecidas com o exterior, isto é, com todos os seus públicos de relacionamento como clientes, fornecedores, governo, parceiros, entre outros, assim como as relações que se firmam entre os colaboradores.

Há uma certa analogia entre o capital relacional e o capital humano: a empresa não é proprietária dos clientes nem do capital humano, mas tem a possibilidade de investir neles. É deste investimento que advêm os lucros. Quanto mais uma empresa souber os desejos do seu cliente melhor o poderá servir e direcionar a sua estratégia. (CORDEIRO, 2011, p. 16).

Em concordância com a autora, Stewart (1998) diz que o capital cliente, como também é muito semelhante ao capital humano, não se pode possuir os clientes, do mesmo modo que não se pode possuir pessoas. Dessa maneira, uma organização pode investir em funcionários não apenas para aumentar seu valor como indivíduos, mas também para criar ativos de conhecimento para a empresa como um todo, a empresa e seus clientes podem aumentar o capital intelectual que é sua propriedade em conjunto e em particular.

Diante do exposto, Stewart (1998, p.138-140) apura algumas maneiras de se investir no capital do cliente dentro das organizações. São as seguintes:

1. Inovar com os clientes: a inovação bem-sucedida, mesmo não sendo protegida por patentes, sempre foi uma excelente defesa contra a redução das margens de

lucro. Independentemente de quem seja o seu comprador, ele deseja obter o máximo do cliente dele. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento podem ser muito mais produtivos caso já se tenha um cliente capaz de se beneficiar pelo fato de ser o primeiro a experimentar a inovação.

2. Invista seus clientes de empowerment: o que se busca com isso é a economia de custo e intimidade ao mesmo tempo, oferecer aos clientes a oportunidade de acompanhar eletronicamente, passo a passo, a fabricação de um produto, pode ter desvantagens com relação ao poder de barganha. Entretanto, apresenta uma infinidade de vantagens, destacando-se a possibilidade de se obter feedback do cliente, antes mesmo de se cometer erros.

3. Concentrar-se nos clientes como indivíduos: clientes investidos de empowerment aumentam bastante a quantidade de informações que uma empresa tem sobre seu mercado (e as que os clientes têm sobre ela), mas transformar o conhecimento em capital cliente – um ativo duradouro cujo maior valor é a mera soma de transações – exige a capacidade de atender com flexibilidade às necessidades dos clientes individuais.

4. Dividir ganhos com seus clientes: se os fatores intangíveis nos relacionamentos com os clientes não fossem verdadeiramente valiosos eles continuariam sem recompensa, pois o mercado não deixa uma empresa aumentar seu preço se não o tiver merecido – pelo menos não por muito tempo. Quanto mais estreitos os laços entre produtor e consumidor, maior é a capacidade de se gerar excedente em forma de capital cliente.

5. Aprenda o negócio do seu cliente e lhe ensine o seu: afinal, quanto melhor informado estiver sobre o negócio de um cliente, melhor poderá servi-lo. Isso se dará através da identificação das necessidades que o cliente não manifesta, o que permitirá o desenvolvimento de produtos que os atendam.

6. Torne-se indispensável: as informações sobre o cliente podem e devem ser utilizadas para que se busque ofertar um serviço vital para o cliente, de difícil substituição por outro fornecedor. Por meio de informações, é possível conhecer as características e especificidades de determinado produto que o tornam especialmente atraente aos olhos do comprador.

Corroborar-se, então, a necessidade controle desses três elementos que interagem entre si: capital humano, estrutural e de clientes, para obter um capital intelectual

bem estruturado, que possa ser mensurado e avaliado, de acordo com as características e particularidades de cada organização para obter resultados satisfatórios e contribuir com a contabilidade através de novas informações, proporcionando uma visão mais moderna e efetiva (MARQUES E PALMEIRA, 2011).

2.3 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL PARA O DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Como já foi citado, o capital intelectual é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pelas organizações para gerar riquezas, porém somente captar e desenvolver o CI não agrega valor, também é necessário retê-lo.

Rich Karlgaard (1993) reconhece que a inteligência humana e os recursos intelectuais constituem presentemente os ativos mais valiosos de qualquer empresa. Sveiby (1998) sustenta que o capital intelectual apresenta diversos fatores positivos para o enriquecimento de uma organização tanto quanto a busca comum da contabilidade tradicional para o gerenciamento da moeda financeiro.

Neste sentido a aprendizagem é uma das principais vantagens competitivas, uma vez que a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização (GUNS, 1998, p. 33). Vale ressaltar que conhecimentos podem ser divididos em tácitos que são adquiridos durante a vida e os explícitos na qual são estruturados e armazenados sendo possível a transmissão a outras pessoas.

O processo de aprendizagem em uma organização, entretanto, não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado (FLEURY, 1997, p. 20).

Chiavenato (2004, p. 188) afirma que “as pessoas estão mais preocupadas em trabalhar do que produzir resultados”, desta maneira o desenvolvimento da totalidade

do conhecimento ao longo do tempo a partir da prática e do investimento em treinamento para adquirir o desempenho das atividades e produção, do *know-how*² intelectual que trata do conhecimento desenvolvido dentro da organização que agrega valor às pessoas e que leva o compromisso com a instituição, da cognição de um conjunto de instruções, da fidelização do cliente, do comprometimento na qual é o resultado de um trabalho sobre as pessoas, da cultura corporativa que se desenvolve ao longo do tempo e tem que ter investimento, do clima organizacional e do comportamento das pessoas são chaves fundamentais e que devem ser levadas em consideração minuciosamente para o progresso da organização.

Tendo em vista tais quesitos apresentados e relevando sua importância para as empresas, observa-se uma adequação significativa ao mercado para a busca do desenvolvimento consoantes para gerenciamento das organizações.

Empresas que adotam uma abordagem estratégica a gestão de seu capital intelectual veem uma oportunidade de melhorar suas posições de mercado relativas a organizações que continuam a gerenciar tal capital intelectual de forma oportunista: Se, na realidade, conhecimento é poder, então seu controle e canalização fazem mais sentido em termo de negócios, do que simplesmente deixar as fagulhas voem. (KLEIN 1998, p.02)

Em meio da expansão do desenvolvimento tecnológico e dos recursos humanos, as organizações padecem sobre uma pressão competitiva e cabe as estas transformar tais situações em oportunidades, buscando otimizar suas competências e proficiências com a finalidade de implementar procedimentos estratégicos como o progresso de produtos, melhorias em seus processos e aperfeiçoamento das competências humanas.

Dentro da organização social, as pessoas ocupam certos papéis. Papel significa um conjunto de comportamentos solicitados a uma pessoa; é a expectativa de desempenho por parte do grupo social e conseqüentemente internalização dos valores e normas que o grupo, explicita ou implicitamente, prescreve para o indivíduo. O papel prescrito para o indivíduo é reforçado pela própria motivação em desempenha-lo eficazmente. (CHIAVENATO, 2004, p. 237 a 238)

Verna Allee (2000) faz uma abordagem sobre a perspectiva para a criação de valor nas organizações, na qual o CI oferece um caminho para preservar os modelos

² Quer dizer saber como. É a reunião de conhecimentos (técnicos e práticos) sobre uma determinada função e que leva a pessoa a ter vantagens sobre o outro. (MARQUES, 2018, n.p)

econômicos e de negócios com um ambiente de correlação global. A autora também diz que esta expansão permite uma redefinição das ideias de criação de valor, tanto no nível empresarial como no macroeconômico, pois contempla aspectos que possibilitam uma melhor compreensão das especificidades de uma organização.

Os valores de mercado das empresas ricas e ativos intangíveis tendem a flutuar muito, juntamente com os ciclos econômicos gerais e o clima entre os investidores. A Microsoft e outras empresas com altas relações entre valor de mercado e valor contábil são como icebergs, flutuam ao sabor das mudanças de opinião dos investidores a respeito do que pode estar ocorrendo sob a superfície. (SVEIBY 1998, p.4)

O capital intelectual está se tornando um fator de produção muito importante deixando para trás os aspectos tradicionais da fórmula de produtividade e o capital e a mão de obra Neste sentido as organizações inteligentes colocam a aprendizagem do seu pessoal como prioridade a longo prazo tendo em vista a revolucionar os seus negócios e ter uma estrutura mais fluida e constante. As organizações que investem no CI devem implementar a sistematização do conhecimento que é essencial para a centralização das ideias aplicadas a fim de assegurar tudo o que foi gerido na organização.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.12), o capital intelectual tem alcançado grande importância para as organizações:

O motivo para que se estabeleça uma nova maneira de mensurar o valor institucional tem forte justificativa. Se o capital intelectual representa a massa enterrada da raiz da árvore visível [...] se representa verdadeiramente dos terços ou mais do valor real das empresas, então nos defrontamos não somente com uma distorção no setor de investimento, mas com uma verdadeira crise que se estende por toda a economia. Levando-se em conta o ritmo es-tonteante da mudança tecnológica e a velocidade quase instantânea das telecomunicações modernas, estamos voando as cegas em furacão, dependendo de instrumentos eu medem paramentos errados.

Contudo, as estruturas organizacionais têm passado por inúmeras transformações, modernizando seus processos de gestão que antes focado em mecanismo burocráticos com ênfase na produção e agora as organizações estão focadas na criatividade e inovação, impondo um novo padrão de comportamento dos colaboradores assim potencializando o capital intelectual das empresas. Esta provocação de um movimento de aperfeiçoamento constante traz por consequência uma mudança muito

mais flexível e eficaz em todos os processos, principalmente para a melhoria na comunicação e a participação dos colaboradores nos processos decisórios.

2.3 CAPITAL INTELECTUAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA

No modelo capitalista, as organizações empresariais querem sempre estar à frente de seus concorrentes, seja através de seus demonstrativos contábeis e financeiros, estrutura ou *market share*³. Porém, poucos se atentam para a importância do capital intelectual (CI), investir nesse ponto já garante um destaque sobre as outras empresas.

Uma organização é formada basicamente por pessoas, e é através delas que uma instituição pode crescer, ter lucros, se firmar no mercado ou fracassar. Segundo Moreira, Violin e Silva (2014) se faz necessário entender que o funcionário não é somente uma peça descartável no processo de produção, mas que gera riqueza e agrega valor à instituição, seja pelas suas experiências de vida ou de outros empregos. Sendo assim, cada empresa deve trabalhar o seu CI visando a melhoria de seus colaboradores, logo, como consequência os resultados melhorarão. Além disso, as pessoas devem estar integradas e focadas no processo, buscando novos conhecimentos e se comprometendo com os seus objetivos e com os da companhia.

O desenvolvimento do capital intelectual requer conhecimento, competência e comprometimento, em todos os níveis da organização. Os indivíduos que interagem interna e externamente com a organização devem estar alinhados com as suas estratégias e objetivos. (AMARAL, 2005, p. 21).

Com a alta competitividade em vários setores, torna-se mais comum a prática do *benchmarking*⁴, as instituições estão cada vez mais parecidas, visando aumentar a produtividade e aprender com os erros e acertos dos concorrentes.

As organizações possuem um recurso específico e primordial, representado pelas pessoas que a compõem, estas que por sua vez, tem se

³ Refere-se à participação de uma empresa, marca ou produto no mercado em que ela está inserida. (REIS, 2018, n.p)

⁴ Fundamenta-se na investigação e conhecimento profundo de quem são os concorrentes e como eles trabalham, comparando produtos, serviços ou práticas empresariais que possam ser adotadas. (MARQUES, 2018, n.p)

transformado cada vez mais em ganhos e produtividade para as empresas, em virtude da competitividade global e da luta pela sobrevivência das organizações. (MOREIRA; VIOLIN; SILVA, 2014, p. 298)

Logo, fica evidente que as organizações que investem em capital intelectual têm vantagens competitivas em relação as que não o fazem. Para uma empresa ter sucesso no século XXI não basta apenas que o empresário tenha uma boa ideia ou um bom produto. Segundo Gracioli (2005), a aquisição e manutenção de conhecimentos não são apenas exigências para acadêmicos, mas um poderoso diferencial competitivo para a sobrevivência das organizações.

Digamos que a empresa “A” trabalhe seu capital intelectual como o seu melhor ativo, que ela invista sempre em treinamentos, pesquisas, feedback e consultorias. O colaborador desta organização estará mais bem preparado para os imprevistos que irão ocorrer, tomarão decisões mais assertivas, serão mais independentes, mais rápidos e ágeis, poderão atuar em mais de uma área e etc. Com certeza, o profissional dessa organização trabalhará mais satisfeito, logo esse funcionário ficará motivado e irá render mais.

Investir no crescimento profissional de um colaborador traz ganhos para todos os envolvidos. De um lado, o funcionário se sente reconhecido e tende a se comprometer muito mais com o trabalho. Do outro, a empresa, além de incentivá-lo, também ganha com uma equipe mais preparada e atualizada com as demandas do mercado. (SANTOS, 2018, n.p).

Por outro lado, a empresa “B” não trabalha seu CI, e seus funcionários não recebem treinamentos e nem feedback, tão pouco consultorias, deixando-os acomodados na zona de conforto. Isso irá fazer com que essa instituição tenha resultados medíocres ou até mesmo ter prejuízos, pois o mercado e os interesses dos clientes mudam rapidamente e as empresas devem acompanhar esse ritmo.

A história de que “em time que está ganhando, não se mexe” nem sempre deve ser seguida. Quando os resultados em vendas são satisfatórios devemos pensar e nos adequar ainda mais as novas formas e estratégias, para que só assim consigamos manter os resultados ou melhorá-los. (MAIA, 2014, n.p).

Só é possível inovar, entender necessidades futuras e novas tendências com estudo, análise e aplicações de técnicas para a empresa estar sempre à frente de seus concorrentes.

2.4 GERENCIAMENTO E MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

A gestão do conhecimento é muito importante para uma organização. Em um ambiente que se modifica a todo o momento, é necessário aprimorar as competências e habilidades, gerenciar o capital intelectual é questão de se adequar as mudanças e manter-se vivo no mercado competitivo. Muitas vezes as organizações se preocupam apenas com o gerenciamento de tudo que é tangível, mas esquecem de gerir o conhecimento.

Para Farias et al. (2004, p. 4) com as constantes mudanças na sociedade e na economia, o conteúdo do conhecimento necessário para o bom desempenho da empresa muda de forma contínua e imprevisivelmente. O que hoje é um conhecimento apurado, e avançado, amanhã pode não ser, provavelmente estará obsoleto.

Na era da informação, tem mais lucro a empresa que melhor trabalhar, gerenciar e que mais utilizar de seu CI. Tendo em vista que o conhecimento se torna um guia de quem o possui. O melhor produto para ser vendido é o conhecimento, pois é uma venda em que gerará receita, mas que o vendedor ainda continuará com o produto, podendo ser vendido inúmeras vezes, e para vários compradores. Por isso a importância do gerenciamento correto desse ativo.

Gerir o CI é a ferramenta que a instituição tem de captar, armazenar, e incentivar os colaboradores a praticarem aquilo que aprendem e adquirir novos conhecimentos. Criar um cenário favorável para tal, promovendo a pesquisa, o estudo e o treinamento constante.

Segundo Camargo (2005) o principal objetivo da gestão do capital intelectual, é fazer com que seja possível a construção de conhecimento, proporcionar meios para isso, criar um ambiente de aprendizagem que leve ao funcionário um desejo de inovar, criar e descobrir novos conhecimento e técnicas.

O objetivo básico da gestão do conhecimento dentro das organizações é fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da empresa às pessoas que tomam diariamente as decisões que, em conjunto, determinam o sucesso ou o fracasso de um negócio. WESCHTER (2007, p. 6)

Investir nas pessoas sempre é um ótimo negócio, pois a empresa é composta por pessoas e são elas que vão conduzir a organização. Por isso se faz tão necessário

que o conhecimento chegue aos funcionários, para que suas decisões sejam cada vez mais assertivas.

2.4.1. Como gerenciar o capital intelectual

O gerenciamento de um ativo tão complexo não depende apenas de estratégias internas, deve estar integrado com outros processos externos, clientes, funcionários e empresas concorrentes, a fim de entender métodos utilizados, estar atento e aberto a formas variadas de gestão.

Gestão do conhecimento envolve uma revisão dos processos políticas e tecnologias da empresa a partir de uma melhor compreensão do capital intelectual da empresa e dos fluxos mais importantes relacionados a criação, identificação, organização, disseminação e uso de conhecimento estratégico para a organização. (WESCHTER, 2007 apud TERRA,2000)

Segundo Terra (2001) existem 7 dimensões da gestão do conhecimento, que servem como guia para o gestor obter um resultado satisfatório.

- a) Visão e estratégia – Alta gerência: A alta gerência deve estar empenhada a atuar nos campos do conhecimento onde deve ser melhorado e todos os níveis organizacionais da instituição devem conhecer as estratégias da empresa. Definir metas motivadoras.
- b) Cultura organizacional: Essa dimensão está focada na inovação, no compartilhamento de informações para fins de aprendizagem, entender como os processos da empresa podem agregar conhecimento.
- c) Estruturas organizacionais: Nesta dimensão as competências que o funcionário possui são mais valorizadas do que o cargo que ocupa. Utilizam-se preferencialmente equipes multidisciplinares, aumentando o grau de autonomia.
- d) Políticas de recursos humanos: Estimula a aquisição de conhecimentos internos e externos, tem investimento alto em treinamento e em maneiras de atrair e reter novos talentos. De certa forma, deixando os critérios de seleção mais rigorosos.

- e) Sistemas de informação: Neste tópico também é proposto o compartilhamento de conhecimentos, aproveitando dos recursos tecnológicos disponíveis na instituição.
- f) Mensuração de resultados: O capital intelectual deve ser mensurado para saber o quantitativo e qualitativo desse ativo tão importante para a empresa e deve ser divulgado para os colaboradores.
- g) Aprendizado com o ambiente externo: Aprender através de feedback dos clientes e resultados de market share. Buscar outras fontes de conhecimentos.

Apesar de complexo, gerenciar o capital intelectual é de suma importância, pois se trata de um ativo que deve receber atualizações constantes para que o conhecimento não fique obsoleto.

2.4.2. Por que e como mensurar o capital intelectual

Assim como no ativo tangível, o intangível também deve ser mensurado, a fim de saber o nível intelectual da empresa. Segundo Gracioli (2005) mensurar o CI ainda é um obstáculo para a maioria das organizações, muitas delas não sabem ao certo quanto vale seu Capital Intelectual.

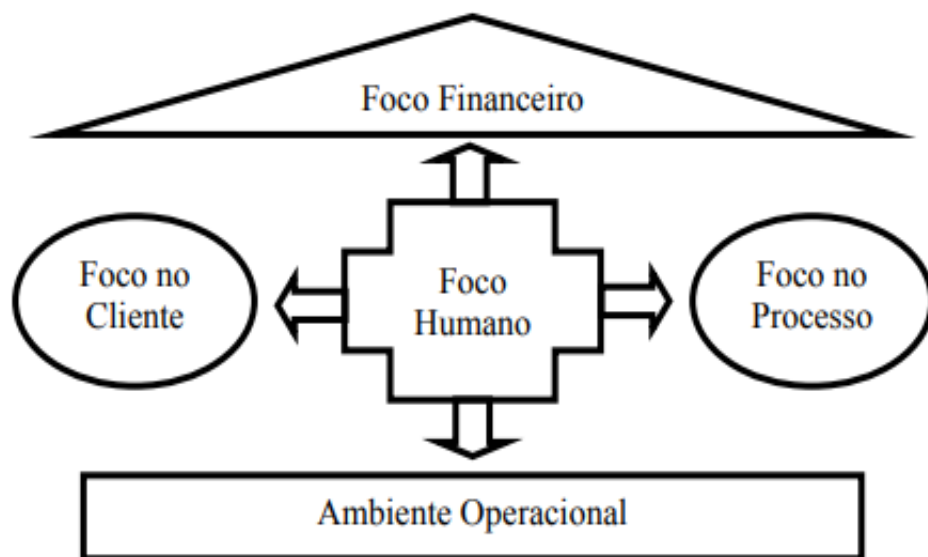
Ainda de acordo com a autora, analisar esse ativo é fundamental para diagnosticar as áreas que devem receber maior investimento em treinamentos, determinar qual gestão deve ser utilizada, essa avaliação permite também as empresas formularem estratégias mais eficazes, faz com que a organização identifique suas competências, seus pontos fortes e fracos. Muitas falhas operacionais podem ser evitadas através desse estudo.

Através da gestão, é possível identificar de fato o CI de uma empresa, sendo necessária a utilização de métodos e padrões criados no decorrer dos anos. Gracioli (2004) e Vaz; Viegas; Inomata; Selig (2015) mencionam as principais ferramentas utilizadas para mensurar o capital intelectual, a seguir, serão expostas algumas delas.

2.4.2.1 Navegador de Skandia

Segundo, Edvinsson e Malone (1998) essa foi a primeira ferramenta desenvolvida para mensurar o capital intelectual, foi criada pela Seguradora Skandia, em Escandinávia, em 1991 quando começaram a desenvolver para seus produtos uma estrutura organizacional e estão focadas em 5 áreas distintas, como pode ser vista na figura 1.

Figura 1 – Navegador de Skandia



Fonte: Gracioli e Cerreta (2004)

Gracioli (2005) lista as principais características de cada foco:

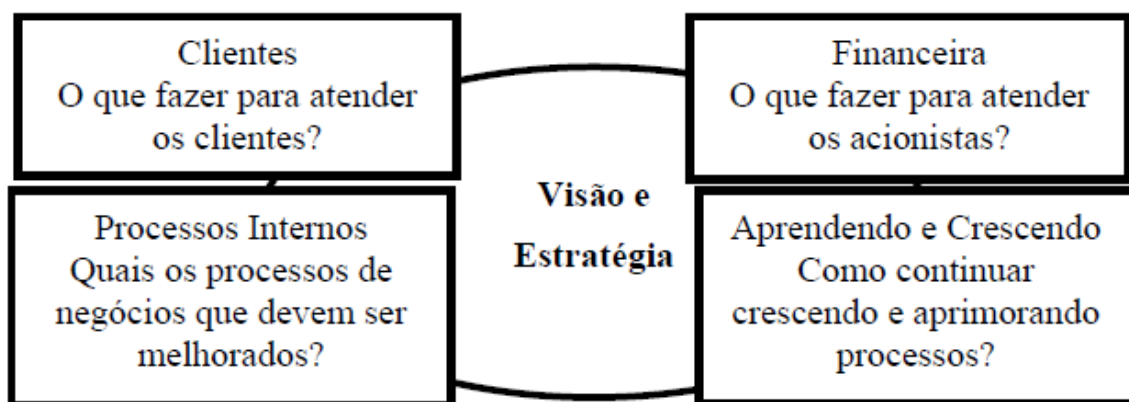
- Foco financeiro: receita de prêmio e resultado de operações;
- Foco no cliente: número de contas, número de corretores, número de clientes perdidos, acessos ao telefone e políticas incansáveis;
- Foco humano: rotatividade de pessoal, proporção de gerentes, proporção de gerentes mulheres, custo com treinamento, educação por funcionário e índice de empowerment;
- Foco no processo: número de contas por funcionário, custos administrativos por funcionário, tempo de processamento e aplicações sem erros;

- Foco no desenvolvimento e na renovação: índice de funcionários satisfeitos, despesas de marketing por cliente, parcela de horas empregadas em treinamento, despesas com pesquisa e desenvolvimento, despesas administrativas, com TI, e desenvolvimento da competência do funcionário.

2.4.2.2 Balanced Scorecard

Segundo Cerreta (2004) os estudos sobre o Balanced Scorecard (BSC) tiveram início em 1990, através de Kaplan e Norton, que tiveram como motivação a insuficiência de alguns resultados e dados dos demonstrativos contábeis para avaliar o desempenho empresarial. Como explica a autora, isso decorre da não inclusão dos ativos intangíveis e intelectuais corporativos no tradicional modelo de contabilidade financeira. Para Kaplan; Norton apud Gracioli, 2005 o objetivo da implantação de novos sistemas de medidas de desempenho está aliado às estratégias organizacionais. Com o nível de competitividade elevado, se faz necessária a avaliação do ativo intangível assim como o tangível.

Figura 2: Balanced Scorecard



Fonte: Gracioli (2005)

O Balanced Scorecard utiliza-se de 4 perguntas para entender como a organização gerencia os clientes, processos internos, o financeiro e o crescimento.

A Metodologia proposta pelo BSC vem auxiliar uma gestão estratégica à medida que busca facilitar a compreensão da missão e das estratégias organizacionais bem como a construção de um sistema de medição integrado com a estratégia. (GRACIOLLI, 2005. p. 49)

Com uma visão estratégica que busca entender o que é necessário para atrair e atender os clientes, o que é preciso para melhorar os processos internos da empresa, como e com o que a organização pode aprender e crescer e como fazer para atender os acionistas.

2.4.2.3 Monitor de ativos intangíveis

Segundo Vaz; Viegas; Inomata; Selig (2015) o objetivo dessa ferramenta é medir indicadores de crescimento, eficiência e estabilidade e aumentar o poder de controle da governança da empresa. Nesse estudo, a instituição é analisada com base em 3 indicadores, a estrutura externa (marcas, cliente e fornecedores), estrutura interna (organização, administração, estrutura legal, sistemas manuais, atitudes, software e competência individual) e avaliação da competência.

Figura 3: Monitor de ativos intangíveis

INDICADORES	AVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA	ESTRUTURA INTERNA	ESTRUTURA EXTERNA
Crescimento/ Renovação	- tempo de profissão; - nível de escolaridade.	- investimento na estrutura interna; - investimento em sistemas de informações; - contribuição dos clientes.	- lucratividade por cliente;
Eficiência	- proporção de profissionais; - efeito de alavancagem; - valor agregado por profissional.	- proporção do pessoal de suporte; - vendas por funcionário de suporte.	- índice de clientes satisfeitos; - vendas por clientes.
Estabilidade	- média etária; - tempo de serviço; - rotatividade	- idade da organização; - rotatividade de suporte; - taxa de novatos.	- proporção de clientes; - estrutura etária dos clientes; - repetição de pedidos.

Fonte: VAZ; VIEGAS; INOMATA; SELIG, (2015)

Na estrutura externa, é medida a lucratividade por cliente, o nível de satisfação, número de vendas por cliente, quantidade de clientes, faixa etária e produtos com

venda constante. Na interna são colhidas informações referentes ao quanto é investido na estrutura da empresa; no sistema de informações; o quanto os clientes contribuem com sugestões e reclamações; quantidade de vendas, faixa etária e rotatividade dos funcionários. Por fim, na avaliação da competência, é mensurado a escolaridade, experiência profissional, e quanto cada um agrega para a organização.

2.4.2.4 *Technology Broker*

Desenvolvido por Annie Brooking essa técnica é realizada através de um questionário, que é aplicado para os funcionários e tem como visão buscar informações sobre o quantitativo e qualitativo do capital intelectual da empresa.

A metodologia para a avaliação do capital intelectual identifica e mede atributos de uma empresa que não aparecem nas demonstrações contábeis. O questionário proposto por Brooking apresenta cerca de 180 questões que visam identificar e avaliar os principais elementos do capital intelectual pertencentes à empresa. (GRACIOLI, 2005, p. 50)

Após obter esse diagnóstico, os administradores da organização são estimulados a desenvolverem indicadores para avaliar seu capital intelectual. A partir dessa análise, utiliza-se de métodos para quantificar o CI, tendo como base o valor de mercado dos elementos, e o potencial de geração futura afirma Gracioli (2005). Aplicando esses métodos chega-se então ao valor do capital intelectual da empresa.

Necessário também, que a gerência entenda através dos resultados do questionário, as dificuldades enfrentadas pelos funcionários para desenvolver seu capital intelectual, afim de que possibilite para o colaborador um cenário favorável para tal.

3 METODOLOGIA

A metodologia não se trata apenas de uma apresentação de uma pesquisa, ou descrição de procedimentos. Oliveira (2011) classifica como uma forma de expor o porquê que o pesquisador escolheu um determinado tema, abordagem e os caminhos traçados pelo autor para a obtenção dos resultados, sendo fundamental para a validação dos métodos utilizados.

De acordo com Gil (1999), o conhecimento só pode ser considerado científico se for identificado as ações que viabilizaram a sua investigação, isto é, se for possível determinar o método usado que proporcionou colher as amostras e definir um resultado.

Com base nisso, este capítulo apresentará a metodologia usada, o tipo de pesquisa, o delineamento do estudo, procedimentos, amostra e população, a forma de como cada dado foi coletado, o porquê da escolha do tema e da empresa analisada.

Em relação aos mecanismos, esta pesquisa é feita através um estudo de caso, concentrando suas análises na empresa Soma Urbanismo Ltda, o que permitiu coletar numerosas informações para aprofundamento sobre o tema abordado.

Martins (2008, p. 11) salienta que “mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa”. Isso significa que, embora possua limitações, o estudo de caso é um método bastante adequado para conhecer em profundidade todas as particularidades de um determinado fenômeno organizacional, fazendo-se possíveis algumas generalizações, quando o contexto envolve um assunto relevante.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Na primeira etapa deste trabalho foi feito um estudo bibliográfico acerca do capital intelectual, seus conceitos e características, o que deu um suporte teórico à pesquisa. Em seguida, uma classificação com base nos objetivos do mesmo, ficando especificado como uma pesquisa exploratória, descritiva e explicativa.

Define-se essa pesquisa como exploratória por se tratar de um estudo consonante com fontes tidas em outros trabalhos, artigos, dissertações, livros, revistas e

documentos eletrônicos relacionados ao assunto, buscando uma resposta para o problema proposto, levando a aprofundar-se nas suas reais causas.

A pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e variáveis relevantes que precisam ser consideradas, pois visa compreender o comportamento e as atitudes dos consumidores (AAKER E JOACHIMSTHALER, 2000, p 94)

A pesquisa é descritiva, por se tratar de descrever as características analisadas com a coleta de informações pelo questionário que foi aplicado aos funcionários da organização, onde as informações coletadas foram mensuradas para serem identificados os métodos utilizados para a melhoria e aumento da produtividade. Gil (2008) aponta que o objetivo crucial desse tipo de pesquisa é a descrição de características de determinada realidade.

Por fim, classifica-se como uma pesquisa explicativa, ao analisar os porquês das coisas, situações e atitudes referentes ao capital intelectual das organizações estudadas.

[...] esta se ocupa dos porquês de fatos/fenômenos que preenchem a realidade, isto é, com a identificação dos fatores que contribuem ou determinam a ocorrência, ou a maneira de ocorrer dos fatos e fenômenos. Não é demais afirmar que as informações mais importantes, componentes de várias ciências, são originárias deste tipo de pesquisa, já que visa aprofundar o conhecimento da realidade para além das aparências dos seus fenômenos. E, por natureza, envolve o pesquisador num nível também mais elevado de responsabilidade para com os resultados obtidos. (SANTOS, A. R., 2007, p.27).

Para Gil (2008) este é o tipo mais complexo e delicado de se trabalhar, já que o risco de cometer erros aumenta especialmente por se aprofundar no conhecimento da realidade.

3.2 QUESTIONÁRIO

O questionário, enquanto técnica de investigação, abriga em sua composição afirmativas selecionadas no decorrer do estudo. Estabeleceu-se essa forma de coleta de dados por apresentar uma maior facilidade de análise, comparações precisas entre as respostas e padronização. Além dessas vantagens, há também a de garantia de

anonimato, liberdade para responder no momento que julgar conveniente (dentro do prazo estabelecido pelo grupo) e constitui-se uma forma econômica de aplicação.

Gil (2016) propõe que elaborar um questionário significa elucidar os objetivos da pesquisa em questões distintas.

As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa. Assim, a construção de um questionário precisa ser reconhecida como um procedimento técnico cuja elaboração requer uma série de cuidados (GIL, 2016, p. 121).

Com as respostas obtidas, foi possível chegar a uma conclusão vinculada aos objetivos do estudo, dentre eles, estudar até que ponto os perguntados acreditam que uma eficiente gestão do capital intelectual constitui um fator determinante para o bom desempenho, para o sucesso e para a competitividade das organizações.

O questionário é composto por um grupo de 20 questões iguais para todos os indivíduos. Buscou-se identificar os indicadores sobre o capital humano, capital estrutural e capital relacional, através dessas afirmativas. Este conjunto de questões permitiu codificar a informação para uma análise posterior mais simplificada.

As questões foram elaboradas em forma de afirmações, onde o respondente analisaria a afirmativa e daria sua nota de 1 a 5, onde 1 = discordo inteiramente, 2 = discordo parcialmente, 3 = não se aplica, 4 = concordo parcialmente, 5 = concordo plenamente.

O questionário foi enviado para a empresa em novembro de 2018, e junto a ele um termo de autorização explicando maiores detalhes sobre a pesquisa, seu objetivo e direcionando quem deveria respondê-lo.

A empresa devolveu o questionário no mesmo dia, passando logo em seguida para a etapa seguinte, que foi a tabulação das respostas. O quadro a seguir mostra as circunstâncias em que foi feita a pesquisa:

Tabela 1: Ficha técnica de investigação

População	Funcionários da Soma Urbanismo Ltda
Ambito Geográfico	Loteadora
Amostra	Diretores de cada departamento
Número de questionários recebidos	6
Método de obtenção da informação	Inquérito entregue em mãos
Taxa de resposta	100%
Erro	4%
Nível de confiança	90%
Data de trabalho em campo	Outubro a Novembro de 2018

Essas perguntas foram voltadas apenas às lideranças da Soma Urbanismo (total de 6 pessoas), afim de analisar quais as ações sobre capital intelectual a empresa toma, se é mensurado adequadamente, se a empresa incentiva e gera possibilidade de os funcionários aumentarem seu conhecimento, entender a forma em que a empresa lida com esse ativo, e de que maneira gerencia o capital intelectual.

Foi aplicado somente à liderança, pois o objetivo da pesquisa foi entender a importância do capital intelectual nas organizações e como é tratado pelas empresas, visto que, se aplicado a todos os funcionários, correria o risco de obter respostas que não retratasse a realidade, pois os demais colaboradores têm visões diferentes de conhecimento organizacional, podendo levar a um descontentamento para o questionário, influenciando no resultado final.

3.3 SOMA URBANISMO LTDA

Em 2009 surgiu a Soma Urbanismo, uma empresa que nasceu a partir da Construtora Soma na qual se destaca entre as maiores loteadoras do Espírito Santo. A Soma é uma empresa jovem, com atuação no mercado de loteamentos que vem desenvolvendo seu papel no mercado imobiliário capixaba com muito empenho e sucesso.

Já foram lançados 13 empreendimentos, 8 estão completamente finalizados, mais de 1.900 investidores satisfeitos e mais de 1,7 Milhão de metros quadrados de áreas urbanizadas. O Residencial Buritis foi o primeiro empreendimento idealizado e

entregue pela Soma Urbanismo, em 2011, com 235 lotes urbanizados, possui toda infraestrutura completa e necessária para se viver bem. Em 2012 lança-se o Residencial Jacuí, com uma localização privilegiada e uma vista deslumbrante para o Vale do Cricaré.

Ainda em 2012, a Soma Urbanismo chega à Jaguaré com o Riviera Residencial, com uma ótima vizinhança e perto de tudo. Na mesma sequência, em 2013 a Soma passa a se chamar Soma Urbanismo e atualiza a sua marca, com traços mais modernos e ousados que retratam toda a identidade da empresa. Também nesse ano, o Golden Garden é lançado com 153 lotes residenciais, com itens de lazer de alto padrão e mais 14 lotes comerciais para se fazer um excelente investimento. Em 2015 foi lançado o Residencial Colibri que é a marca da Soma em Linhares, localizado próximo a grandes empresas, apresenta um grande potencial de valorização residencial. Nesse mesmo ano mais 3 lançamentos, todos em São Mateus com recordes em vendas. São o Residencial Burity II, que teve 100% dos lotes vendidos em 48 horas, o Burity III, que vendeu 80% dos lotes já no dia do seu lançamento e o Residencial Vila dos Ventos, que teve uma procura tão grande na pré-venda que, no dia seguinte, as vendas foram iniciadas. Em 2016, a Soma apresenta o Soma Verano, apenas a 400 metros da praia de Guriri.

Em 2017, com mais 2 lançamentos o Residencial Jacuí II, um lugar tranquilo, com ótima vizinhança e excelente localização e o Residencial Riviera II, com uma topografia plana, a menos de 10 minutos do Centro de Jaguaré.

Nesse mesmo ano para comunicar melhor os seus objetivos mercadológicos, uma nova sede é construída com uma estrutura moderna e pensada para atender melhor, localizada hoje na Rodovia Othovarino Duarte dos Santos, número 712, bairro Carapina, São Mateus, Espírito Santo. Em 2018 lança-se o Residencial Soma Alta-vista com mais de 100 lotes vendidos em 60 dias, o Residencial Vista do Sol, com mais de 100 Lotes vendidos no seu lançamento.

O Macroprocesso do Negócio da Soma Urbanismo é composto por uma sequência sub processos e atividades voltados para a realização do negócio da empresa, a aquisição de terrenos e sua transformação em loteamentos urbanos.

As principais etapas do macroprocesso são:

1. Identificação e caracterização da oportunidade;

2. Definição do produto;
3. Negociação e compra do terreno;
4. Legalização do terreno e aprovação do empreendimento;
5. Elaboração de projetos, planejamento e orçamento de obra;
6. Planejamento de marketing e comercialização dos lotes;
7. Execução da obra e faturamento dos lotes.

A Soma Urbanismo comemora seus 9 anos no mercado capixaba com grande satisfação, afinal em pouco tempo tem crescido, grandes são os resultados e muitos são os projetos.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A maneira de construção do processo da amostra compreende etapas como a caracterização da população, métodos de seleção e definição da dimensão da amostra na qual refletem resultados da população alvo. Marconi e Lakatos (2010, p.147) dizem que “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população)”, isto é, uma pequena demonstração de um todo.

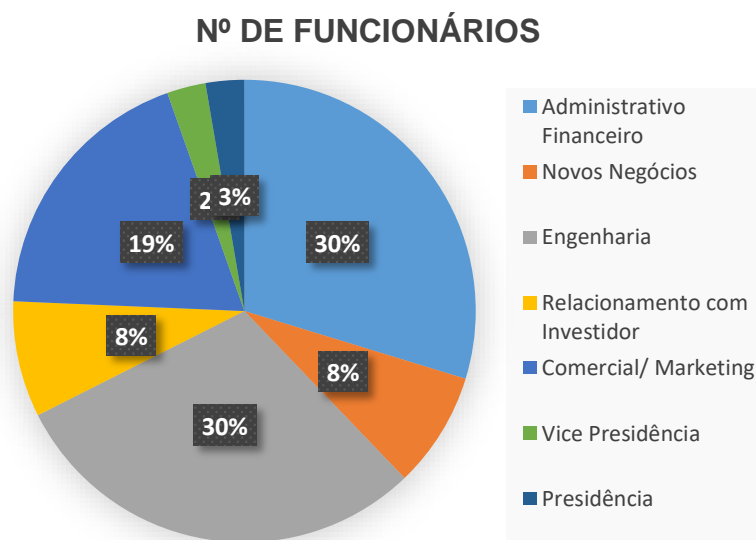
Considerando a importância da estratégia e baseando-se na influência do CI para a maior produtividade organizacional, essa investigação foca nos gestores da Soma Urbanismo, isto é, nos diretores de cada departamento, dessa maneira, compreendendo melhor dados apresentados tendo em vista que as diretorias são os tomadores de decisões dessa organização.

Tabela 2: Divisão de departamentos da Soma Urbanismo LTDA

DEPARTAMENTO	Nº DE FUNCIONÁRIOS
Administrativo Financeiro	11
Novos Negócios	3
Engenharia	11
Relacionamento com Investidor	3
Comercial/ Marketing	7
Vice-Presidência	1
Presidência	1

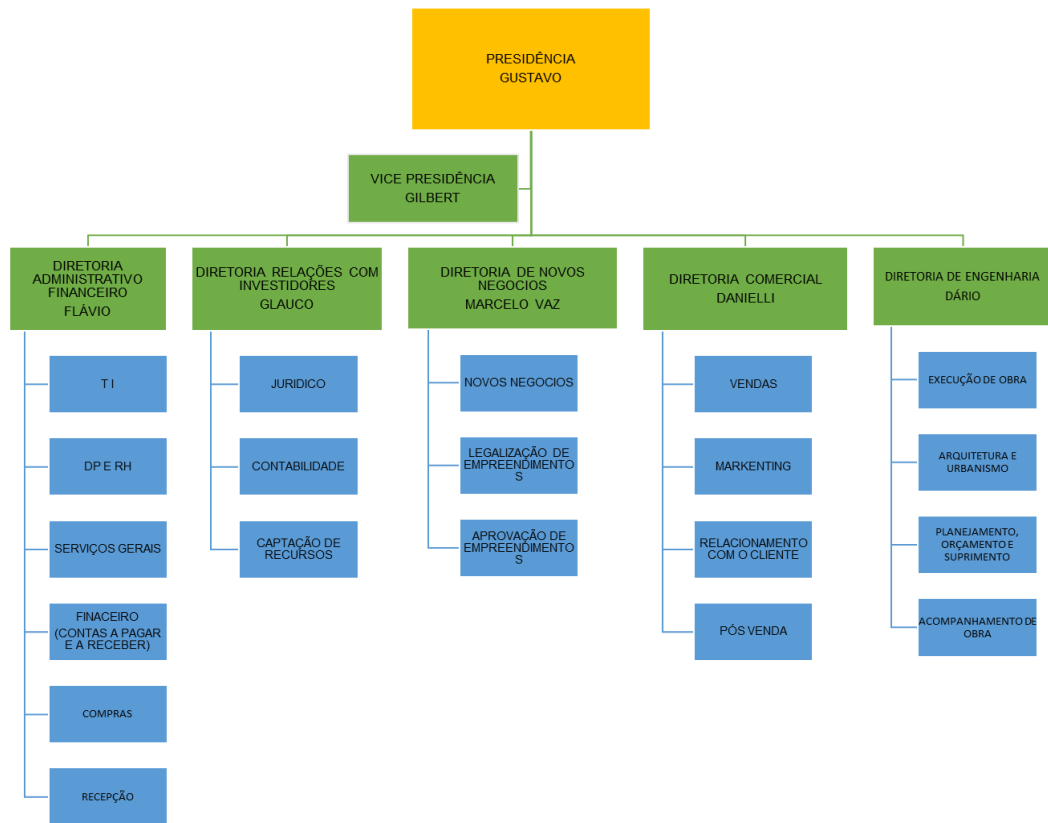
O gráfico a seguir mostra a distribuição de funcionários por departamento, sendo 30% no Administrativo Financeiro, 8% no de Novos Negócios, 30% na Engenharia, 8% no Relacionamento com Investidor, 19% no Comercial/Marketing, 2% na Vice-Presidência e 3% na Presidência. Pelos percentuais apresentados, o estudo comprovou que 60% dos 37 funcionários da empresa trabalham na área do Administrativo e na Engenharia (GRÁFICO 1).

Gráfico 1: Representação da quantidade de funcionários por departamento



Os colaboradores são fontes vitais para o funcionamento e resultados positivos da empresa, embora o quantitativo de funcionários da Soma Urbanismo é pequeno comparado às demandas do ramo de loteamento de imóveis próprios, cada um tem seu papel único e importante dentro da empresa. Gracioli (2005, p.113), diz que “uma organização pode investir não apenas para aumentar seu valor como indivíduos, mas também para criar ativos do conhecimento para a empresa como um todo”, o que traz um ganho para ambas as partes.

Figura 4: Organograma das atividades fins de cada departamento:



A composição da divisão de atribuições faz uma classificação e atribuição justa dos cargos que é primordial para que a empresa possa alcançar bons resultados. A compreensão melhor das funções e estruturas dentro da organização, facilita o planejamento detalhado para execução dos projetos e direciona a responsabilidade pela as áreas corporativas, controlando, gerenciando e cobrando dos funcionários para que as metas sejam alcançadas e que os procedimentos operacionais sejam realizados de forma correta consoante as atividades da organização.

A escolha da Soma Urbanismo como objeto de pesquisa deu-se por se tratar de uma empresa que é nova na região e vem expandindo seu mercado de forma rápida. Com esse crescimento, faz-se necessário o estudo crítico da gestão do capital intelectual, ativo de extrema importância na organização. A partir dessa avaliação, ela terá uma visão mais ampla de sua corporação e conseguirá delinear novas estratégias com dados efetivos, identificando problemas e encontrando soluções em um tempo relativamente menor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A principal proposta deste estudo é apresentar a situação dos indicadores de capital intelectual presentes na Soma Urbanismo Ltda. Desse modo, o conjunto de indicadores selecionados foram suficientes para analisar os pontos vitais acerca do capital intelectual.

As tabelas apresentadas concentram os parâmetros sugeridos à empresa depois de um estudo sobre o que viria a ser importante para a mensuração, e estão divididos de acordo com a estrutura de cada capital.

Na coluna dos respondentes estão as notas atribuídas para cada indicador, indo de 1 (discordo inteiramente) a 5 (concordo plenamente), dando o parecer da situação que se encontra a afirmativa, de acordo com o ponto de vista dos gestores da empresa que no total foram 6 (seis).

A média dos pontos de cada indicador foi obtida através da soma dos pontos das respostas dadas, divididas pela quantidade de respostas. Dessa forma, pôde-se chegar a que nível se encontra a situação dos critérios propostos, possibilitando fazer um relatório de capital intelectual por inteiro.

Para uma melhor visualização dos indicadores, foi utilizado um gráfico de barras, oportunizando assim os gestores e demais interessados a terem uma visão facilitada e um acompanhamento geral do desempenho dos indicadores selecionados, desta forma, o gráfico mostra a situação que a empresa se encontra, apontando os pontos onde precisam ser trabalhados, de acordo com a visão dos gestores, permitindo uma possível tomada de decisão por parte da empresa.

4.1 RELATÓRIO DO CAPITAL HUMANO

As medidas que indicam o capital humano procuram corroborar e medir o nível de capacidade, idoneidade e relações da estrutura funcional da empresa, assim como o grau de satisfação de todos pertencentes a essa organização. Este tipo de capital ocupa uma posição de destaque, pois ele sustenta e serve de base aos demais componentes no capital intelectual. Abaixo, através de uma tabela e um gráfico de barras, demonstra-se o resultado de pontos que enaltecem esse indicador na empresa.

Tabela 3: Resultado da pesquisa de avaliação dos indicadores do Capital Humano

CAPITAL HUMANO	A	B	C	D	E	F	MÉDIA
1. Para integrar à Soma Urbanismo, o colaborador deve possuir um grau de qualificação, habilidades e experiências para as funções que serão exercidas.	4	4	4	5	5	5	4,5
2. Os colaboradores aprendem uns com os outros, fazendo existir um alto nível de troca de informação e conhecimento entre eles.	4	5	5	5	5	5	4,8
3. Os colaboradores são treinados e capacitados para um melhor desenvolvimento organizacional.	4	5	5	4	5	5	4,7
4. A quantidade de colaboradores por setor é considerada ideal.	5	3	4	5	4	4	4,2
5. As sugestões e ideias provenientes dos colaboradores são implementadas pela empresa.	4	4	5	5	4	4	4,3

Verifica-se que todos os pontos apresentados à empresa para medir a relevância do capital humano têm sido bem satisfatórios, uma vez que, dos 5 inquéritos levantados a média menor foi de 4.2 na qual faz jus a quantidade de colaboradores por setor, se é considerada ideal, isso pressupõe que ainda há uma necessidade de aumento de quadro de funcionários, mas que isso não impacta nas atividades afim da empresa, pois tem atendido bem as necessidades demandadas.

Com relação ao item 2 no que diz a respeito aos colaboradores aprenderem uns com os outros, fazendo existir um alto nível de troca de informação e conhecimento entre eles, aponta uma média muito mais elevada das demais com 4.8 na qual faz perceber que este processo é bastante eficiente implicando no clima organizacional, na relação interpessoal, na troca de informações e no estímulo de produtividade dos colaboradores diligentes ativos.

O item 3, no que diz sobre a capacitação dos colaboradores, tem por média 4,6, demonstrando que os gestores dessa organização valorizam o aprimoramento e a capacitação dos empregados, tendo em vista que os empregados atuam em diversas áreas com diversos tipos de públicos, assim exigindo perspicácia para saber lidar e compreender melhor os desafios empregados por essa entidade.

Para integração, o colaborador deve possuir um grau de qualificação, habilidades e experiências para as funções que serão exercidas alcançou uma média de 4.4

seguinto das sugestões e ideias provenientes dos colaboradores são implementadas pela empresa que do mesmo modo teve o peso de 4.4 de relevância para essa empresa.

De modo geral, o capital humano tem sido tratado e aplicado de modo acentuado, considerando que todas as médias são satisfatórias, pois estão acima de 4 e isso resulta retorno positivo da interatividade e a produtividade dos colaboradores da Soma Urbanismo. Contudo, a análise expressada pode ser usada também para buscar alternativas e soluções com o intuito de aprimorar tais itens e principalmente o que obtiveram pontuação menor, aumentando mais ainda as vantagens de ter um capital humano estruturado.

4.2 RELATÓRIO DO CAPITAL ESTRUTURAL

O capital estrutural da empresa consiste na sua potencialidade interna, isto é, a estrutura ao qual o capital anterior necessita para se ter um bom desempenho. Por haver essa dependência, o capital estrutural deve estar atualizado tecnologicamente, otimizando assim os processos e trazendo às pessoas a segurança necessária para a realização de tarefas e confiabilidade de informações. Os indicadores listados abaixo retratam o que esse ativo requer para seu bom funcionamento.

Tabela 4: Resultado da pesquisa de avaliação dos indicadores do Capital Estrutural.

CAPITAL ESTRUTURAL	A	B	C	D	E	F	MÉDIA
1. As condições de trabalho, em termos de estrutura física e técnica são qualificadas e adequadas à realização das atividades.	4	5	5	5	5	5	4,8
2. O nível de eficiência dos procedimentos e técnicas utilizadas na empresa é considerado satisfatório.	5	3	4	5	4	5	4,3
3. É necessária uma política de recursos investidos em pesquisa e desenvolvimento.	5	5	5	4	4	3	4,3
4. São necessários investimentos no desenvolvimento de novos mercados.	5	5	5	2	5	5	4,5
5. Os custos de produção com relação a receita são aceitáveis.	4	5	4	5	3	3	4,0
6. Os instrumentos/sistemas para tomada de decisão, armazenamento de dados e qualidade das informações são efetivos e confiáveis.	4	4	5	5	5	4	4,5
7. Existe uma relação dos custos dos erros ocasionados pelos colaboradores.	3	3	1	3	2	3	2,5
8. Todos os colaboradores têm conhecimento no ramo de atividade da empresa.	5	5	5	5	5	5	5

Observa-se que os pontos sobre capital estrutural foram bem avaliados, isso se deu por a Soma Urbanismo vir trabalhando sua estrutura de forma a melhor atender tanto o cliente interno quanto o externo. É válido lembrar que cada respondente é responsável por um setor na empresa, e isso certamente influenciou na oscilação de dados, já que cada área deve ser trabalhada à sua maneira.

As melhores médias obtidas foram: o conhecimento sobre o ramo da empresa por parte dos colaboradores (8), as condições de trabalho em termos de estrutura física e técnica (prédios, instalações, equipamentos), se são qualificadas e adequadas à realização das atividades inerentes ao projeto organizacional (1), a política de recursos investidos em pesquisa e desenvolvimento (3) e se os instrumentos/sistemas para tomada de decisão, armazenamento de dados e qualidade das informações são efetivos e confiáveis (6). As médias desses indicadores foram 5, 4,8, 4,6 e 4,6, respectivamente.

Conhecer sobre o ramo que atua a empresa pode parecer banal, mas vai muito além de saber seu nome, isso faz com que o colaborador seja mais assertivo em suas ações e as chances de cometer erros expressivos reduzem, pois ele passa a ter uma visão ampla do sistema e conhece os níveis de risco a que se submete, isso explica o porquê da média 2,5 no indicador 7 (existência de uma relação dos custos dos erros ocasionados pelos colaboradores). De acordo com os gestores, os colaboradores quase não cometem erros que comprometam a lucratividade, o que dispensa uma relação deste, porém, é um dos aspectos que merece um estudo mais detalhado para sua prevenção e correção. Este indicador foi o mais distante da média máxima.

Outro ponto que é preciso ser analisado com mais cuidado são os indicadores referentes ao nível de eficiência dos procedimentos e técnicas utilizadas (2), a necessidade de investimentos no desenvolvimento de novos mercados (4) e os custos de produção com relação a receita (5), embora tenham ficado acima da média, alguns setores não os consideram tão significativos.

Constata-se que a empresa está se saindo bem quanto aos indicadores do capital estrutural, podendo através dessa análise, buscar soluções que melhorem os indicadores que não atingiram uma boa média, como também manter os que foram bem avaliados.

4.3 RELATÓRIO DO CAPITAL RELACIONAL

É fundamental para uma empresa que valoriza o capital intelectual, criar e realizar ações que fortaleçam o capital relacional (CR). Gerir o relacionamento com os clientes, fornecedores, governo e parceiros pode afetar vários indicadores das organizações. Com isso, se mostra importante medir esse ativo. Após a aplicação de um questionário foi possível mencionar como a Soma Urbanismo trabalha seu CR, como mostra na tabela 5.

Tabela 5: Resultado da pesquisa de avaliação dos indicadores do Capital Relacional

CAPITAL RELACIONAL	A	B	C	D	E	F	MÉDIA
1. O nome da empresa é referência de qualidade e de efetiva contribuição no desenvolvimento regional.	5	5	5	5	5	5	5
2. A empresa tem um nível alto de participação no mercado.	5	5	5	5	5	5	5
3. A empresa mantém um bom relacionamento com fornecedores/parceiros comerciais.	5	4	5	5	5	5	4,8
4. É preciso ter relação de contatos com todos os clientes (e-mail ou telefone).	5	5	5	5	3	5	4,6
5. A empresa tem um rigoroso cumprimento de compromissos dentro dos custos, prazos e acordos.	5	4	5	4	4	4	4,3
6. A aplicação do marketing é imprescindível para o desenvolvimento da empresa.	5	5	5	5	5	5	5
7. São feitas pesquisas direcionadas aos clientes para saber sua opinião e o grau de satisfação (feedback).	5	4	5	5	3	5	4,5

A média das respostas foi de 4.76 pontos onde o teto era de 5. Esse resultado espelha a ótima gestão desse ativo na instituição que, por sua vez, se traduz em ganhos ao se tratar dos ativos externos.

Os indicadores 1, 2 e 6 atingiram a pontuação máxima, isso mostra que assuntos como o nome da empresa, sua participação no mercado e o desenvolvimento do marketing são pontos trabalhados em todos os setores da Soma e vão sendo aprimorados ao passar do tempo.

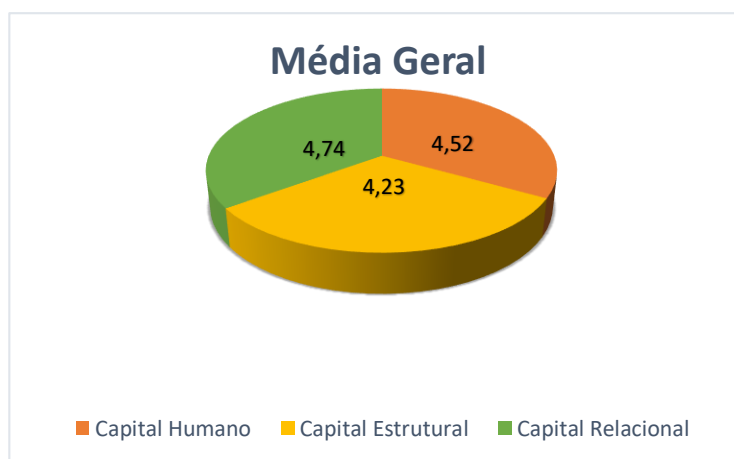
Um dos indicadores que obtiveram pontuações mais baixas foi o relacionado ao cumprimento de compromissos dentro dos custos, prazos e acordos (5), isso porque alguns empreendimentos são entregues fora do tempo acordado devido a mudanças climáticas que pausam as obras. O outro diz respeito a pesquisas direcionadas aos clientes para saber sua opinião e o grau de satisfação (7). Esse procedimento é feito, porém os dados colhidos não são totalmente aproveitados.

Analisando as perguntas, fica evidente a eficiência no gerenciamento do capital relacional na organização pesquisada. Algumas questões receberam a nota máxima, colocando o resultado final para cima.

4.4 ANÁLISE GERAL DOS COMPONENTES DO CAPITAL INTELECTUAL

Pode-se observar que os três componentes que constitui o capital intelectual (capital humano, capital estrutural e capital relacional) são proporcionalmente responsáveis para o bom desempenho e desenvolvimento das atividades da empresa, isso mostra o quão importante é trabalhar os ativos que geram resultados não apenas financeiros, mas também a satisfação dos clientes internos e externos. O gráfico a seguir apresenta a média dos três capitais mensurados.

Gráfico 2: Média Geral de cada componente do Capital Intelectual



De acordo com o método adotado, todos componentes de capital intelectual obtiveram uma avaliação satisfatória. Dentre eles, o capital relacional obteve a maior

média, com 4,74 pontos, seguido do capital humano com uma média de 4,48 pontos e por fim o capital estrutural com 4,29 pontos.

Embora as médias gerais sejam próximas, houve oscilações consideráveis ao analisar cada capital separadamente, não eliminando o fato de que cada respondente é responsável por um setor, e que um indicador pode não ter a mesma relevância entre eles. Partindo desta premissa, os indicadores que obtiveram as médias mais baixas, sendo esses os de maior prioridade, poderão ser revisados pela empresa para que esta tome medidas que atuem eficazmente para o melhoramento organizacional.

Nota-se que a Soma Urbanismo LTDA tem administrado o seu capital intelectual de forma inteligente, e reconhece que este ativo é capaz de mudar o destino da empresa dependendo da forma que é mantido. Destaca-se que os indicadores selecionados foram relativos à missão da empresa, podendo ser acrescentado novos indicadores ou até mesmo modificados os que foram utilizados.

Compreender que os ativos intangíveis são elementos estratégicos essenciais faz com que a empresa esteja sempre à frente no mercado, pois, como pôde ser estudada, a riqueza de uma organização não está mais centrada em seus recursos físicos, e sim no que está sob o conceito de capital intelectual, na destreza aplicada à produção. Isso faz com que este necessite ser detectado e avaliado, para que se retrate uma situação mais efetiva do valor organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se através da história e de vários autores conforme mostrado nesta pesquisa que as organizações têm buscado cada vez mais alternativas para o aperfeiçoamento da capacidade, percepção, instrução e mestria informacional de seus colaboradores, a fim de garantir espaço e lucratividade em todos os aspectos em um mercado que tem se tornado cada vez mais competitivo e globalizado para uma posição de destaque, e a maneira de como se usa os talentos do próprio pessoal contribui fortemente para ações que direciona ao crescimento.

Observa-se que os recursos de uma organização não se resumem somente em bens tangíveis, mas também nos bens intangíveis que é a essência do capital intelectual, onde se faz necessário manter o reconhecimento e ponderamento para apresentar a situação real do valor da corporação.

Com o estudo feito, conclui-se que os diretores e gerentes que são os tomadores de decisão da Soma Urbanismo reconhecem a presença do capital intelectual nos departamentos dessa organização sabendo exaltar e medir a importância desse agente entre as equipes dentro da empresa. Os relatórios de CI é mais uma ferramenta que pode ser agregada à empresa, pois através deles a Soma pode explorar pontos a serem melhorados, assim como os pontos satisfatórios que podem ser supervisionados a fim de ser enriquecidos.

Os procedimentos de progresso para a mensuração do capital intelectual na organização pesquisada proporcionaram a propagação e a soma de conhecimentos sobre o tema aos pesquisadores de forma a agregar novas propostas e melhorar o estudo em questão para aprimorar a pesquisa a fim de destacar e traduzir da melhor maneira os resultados dos ativos ocultos nessa organização.

Ao longo dessa investigação, permitiu-se traçar alguns procedimentos que literalmente devem ser contidos no dia a dia da organização, como a promoção e valorização da criatividade no meio ambiente, bem como o encorajamento à ação, à partilha, ao aprendizado, e à forma de lidar nas vastas situações que surgem, a fim de garantir a motivação organizacional e a interação entre as pessoas.

Nesse sentido, o trabalho assume um papel de contribuir para que os gestores vislumbrem e acentuem cada vez mais o uso e aplicação do capital intelectual, uma

vez que a corporação em si tende a desenvolvê-lo com solidez e longevidade. A nitidez de prosperidade nessa urbanizadora de loteamentos próprios é efetiva pelo nível de expansão e pela proporção de seus empreendimentos que tem aumentado de maneira gradativa aos empenhos gerados dentro dessa organização.

Os resultados foram positivos, no entanto, a pesquisa apresentou uma limitação importante, pois esta descreveu como o capital intelectual é visto e explanado pela ótica dos gestores, considerando-se que estes são os líderes e suas decisões impactam nos resultados da empresa. Em outras palavras, o uso desta amostra não considera o montante populacional envolvido, pois os respondentes podem expressar um erro sistemático ou de tendenciosidade ao colocarem somente o seu ponto de vista.

Todavia, isso não interfere para que os resultados sejam inválidos, apenas que estes podem variar se entrevistadas todas as pessoas da Soma Urbanismo. Sugere-se então que uma nova pesquisa seja feita com todos colaboradores para aumentar o entendimento estudado e buscar uma percepção mais abrangente. Isso poderia resultar na ampliação do conhecimento e adoção de inovações para os processos existentes.

Recomenda-se para trabalhos futuros que foquem ainda mais na importância da mensuração do capital nas empresas e que trabalhem com novas demonstrações, novos ramos de atividade, pois como é sabida, a gestão varia de empresa para empresa, e os métodos que serve para uma podem não servir para outra.

Sugere-se também que, sendo um estudo de caso, utilize-se de uma empresa que trabalhe pouco ou nada de capital intelectual, para que assim possa levantar novas propostas e mecanismos de melhoramento organizacional.

Faz-se necessário reafirmar que o capital intelectual é a principal vantagem competitiva atualmente e que apenas organizações compostas por pessoas criativas, inovadoras e detentoras do conhecimento são capazes de assegurar sua continuidade no mercado, concluindo assim que para a viabilização do crescimento organizacional é preciso uma boa gestão de seu capital intelectual.

REFERÊNCIAS

- ALEE, Verna. **Inteligência Empresarial, As novas moedas do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.crie.ufrj.br/application/assets/uploads/files/RIEMP016.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2018.
- AMARA, Maria Fernanda. **A importância do capital intelectual para as organizações**. Monografia. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2005.
- ARMOS, Saulo. **Mensuração do capital intelectual: Estudo de caso na empresa converge-tecnologias de gestão, empresa de prestação de serviços em consultoria e treinamento**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós Graduação em Economia. Porto Alegre, 2003.
- A Soma**. Disponível em: <https://www.somaurbanismo.com.br/sobre-a-soma/>. Acesso em 09 set. 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Terceira Edição. Editora Campus. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.
- CORDEIRO, Ana Sofia Godinho. **Capital intelectual e desempenho organizacional no sector farmacêutico português**. 2011. 95 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional), Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do Capital Humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DUFFY, Daintry. Uma ideia capital. HSM Management. **Revista de Informação Conhecimentos para Gestão Empresarial**. São Paulo – SP: ano 4, nº 22, p.72-78, set/out/2000.
- EDVINSSON. Leif. MALONE. Michael S. **Capital intelectual, descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**; tradução Roberto alman; Revisão técnica Petros Katalifos – São Paulo: Makrin Books, 1998.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. – 7 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2016.
- GODINHO, Ana Sofia Cordeiro. **Capital intelectual e desempenho organizacional no sector farmacêutico**. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior Miguel Torga. Portugal, Coimbra, 2011.
- GRACIOLI, Clarissa. **Impacto do capital intelectual na performance organizacional**. 2005. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, 2005.
- KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

- MAIA, Thiago. **A sua estratégia de vendas precisa mudar constantemente!** Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2014/09/11/a-sua-estrategia-de-vendas-precisa-mudar-constantemente/>>. Acesso em 09 set. 2018.
- MARQUES, Joaquina Helena Vaz Langort; PALMEIRA, Eduardo Mauch. **Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações.** Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/227432490>>. Acessado em: 23 set. 2018.
- MARQUES, José Roberto. **O QUE É E COMO FUNCIONA O BENCHMARKING?** Entenda mais sobre a estratégia de benchmarking. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-e-como-funciona-o-benchmarking/>>. Acesso em 30 nov. 2018.
- MARQUES, José Roberto. **O QUE É KNOW HOW? Conheça a importância do Know How para as empresas.** Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/vida-profissional/o-que-e-know-how/>>. Acesso em 30 nov. 2018.
- MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, USP, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008.
- MOREIRA, F. G. VIOLIN, F. L. SILVA, L. C. Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. PUC-SP. v.4, n.3, p. 296-311, 2014.
- NASCIMENTO, Sílvia de Castro Paço. **Capital Intelectual Interorganizacional e sua influência na Criatividade.** Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Bragança. Viana do Castelo. 2013.
- OLIVEIRA, Ednilson. **Aprendizagem organizacional: A organização que aprende.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/aprendizagem-organizacional-a-organizacao-que-aprende/12461/>>. Acesso em: 09 de set. 2018.
- OLIVEIRA, Nilton Ribeiro. OLIVEIRA, Lilian Pittol Firme. **Guia para elaboração de projetos de pesquisa, trabalhos de conclusão de curso (formato monográfico) e artigos científicos.** São Mateus. 2018.
- PAIS, António Eduardo Barbosa Martins. **A gestão do capital intelectual: Factor determinante da competitividade das PME em rede.** Tese de doutorado. Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Política. Lisboa. 2014.
- PERIARD, Gustavo. **Empowerment – o que é e como funciona.** Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/empowerment-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em 30 nov. 2018.
- REIS, Thiago. **Market Share: Entenda O Conceito E Como Aplica-Lo Em Sua Empresa.** Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/market-share/>>. Acesso em 30 nov. 2018.
- SANTOS, Guilherme Eduardo. **5 motivos pelos quais funcionários motivados rendem mais.** Disponível em: <<https://blog.apino.com.br/5-motivos-pelos-quais-funcionarios-motivados-rendem-mais/>>. Acesso em 09 set. 2018.
- SCHMIDT, Paulo. DOS SANTOS, José Luiz. **Avaliação de Ativos Intangíveis.** São Paulo: Atlas, 2002.

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

STELMAK, Jorge Luiz. **Avaliação do capital estrutural com ênfase na abordagem do capital intelectual**. Disponível em: <<https://rl.art.br/arquivos/1005919.doc>>. Acessado em: 22 set. 2018.

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

TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial: Uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VAZ, C. R. VIEGAS, C. INOMATA, D. SELIG, P. M. Capital intelectual: classificação, formas de mensuração e questionamento sobre usos futuros. NAVUS, v. 5, n. 2, p. 73-92, 2015.

WESCHTER. E. G. Gestão do conhecimento: utilizando o capital intelectual como recurso para o sucesso organizacional. v. 1, n. 4, n.p, 2007.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

FACULDADE
VALE DO CRICARÉ

**INSTITUTO VALE DO CRICARÉ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Essa pesquisa tem por finalidade coletar informações para contribuir com o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sobre a gestão do Capital Intelectual na empresa Soma Urbanismo Ltda.

Tema: A importância do Capital Intelectual para a performance organizacional.

A avaliação abrangerá questões sobre Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional. Solicitamos que você atribua uma nota de 1 a 5 para cada quesito de avaliação, conforme os critérios a seguir.

NOTA	SIGNIFICADO
1	Discordo inteiramente
2	Discordo parcialmente
3	Não se aplica
4	Concordo parcialmente
5	Concordo plenamente

ENQUETE		1	2	3	4	5
1	Para integrar à Soma Urbanismo, o colaborador deve possuir um grau de qualificação, habilidades e experiências para as funções que serão exercidas.					
2	Os colaboradores aprendem uns com os outros, fazendo existir um alto nível de troca de informação e conhecimento entre eles.					
3	Os colaboradores são treinados e capacitados para um melhor desenvolvimento organizacional.					
4	A quantidade de colaboradores por setor é considerada ideal.					
5	As sugestões e ideias provenientes dos colaboradores são implementadas pela empresa.					
6	As condições de trabalho, em termos de estrutura física e técnica (prédios, instalações, equipamentos) são qualificadas e adequadas à realização das atividades inerentes ao projeto organizacional.					
7	O nível de eficiência dos procedimentos e técnicas utilizadas na empresa é considerado satisfatório.					
8	É necessária uma política de recursos investidos em pesquisa e desenvolvimento.					
9	São necessários investimentos no desenvolvimento de novos mercados.					
10	Os custos de produção com relação à receita são aceitáveis.					
11	Os instrumentos/sistemas para tomada de decisão, armazenamento de dados e qualidade das informações são efetivos e confiáveis.					
12	Existe uma relação dos custos dos erros ocasionados pelos colaboradores.					
13	Todos os colaboradores têm conhecimento no ramo de atividade da empresa.					
14	O nome da empresa é referência de qualidade e de efetiva contribuição no desenvolvimento regional.					
15	A empresa tem um nível alto de participação no mercado.					
16	A empresa mantém um bom relacionamento com fornecedores/parceiros comerciais.					
17	É preciso ter relação de contatos com todos os clientes (e-mail ou telefone).					
18	A empresa tem um rigoroso cumprimento de compromissos dentro dos custos, prazos e acordos.					
19	A aplicação do marketing é imprescindível para o desenvolvimento da empresa.					
20	São feitas pesquisas direcionadas aos clientes para saber sua opinião e o grau de satisfação (feedback).					

Obrigado por colaborar com essa pesquisa!

APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA CIENTÍFICA

Eu, **Flávio Aguilar da Silva Avila Ferreira**, Diretor Administrativo Financeiro da empresa Soma Urbanismo Ltda., inscrita no CNPJ sob o número 10.920.961/0001-78, autorizo os alunos do curso de Administração da Faculdade Vale do Cricaré, **Estefanny Caroline Marques Silva**, inscrita sob a matrícula nº001737147, **Isaque Santos Queiroz**, inscrito sob a matrícula nº001737170 e **Maira Silva Pereira**, inscrita sob a matrícula nº001737740, a:

1. Aplicarem um questionário de cunho analítico aos gestores da empresa para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC);
2. Utilizarem os dados coletados na confecção do TCC; e,
3. Utilizarem o nome e informações da empresa no TCC.

O trabalho tem por objetivo geral: analisar como a Soma Urbanismo lida com o seu capital intelectual em face de uma melhor produtividade.

Os pesquisadores acima qualificados se comprometem a assegurarem a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

São Mateus - ES, 09 de novembro de 2018.

Flávio Aguilar da Silva Avila Ferreira
Diretor Administrativo Financeiro

Soma Urbanismo