

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**O CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE HOLÍSTICA
SOBRE A SUA IMPORTÂNCIA, GESTÃO E PRODUÇÃO PELA ÓTICA DE
GESTORES GOIANIENSES**

*INTELLECTUAL CAPITAL IN ORGANIZATIONS: A HOLISTIC ANALYSIS OF ITS
IMPORTANCE, MANAGEMENT AND PRODUCTION FROM THE VIEWPOINT OF
MANAGERS FROM GOIANIA*

Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica

Aluno: Victor Freitas Rezende - victorrezende9205@gmail.com

Orientador: Prof^o Jolson da Fonseca Gonzaga, MSc – 260510@gmail.com

Banca Examinadora:

Prof^a Irene Reis, MSc - irenereis15@hotmail.com

Prof^o Wellington da Silva Vieira, MSc - vieirawelington47@gmail.com

RESUMO

Com o rápido avanço tecnológico, o mundo se deparou com a ampliação da globalização em uma escala nunca antes vista, ou sequer imaginada, as novas tecnologias disponibilizaram o fluxo de comunicação em tempo real para todo o globo terrestre. Este dinamismo no fluxo de informações mundial acelerou mais ainda o desenvolvimento de descobertas e tecnologias, logo técnicas e métodos de produção se tornaram algo comum e acessível, isso tornou as produções de larga escala fáceis de serem replicadas, o que acabou por refinar as demandas dos mercados. Em um momento em que os mercados estão saciados, a demanda passa a privilegiar diferenciais, e para se criar diferenciais de mercado, é preciso de uma das formas mais refinadas de informação, o conhecimento. E então o conhecimento se tornou a commodity mais valiosa do mundo, e a maior expressão do uso de conhecimento em organizações é chamado de capital intelectual, este que tem sido elevado a um grau cada vez mais alto de importância nas organizações, ao ponto em que muitas delas se baseiam quase que unicamente deste capital. Neste sentido, esta pesquisa discute sua importância, gestão e a produção dentro das organizações através de uma pesquisa quantitativa, com gestores goianienses, e com uma rigorosa seleção bibliográfica da atual literatura sobre o tema. Utilizando técnicas de análise de conteúdo dos dados adquiridos, em conjunto da elaboração de uma pesquisa bibliográfica, foi possível identificar fatores-chaves na administração dos ativos intangíveis nas organizações, dentre os quais, analisam-se seus efeitos, seus métodos de aquisição, estrutura, os perigos de não se atentar na administração deste capital e de seus efeitos reais nas atividades da empresa. Ao final do estudo, os resultados foram satisfatórios, e possibilitou concluir que algumas das melhores e mais eficientes técnicas de gestão do capital intelectual, podem ser aplicadas, com poucos gastos e em qualquer tipo de organização.

Palavras-chave: Capital Intelectual; Ativo Intangível; Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

With the rapid technological advancement, the world was faced with the expansion of globalization on a scale never seen before, or even imagined. The new technologies made available the flow of communication in real time for the entire terrestrial globe. This dynamism in the worldwide information accelerated the development of discoveries and technologies, so techniques and production methods became something common and accessible. This means large-scale productions were easy to be replicated, which ended up refining the market demands. At a time when markets are satiated, the demand starts to favor differentials, and to create market differentials, one of the most refined forms of information is needed, the knowledge. The knowledge has become the most valuable commodity in the world, and the greatest expression of the use of knowledge in organizations is called intellectual capital. It has been raised to an even higher degree of importance in organizations, to the point where many of them are based almost exclusively on this capital. This research discusses its importance, management and production within organizations through a quantitative research, with managers from Goiânia, and with a rigorous bibliographic selection of the current literature on the subject. Using content analysis techniques of the acquired data with the elaboration of a bibliographic research, it was possible to identify key factors in the management of intangible assets in organizations, such as their effects, their acquisition methods, structure, dangers of not paying attention to the management of this capital and its real effects on the company's activities. At the end of the study, the results were satisfactory, and it was possible to conclude that some of the best and most efficient techniques of intellectual capital management can be applied with little expense and in any type of organization.

Keywords: *Intellectual Capital; Intangible Assets and Knowledge Management.*

INTRODUÇÃO

O mundo mudou radicalmente durante a Era Industrial, mas o que as pessoas daquela época não imaginavam, é que uma nova revolução chegaria em menos de uma geração, que seus filhos cresceriam para desfrutar os primeiros louros da Revolução Tecnológica, que eles viveriam na Era da Informação, como destaca Stewart (1998, p. 14): “Crescemos na Era Industrial. Ela se foi, suplantada pela Era da Informação”.

Também nas palavras de Stewart (1998), estamos na prodigiosa Era da Informação, da qual a nova riqueza é o conhecimento, seja conhecimento científico, notícias, dados, comunicação ou opiniões, estas são as novas matérias-primas básicas e os produtos mais importados da economia, isso se deve pelo fato de que este valioso capital intangível, se tornou o mais promissor variante para a competitividade das organizações, sejam países, empresas ou organizações sem fins lucrativos.

Ainda Stewart (1998) descreve, como gigantes empresas de diversos ramos, podem ir à falência por causa de uma concorrente que fora capaz de desenvolver uma técnica de produção mais barata e com produtos de melhor qualidade; países conquistam mercados de outras nações, ou mesmo constroem um novo tipo de mercado pelo simples fato de gerir bem o seu capital intelectual interno, esta é uma realidade escancarada para o mundo globalizado e isto gerou bastante interesse em pesquisas sobre a gestão deste capital.

Diante da necessidade demonstrada por Stewart (1998), a situação problema que motivou a realização deste estudo foi: qual a melhor maneira de gerir capital intelectual nas organizações? Deste modo, o objetivo geral deste trabalho é contribuir como referencial teórico didático para estudiosos e gestores sobre capital intelectual, e assim foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) elaborar uma

síntese com o uso de uma bibliografia atualizada sobre a importância, identificação e produção do capital intelectual; b) pesquisar a visão de empresários goianienses, sobre capital intelectual nas organizações; c) confrontar a visão bibliográfica e a visão prática do capital intelectual nas organizações, vista pelos devidos profissionais do mercado.

Este artigo está organizado em cinco capítulos: o primeiro demonstra o tema, o contexto, a questão-problema e os objetivos do estudo; o segundo, explora a contribuição de diferentes autores sobre o capital intelectual nas organizações; após a fundamentação teórica, o terceiro capítulo contempla os métodos e procedimentos utilizados na realização da pesquisa (abordagem quantitativa); o quarto traz os resultados da pesquisa; e no quinto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais acerca do estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Valor do Conhecimento e o Tesouro Oculto Chamado “Capital Intelectual”

Stewart (1998, p. 05) comenta que:

...o conhecimento sempre foi importante, não é à toa que somos *homo sapiens*, o homem que pensa. Ao longo da história, a vitória ficou nas mãos de pessoas que estavam na vanguarda do conhecimento: os guerreiros primitivos que aprenderam a fazer armas de ferro, que derrotaram seus inimigos armados com bronze; as empresas norte-americanas, durante centenas de anos beneficiárias do sistema de escolas públicas mais abrangente do mundo, que lhes proporcionou uma força de trabalho bem instruída.

E isso nos traz a Era da Informação, onde meios de produção e a economia se baseiam em informações, o valor de empresas, e mercadorias podem oscilar radicalmente dependendo das notícias que circulam no mercado. Seguindo esta lógica até mesmo o valor do ouro que, é historicamente o valor base para o valor monetário, pode sofrer uma variação radical, com uma notícia de excesso ou falta de oferta de ouro no mercado, de acordo com a lei da oferta e demanda (SMITH, 1996; STEWART, 1998).

Por isso, como explica Stewart (1998) para que se possa entender o que é capital intelectual, os motivos de sua importância, como aumentá-lo e gerenciá-lo, primeiramente precisamos entender a era em que estamos, precisamos compreender que a Era da Informação é onde “o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente, mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro” (STEWART, 1998, p. 52).

O Tesouro Oculto Chamado “Capital Intelectual”

Por mais que o conhecimento seja um ativo chave para o sucesso da organização, apenas o mesmo não basta, pois por mais que se tenha conhecimento, se não souber identificá-lo ou usá-lo, nada fará diferença, pois “uma coisa é afirmar que a inteligência é o ativo mais importante da organização. Outra, bastante diferente, é transformar esse insight em planos e estratégias que levem a um melhor desempenho” (STEWART, 1998, p. 60).

Existem dois estudos de caso que ilustram muito bem a realidade desta questão, o primeiro se trata da invenção e capitalização do mouse e interface gráfica, que são a base de praticamente toda a tecnologia digital da atualidade.

O Caso Xerox

Smith e Alexander (1988) narram em seu livro *Fumbling the Future: How Xerox Invented, Then Ignored, the First Personal Computer*, que traduzido para o português significa “Atrapalhando o futuro: como a Xerox inventou, e então ignorou, o primeiro computador pessoal”, exatamente isso, como o primeiro computador pessoal, com mouse e interface gráfica foi desenvolvido não pelas gigantes Apple e Microsoft, mas sim, pela famosa empresa especializada em fotocopiadoras chamada Xerox.

A Xerox inventou e dominou todo o mercado de copiadoras de papel desde o ano de 1948, e então em 1966, Peter McColough chegou à presidência, e a empresa começou a ampliar suas estratégias, para além das máquinas copiadoras, e em 1969, no atualmente famoso Vale do Silício, foi inaugurado o Xerox Parc, um avançado laboratório de pesquisa tecnológica (Smith e Alexander, 1988), hoje reconhecido inclusive como um dos 12 lugares sagrados da tecnologia pela infoWorld, (2009).

Os planos de Peter McColough eram visionários, e a Xerox já era considerada uma das maiores, mais ricas e poderosas empresas do mundo, logo, recursos para desenvolvimento tecnológico não seriam um problema. Foram 10 anos formando a equipe dos sonhos de qualquer empresa, os maiores nomes da área da engenharia e tecnologia foram contratados (Smith e Alexander, 1988).

Em 1970, a Xerox não só já possuía a melhor equipe de programadores do mundo, mas, tinha transformado o Vale do Silício em algo muito mais próximo de como conhecemos hoje (Smith e Alexander, 1988), um incrível centro tecnológico, que atraía todos os tipos de empreendedores e profissionais da tecnologia, sendo um destes Steve Jobs, o fundador da Apple.

Smith e Alexander (1998), descrevem como os executivos da Xerox, estavam interessados no repentino sucesso da startup de Jobs. A Apple já tinha conquistado o posto de fenômeno da indústria de tecnologia e isso levou as duas empresas a iniciarem uma negociação muito polêmica para a equipe interna da Xerox.

Jobs ofereceu um acordo em que ele iria vender na I.P.O. do ano seguinte, cem mil ações da Apple para Xerox pelo valor de um milhão de dólares, com a condição que os executivos da Xerox permitissem a entrada na Xerox Parc, tanto para ele, quanto para toda a equipe técnica da Apple, com direito a perguntas ilimitadas, testes e demonstrações (Smith e Alexander, 1988).

Hiltzik (1999) comenta que na Xerox Parc, os pesquisadores eram livres para fazer suas pesquisas, tinham liberdade, tempo e dinheiro para desenvolverem qualquer coisa que achassem necessário. Hiltzik (1999) afirmava que o ambiente era perfeito, pois na Xerox Parc, não existia uma hierarquia bem definida, e que eles tinham tempo, recursos e liberdades tão grandes que eles mesmo construíam suas próprias ferramentas de acordo com as suas necessidades.

Se eles precisassem editar um documento, eles construíam um computador com software editor próprio, quando necessário conectar seus computadores, eles estudavam como conectá-los e a partir disso, criaram a Ethernet. O orçamento era alto, e ao contrário dos outros pesquisadores do Vale do Silício, os engenheiros da Xerox Parc não precisavam dar aula para sobreviver, para eles, aquilo era o “paraíso” Hiltzik (1999).

A Xerox Parc havia conquistado muitas descobertas e invenções no laboratório, e isto, tornava a proposta do CEO da Apple muito complexa e arriscada, mas, depois de muitos debates internos, a diretoria da Xerox cedeu a proposta de Jobs e permitiu a entrada dele e sua equipe no laboratório, e a

maior descoberta da equipe da Apple foi o Alto I (Smith e Alexander, 1988).

O Alto I era um computador desenvolvido apenas para funcionários, nunca pensado como produto, pelo seu alto custo de produção. Alto era cheio de tecnologias revolucionárias, nunca visto antes, ele possuía um sistema de mensagens em conexão a ethernet, possuía um editor de documentos que basicamente serviu como base para o desenvolvimento do pacote Office de hoje em dia, e a cereja do bolo, que eram o mouse e a interface gráfica (SMITH e ALEXANDER, 1988).

Os computadores usavam apenas o teclado e um sistema de navegação em linhas de comando, basicamente era apenas uma tela preta em que, para utilizar as funções do computador devia-se digitar o caminho completo dos arquivos, essa forma de navegação limitava drasticamente as capacidades da máquina. Já o Alto, era o primeiro computador com uma interface gráfica, os seus arquivos estavam a mostra na tela no formato de “janelas” (Windows em inglês e este nome não é por acaso), e com o mouse, se podia acessar estes arquivos livremente, com muito mais facilidade (HILTZIK, 1999).

Jobs viu esta oportunidade e levou a ideia à Apple, ele adaptou e melhorou toda a tecnologia do Alto I e preparou espaço para o lançamento do primeiro computador comercial com um sistema operacional com interface gráfica e um mouse, o Macintosh, este que serviu de modelo para toda tecnologia computacional de hoje em dia (SMITH e ALEXANDER, 1988).

Smith e Alexander (1988) explicam como a Xerox até tentou aproveitar a própria descoberta, mas era tarde demais, quando a empresa lançou seu primeiro computador comercial com estas tecnologias, o Xerox Star, o mercado já possuía concorrentes, com alternativas com semelhança de qualidade e preço mais baixos. Então, após marcar sua presença neste mercado por alguns anos, os executivos da empresa perceberam que não estavam tendo um bom retorno com essa área e desistiram de concorrer diretamente no mercado de computadores (SMITH e ALEXANDER, 1988).

Resta demonstrado, uma empresa que tinha recursos e capital intelectual a vontade, com uma margem gigantesca em relação a todo o resto do mercado, em um nível em que os concorrentes mais avançados sequer conseguiam imaginar, e mesmo assim, não teve êxito no mercado. Este é um grande exemplo de como a falta de gerência do seu capital intelectual, poderá resultar em frustrações e oportunidades perdidas.

O Caso Kodak

Pode-se dizer que a Xerox teve sorte, existem consequências muito piores do que perder uma grande oportunidade, o segundo caso trata-se disso. Em caso de entregar a própria tecnologia para a concorrência enriquecer, é um terrível pesadelo para qualquer executivo, imagine desenvolver uma tecnologia própria que tornaria a maioria dos seus produtos e serviços obsoletos, a ponto de obrigar sua empresa a decretar falência, este é o caso Kodak.

Lucas & Goh, (2009), descrevem bem como isso aconteceu com a empresa Eastman Kodak Company, da área produtos de fotografia e cinematografia, conhecida popularmente apenas como Kodak, era uma multinacional que por volta dos anos 70, investiu pesado em tecnologia de fotografia digital, o que resultou na criação da primeira câmera digital do mundo, nesta época, a empresa já estava quase se tornando uma centenária no mercado. E foi quando estava completando seus 96 anos de atividades, a Kodak começou a dominar o mercado global de fotografia e cinematografia, chegando ao ponto de conquistar mais de 80% da parcela deste mercado nos Estados Unidos.

Mais tarde, em 1997 as vendas de câmeras digitais passaram a crescer à média de 75% ao ano, no

entanto, as vendas de câmeras de filmes estavam perdendo velocidade e seu aumento não passava de 3% ao ano. Foi neste momento econômico, que muitos concorrentes na área de fotografia digital estavam se destacando cada vez mais, principalmente algumas empresas japonesas (Day Business Journal, 2004. Kodak, 2020; Lucas & Goh, 2009; Reuters, 2018).

A partir disso, a Kodak não apresentou nenhum fato relevante ao mercado que não fosse algo como a redução gradativa de mão de obra, venda de operações ditas como “chaves para a empresa” e suspensão de distribuição de dividendos em dinheiro (Day Business Journal, 2004. Kodak, 2020; Lucas & Goh, 2009; Reuters, 2018).

E então a Kodak, após várias negociações com fornecedores e prestadores de serviços, parou suas operações e fez o pedido oficial de falência em janeiro de 2012, por meio da Lei de Falências capítulo 11 dos Estados Unidos, tendo listado, ativos no valor de US\$ 5,1 bilhões e passivos no valor de US\$ 6,75 bilhões, segundo o Jornal Financier Worldwide (2018).

Lucas & Goh (2009) destacam que a empresa, mesmo marcando a história com a criação da primeira câmera digital do mundo, foi incapaz de capitalizar corretamente este ativo, por conta de travas na cultura da organização e isso fez com que a própria empresa abrisse espaço de mercado para a concorrência através da tecnologia da câmera digital. Quando os gestores finalmente compreenderam essa falha e começaram um projeto de reestruturação organizacional, já era tarde demais, a empresa já acumulava obrigações com parceiros e fornecedores ao ponto de ter que declarar falência.

O Ouro e o Tesouro: identificando o Capital Intelectual

A Xerox tinha tecnologias e conhecimentos incríveis, que estavam muito à frente do seu tempo, e mesmo assim, seu grande laboratório acabou se tornando um grande depósito de tesouros esquecidos que nunca seriam sequer avaliados ou capitalizados, do “jeito dos dragões, empilhou tudo num grande monte bem no interior da montanha, e dorme sobre ele como se fosse uma cama” (TOLKIEN, 1991, p. 55).

Já a Kodak, investiu pesado em inovação, mudando a história com uma das invenções mais inovadoras do mercado, apenas para fechar os olhos para todo o potencial de mercado que a própria tecnologia proporcionava, foi como inventar um carro e continuar focando a maior parte dos seus investimentos no mercado de carroças.

Pois então, se o conhecimento é a commodity mais valiosa, interpretado como o ouro da era da informação, então o tesouro oculto das organizações é o capital que quantifica toda a capacidade de se transformar conhecimento em ganhos para a empresa, ou seja, todos os recursos disponíveis para uma instituição, os quais produzem uma vantagem comparativa e em determinada combinação e são capazes de produzir benefícios futuros, este é o Capital Intelectual (ANDRIESSEN, 2005).

Logo, o que o torna um tesouro oculto, é a dificuldade de se medir ou apreciar um capital intangível, se a empresa não possuir valores que esclarecem e valorizam o capital intelectual, então ele tenderá a se tornar um tesouro oculto e inutilizado na empresa, pois, “um dos motivos pelos quais as pessoas não dão muita atenção ao capital intelectual é pelo fato de não poderem ver os ganhos gerados pelo Cérebro,” pois como parte de sua natureza, “os ativos baseados no conhecimento deixam apenas imagens fantasmagóricas nos livros contábeis da empresa.” (STEWART, 1998, p. 55).

Estrutura e mensuração do capital intelectual nas organizações

JOIA (2001) destaca que o capital intelectual era descrito pelos contadores como “todo o capital intangível da empresa”, desta forma, sua mensuração seria muito irregular e seguiria uma lógica prática em que se resumia em uma fórmula simples: “CAPITAL INTELECTUAL = CAPITAL HUMANO + CAPITAL ESTRUTURAL”.

O capital estrutural por sua vez, “é composto por todos os processos internos e externos que existem dentro da empresa e entre ela e seus outros parceiros (capital de processos); pelo capital de relacionamento, ligado aos fornecedores, clientes, prestadores de serviços e outros parceiros principais envolvidos; e pelo capital de inovação, uma consequência direta da cultura da empresa e de sua capacidade de criar conhecimento novo com base no conhecimento existente” (JOIA, 2001, p. 56). Ou seja, seguindo esta análise de Joia (2001), a fórmula do Capital Intelectual passa a ser apresentada de forma mais completa:

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

Esta estrutura do capital intelectual é demonstrada no diagrama sobre o valor de mercado de uma organização, a seguir:

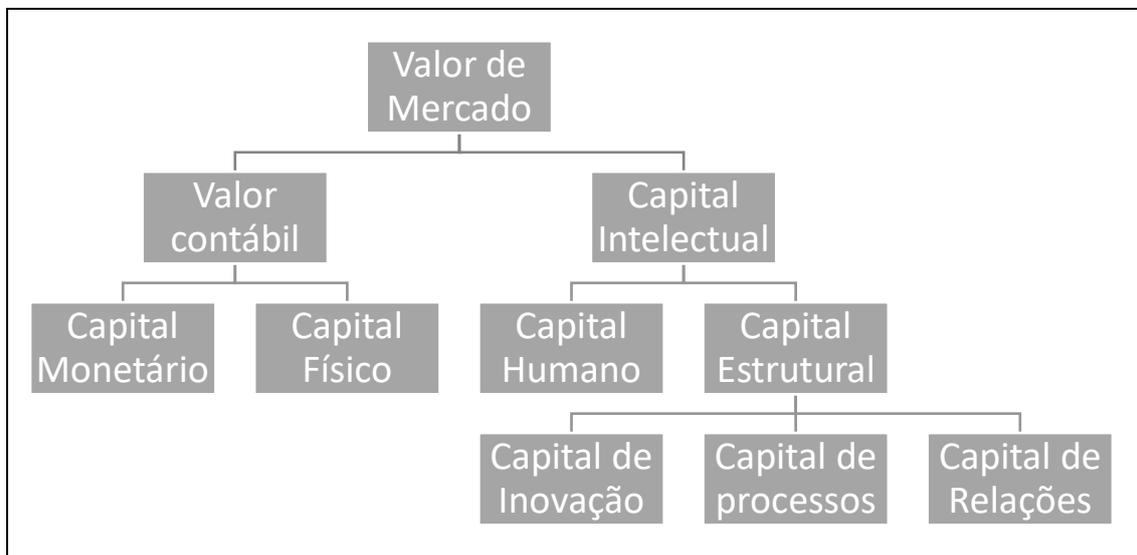


Figura 01: Estrutura de valor de mercado da empresa

Fonte: Adaptado de EDVINSSON E MALONE (1998) e Joia (2001)

Capital Humano

Toda a capacidade, o conhecimento, habilidades, expertises e experiências dos colaboradores e gerentes estão inseridas no capital humano, entretanto, este capital vai muito além disso. Nele está toda a dinâmica inteligente e competitiva da organização, o constante aperfeiçoamento de práticas e a obtenção de novas habilidades organizacionais, tudo isso monopolizado pela mente dos colaboradores da organização (EDVINSSON E MALONE, 1998), e “a organização tem uma demanda legítima sobre os seres humanos que emprega e o capital humano que eles criam” (STEWART, 1998, p95).

Stewart (1998, p. 77) ainda exalta esta questão, dizendo que:

...o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização. Muitas vezes o trabalho envolvido nesses cargos pode ser automatizado, motivo pelo qual eles correm risco atualmente; quando não pode ser automatizado, o trabalhador, contribuindo pouco e aprendendo pouco, pode ser facilmente substituído se sair da empresa - trata-se de uma pessoa contratada, não de uma mente contratada.

Por isso, o capital humano das organizações fica incorporado nas pessoas, cujo talento e experiências criam os motivos pelos quais os clientes preferem procurar a empresa em detrimento a uma concorrente. Eles são os reais capitais da empresa, os outros são considerados apenas como custos de mão de obra (STEWART, 1998).

E seguindo a lógica de Edvinsson e Malone (1998), comenta que o capital humano não pertence a empresa, pois está presente unicamente na mente do colaborador, no momento em que este sair da empresa, já ocorre queda de capital intelectual. Por isso, “a maioria das empresas é composta por indivíduos inteligentes, mas a maior parte dessa inteligência reside naquele gênio da informática que fala sem parar em uma linguagem desconhecida.” (STEWART, 1998, p. 98).

Assim, faz-se necessário convergir o capital humano, haja vista que, conforme ressalta Stewart (1998, p.79):

... a experiência inicial da Kodak com as imagens digitais nos ensina uma valiosa lição: o capital humano se dissipa com facilidade. É preciso concentrá-lo. Isso significa que a inteligência organizacional, bem como qualquer outro ativo, deve ser cultivada no contexto da ação: a contratação aleatória de Ph.D.s de nada adianta. O que você vai fazer com eles? Para fazer diferença, o capital humano precisa de seu irmão, o capital estrutural.

O Capital Estrutural/Gestão do Conhecimento (Knowledge Management)

Alencar e Fonseca (2015, p.31) descrevem que “as empresas devem criar conhecimento e repassá-los, entretanto, devem entender a importância do conhecimento e cultivar esforços para estruturar todos os trabalhos necessários para lidar com o ativo intangível da organização”.

Seguindo este raciocínio Stewart (1998, p. 98) exalta como a estrutura de gestão do conhecimento nas organizações é algo essencial, pois, “até as pessoas mais inteligentes do mundo precisam de um mecanismo que monte, acondicione, organize e distribua os frutos de seu pensamento”.

Stewart (1998) ressalta ainda que:

É preciso a estruturação e o acondicionamento de competências com a ajuda da tecnologia, de descrições do processo, manuais, redes e assim por diante, a fim de assegurar a permanência da competência na empresa quando os funcionários forem embora. Uma vez acondicionados, esses elementos tornam-se parte do capital estrutural da empresa- ou mais precisamente, seu capital organizacional. Isso cria condições para o rápido compartilhamento do conhecimento e para seu crescimento sistemático e coletivo. E o tempo transcorrido entre o aprendizado e a distribuição do conhecimento fica sistematicamente menor. O capital humano também se torna mais produtivo através de processos estruturados de trabalho, de fácil acesso e inteligentes. (STEWART, 1998, p. 99-100).

Logo, o capital estrutural é capacidade da empresa de gerir conhecimento, de captar, aperfeiçoar, manter, proteger e produzir ativos intangíveis. Por este motivo, o capital estrutural das organizações também é chamado de “Gestão do Conhecimento”, mesmo que este não seja formalizado, e como

conhecimento é um legado exclusivamente humano, o capital estrutural acaba por se tornar também um amplificador direto de qualidade e quantidade do capital humano (DAVILA, 2015; EDVINSSON E MALONE, 1998; STEWART, 1998).

Entretanto, para um bom uso da gestão do conhecimento, é imprescindível a compreensão dos vetores de gestão do capital intelectual, pois o capital estrutural é a administração geral dos ativos intangíveis e “as medidas de resultado sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados são alcançados, além de não oferecerem uma indicação clara de que a estratégia esteja sendo implementada com sucesso ou não. Por outro lado, os vetores de desempenho sem as medidas de resultado podem permitir que a unidade de negócios alcance melhorias operacionais a curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias representam a expansão de negócios com clientes existentes e novos e, conseqüentemente, um melhor desempenho financeiro”. (Kaplan e Norton 1997, p. 156)

Logo, o capital estrutural possui uma composição de três capitais diferentes, que são a representação destes vetores de desempenho, e que são: o capital organizacional, (capital de processos), que representa a estrutura sistemática da empresa; o capital de inovação que mede a capacidade de inovar em produtos e estratégias e o capital de relacionamento, também conhecido como o capital de clientes, que quantifica o relacionamento da empresa com clientes (internos e externos) e o mercado (JOIA, 2001 e EDVINSSON E MALONE, 1998).

Adquirindo e produzindo capital intelectual

Gestão do conhecimento é o conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solucionar problemas e tomar decisões. (VALENTIM, 2003)

Logo é correto afirmar que os pontos estrategicamente importantes do capital intelectual, são os ativos administrados pela gestão do conhecimento, que seguindo a estruturação proposta por Edvinsson e Malone (1998), estes principais aspectos do capital intelectual identificados como focos de investimento para adquirir e produzir capital intelectual, são: o capital de processos; o capital de inovação; o capital de relacionamento e o capital humano. Logo, focando-se nestes respectivos capitais, diversos autores apresentam alternativas para a captação, produção e manutenção, como:

Treinamento e recrutamento especializado

Stewart (1998) descreve o capital humano como puro conhecimento, isso porque o conhecimento vem apenas do ser humano, logo o treinamento apropriado do capital humano é fundamental para a boa gestão e produção do conhecimento, tanto que “o conhecimento, a capacidade e as habilidades - que os trabalhadores adquirem por meio de treinamento adicional e/ou experiência na função” é um caminho de produção de capital intelectual evidente e “métodos e instituições que se desincumbam desse tipo de "avaliação contínua" ainda não estão suficientemente desenvolvidos” (EDVINSSON E MALONE, 1998, p. 115).

Além disso não só “o treinamento e a experiência obtidos na curva de aprendizado fazem parte, de alguma forma, de sua base de ativos, mas, o talento também é capital intelectual. O valor de um laboratório, por exemplo, inclui a capacidade de seus cientistas de fazer novas descobertas no futuro.” (STEWART, 1998, p.53). Seguindo este pensamento Stewart (1998) comenta como além do treinamento e de métodos para desenvolver talentos do capital humano, temos também o recrutamento como fonte de captação de capital intelectual do mercado.

Edvinsson e Malone (1998) comentam que um recrutamento realizado com parâmetros corretos, pode não só resultar em um aumento do capital intelectual da organização, mas também uma refinação do capital presente. Isto ocorre pela possibilidade existente do capital humano adquirido possuir diferenciais competitivos na forma de talentos e conhecimentos, que possam complementar ou atualizar os ativos intangíveis já presentes na organização, isso se este capital humano estiver de acordo com os parâmetros estabelecidos na empresa. Desta forma:

...o estabelecimento de parâmetros pode ser auxiliado pelo trabalho realizado em outros campos, especialmente treinamento de habilidades, pesquisa sociológica e pesquisa de opinião. Finalmente, sendo esses dois fatores bem definidos, o Capital Intelectual pode prover a forma de apresentar os resultados - somente se os parâmetros escolhidos forem compatíveis com os reais valores da empresa. (EDVINSSON E MALONE, 1998, p.116)

Captação de capital intelectual externo através de terceirização e STAFF

Stewart (1998) apresenta a opção de terceirização através da abordagem em que se pode adquirir, ou alugar, o capital intelectual commodity do mercado, o chamado know-how, o qual se resume a conhecimentos técnicos, métodos, práticas e tecnologias de rotinas que não necessariamente possuem uma patente ou exclusividade. Pois, desta forma “terceirizando a empresa se liberta da necessidade de investir em expertise não-prioritária” (STEWART, 1998, p. 53).

Outra abordagem sobre captação de capital intelectual externo, é citado por Edvinsson e Malone (1998), onde ele aborda o uso do STAFF, o princípio segue semelhante ao apresentado de terceirização, mas diverge no ponto em que passa a considerar o STAFF como uma função única do capital intelectual auxiliar a gestão.

Desta forma, é possível estabelecer uma relação de absorção de capital intelectual para a organização, principalmente no caso do STAFF, por estar relacionado diretamente à atividade estratégica da empresa e apresenta os parâmetros compatíveis com a empresa (EDVINSSON E MALONE, 1998).

Departmentalização de gestão da inovação

A principal abordagem para captação e produção do capital intelectual segundo Stewart (1998), está na valorização do capital humano e exaltação da individualidade organizacional, através das suas respectivas particularidades, ou seja, a gestão do conhecimento deve partir de práticas empresariais, sejam elas, fruto de tecnologia interna ou fruto da observação e estudo de outras empresas similares.

Stewart (1998) continua comentando que dessa forma o desenvolvimento de métodos, processos, organização e inovação da empresa, devem vir dos esforços dos gestores em liderar os colaboradores, tanto no aperfeiçoamento de suas práticas, quanto no compartilhamento de seus conhecimentos com os demais colaboradores.

De forma mais prática, Stewart (1998) propõe uma departmentalização de pesquisa e inovação, formalizada na cultura organizacional e não necessariamente expressada na estrutura da empresa. Esta abordagem deve partir da liderança dos gerentes em gerar inclusão e participação de todos os colaboradores da empresa, de modo que, haja uma constante distribuição de informação entre eles, assim facilitando melhorias e inovações focadas em atender ao máximo as particularidades da organização ainda nos estágios de planejamento. Para Stewart (1998), o êxito do capital intelectual sujeita-se aquele que o conduz, pois:

...acima de tudo, o sucesso da gerência do capital intelectual estrutural depende da liderança. Não acredito em sofisticados sistemas de incentivos e recompensas pelo compartilhamento do conhecimento; parece-me que camisas, jantares para dois e bônus tem mais probabilidade de estimular a disseminação de trivialidades do que o aumento sistemático da capacidade intelectual da empresa. Não existe um incentivo maior que um chefe que acredita” (STEWART, 1998, p. 114 e p. 115)

Edvinsson e Malone (1998), também destaca esta prática, mas, complementa com a recomendação do uso de diversas técnicas e estudos teóricos para a otimização deste processo, como a aplicação do ISO 9000, PDCA, BSC e outras técnicas administrativas de melhoria contínua.

METODOLOGIA

Na realização desta pesquisa foi aplicada a pesquisa descritiva, a qual, conforme diz Gil (2008, p. 28) “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dado”.

Foi aplicada também a pesquisa de natureza quantitativa, pois, de acordo com a descrição de Gil (2008), esta natureza faz com que as variáveis usualmente sejam classificadas como contínuas e discretas. Na forma de questões objetivas, múltiplas escolhas, as quais questionam o porte, ramo da empresa, a posição do gestor sobre o capital intelectual e a postura da empresa sobre o seu respectivo capital estrutural (MARCONDES; MIGUEL; FRANKLYN; PEREZ, 2017).

As pesquisas quantitativas auxiliam investigações, onde se busca identificar relações de dependência, correlações, inter-relações, agrupamentos entre as variáveis previamente identificadas e as definições antecipadas das amostras pesquisadas. Desta forma, o método de pesquisa quantitativa visa mensurar e quantificar os dados resultantes do emprego de recursos e técnicas estatísticas, descritivas simples e complexas, que vão de percentagem, média e desvio-padrão, até análise fatorial, a análise de regressão, a análise de conglomerados e a análise de correlações (MARCONDES; MIGUEL; FRANKLYN; PEREZ, 2017).

Questionário e amostragem

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário tipo Survey, pois, de acordo com as instruções de Marcondes; Miguel; Franklyn e Perez (2017) as perguntas (assertivas) são predominantemente fechadas. Geralmente se pede a atribuição de notas às questões perante uma escala que pode variar de 5 a 7 pontos (tipo Likert) ou de 0 a 10 pontos, no entanto não foram aplicados a escala de pontos, pois todas as questões visam apenas estabelecer o parâmetro de compreensão e inserção do tema capital intelectual na gestão goianiense, cada questão é analisada empiricamente, para então ser analisada a estatística, o que torna o sistema de pontuação desnecessário.

Na realização desta pesquisa, ao total foram elaboradas 8 questões que abordam a relação dos gestores participantes, com o tema capital intelectual nas organizações, os objetivos específicos do questionário foram quantificar o nível de compreensão, a utilização e presença do capital intelectual na gestão de empresas goianienses.

A aplicação dos formulários de pesquisa ocorreu via *Google Forms*, o qual foi necessário apenas ter uma conta Gmail e que pôde ser utilizado acessando o *site*: <https://docs.google.com/forms/u/0/>. O sistema utiliza de formulários dinâmicos eletrônicos, os quais geram automaticamente dados

estatísticos das respostas, sendo atualizados conforme o aumento da participação.

No caso desta pesquisa o envio do link foi feito predominantemente via e-mail, os quais foram adquiridos via um cadastro de empresas de Goiânia disponibilizado pelo site <https://consultacnpj.dev/>, e via a emissão de comprovante de inscrição cadastral, disponibilizado pelo portal da transparência do ministério da fazenda e receita federal, através do site https://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjreva/cnpjreva_solicitacao.asp.

Ao total foram enviados formulários para 727 (setecentos e vinte sete) endereços de e-mail, cadastrados no comprovante de inscrição cadastral da mesma quantidade de empresas, todas com sede e operações na cidade de Goiânia, estado de Goiás, sendo que houve 107 (cento e sete) formulários respondidos, que equivalem a 14,72% de taxa de resposta. Entretanto, mesmo com uma taxa de retorno baixa, a amostragem de 107 (cento e sete) gestores participantes demonstra uma amostragem aceitável, para viabilizar os resultados da pesquisa.

Os dados coletados da pesquisa quantitativa foram tabulados e organizados automaticamente pelo sistema do *Google Forms*, de forma que se pôde utilizar a técnica de análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2009) – em que se dividem três fases, as quais incluem: a pré-análise, em que ocorre a organização dos dados obtidos, junto a sua seleção e classificação prévia, por meio da análise flutuante dos dados obtidos; a exploração do material, onde através da codificação dos dados é feita uma divisão no aprofundamento da sua interpretação em categorias específicas; e o tratamento dos resultados, o qual compreende a interpretação dos dados, enquanto as categorias são comparadas.

A metodologia, possibilitou, em média, compreender a visão dos gestores da cidade de Goiânia, sobre o capital intelectual nas organizações, assim como também foi possível entender como os mesmos lidam com este ativo em suas práticas de gestão.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados obtidos pela pesquisa são explicados nesta secção, começando pelo fato de que ela foi realizada com três objetivos principais: a) identificar o perfil de gerência do gestor participante, no quesito de segmento e porte da empresa; b) identificar a compreensão e visão de capital intelectual nas organizações por parte do gestor; e c) identificar a postura da empresa e gestor perante o capital intelectual. A partir destes objetivos, o formulário com 8 questões foi apresentado para a amostragem de 107 gerentes participantes.

Perfil Gerencial dos Gestores Participantes

As perguntas 1 e 2 foram as responsáveis por captar os dados do perfil de gerência dos participantes. A primeira pergunta, questionava o segmento atuante da empresa do gestor participante quanto ao segmento das empresas dos gestores que participaram da pesquisa. Conforme mostra a figura 02, observou-se que dos 107 participantes, a maior parte, que equivale a 70 participantes (65,4%), trabalham em empresas prestadoras de serviço; 36 gestores (33,6%) trabalham em empresas de comércio ou distribuição e apenas 1 dos participantes (0,9%) respondeu que trabalha em empresa do segmento de produção ou indústria:

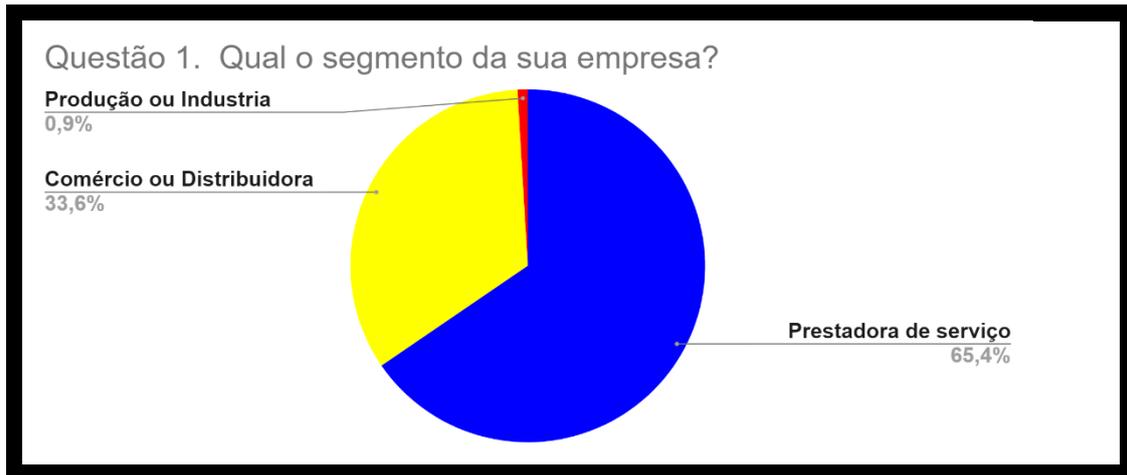


Figura 02: Segmento da empresa pesquisada.
Fonte: Dados da pesquisa.

A Segunda questão, busca identificar o porte da empresa, a qual o gestor trabalha. Esta questão em especial não foi respondida por apenas um dos participantes, tendo o total de 106 respostas. Nesta questão (figura 03) a grande maioria dos participantes, equivalente a 89 gestores (84%), trabalham em micro ou pequenas empresas; 17 gestores (16%) trabalham em médias ou grandes empresas e nenhum participante trabalha em multinacionais.

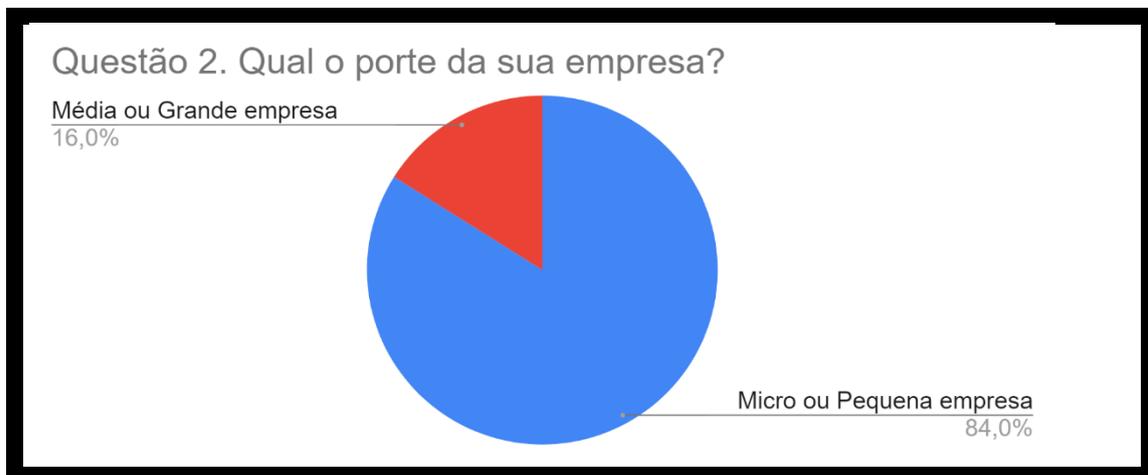


Figura 03: Porte da empresa pesquisada.
Fonte: Dados da pesquisa.

Durante a ordem de análise da pesquisa quantitativa, em especial quando analisa-se os resultados do perfil gerencial dos participantes, observa-se que a maior parte dos gestores entrevistados trabalham em empresas de pequeno porte e que atuam como prestadores de serviço.

Esta situação remete à uma alta necessidade de compreensão e valorização do capital intelectual, pois, segundo os autores citados durante as secções de capital humano e estrutura do capital intelectual, o ramo de prestação de serviço, utiliza quase que exclusivamente o seu capital intelectual para exercer sua atividade principal. E pelo fato da maioria das empresas amostradas se tratarem de micro e pequenas, as quais se caracterizam por ter pouca estrutura física, torna mais acentuada a importância dos capitais intangíveis.

Visão do Gestor Goianiense Sobre Capital Intelectual

As questões 3, 6 e 7, foram elaboradas com o objetivo de sondar dados, sobre como é a visão do gestor perante o capital intelectual nas organizações. Constatou-se que a maior parte dos gestores, 51,4% (55 gestores), compreendem o capital intelectual como a junção da definição de todos os autores apresentados.

20,6% (22 gestores) concordam com a definição de Andriessen (2005), de que Capital Intelectual é a quantificação de toda a capacidade da empresa em transformar conhecimento em ganhos, ou seja, são todos os recursos disponíveis para produzir benefícios futuros, como vantagens competitivas; patentes; táticas e técnicas administrativas é a mais correta.

14% (15 gestores) reconhecem a definição de Edvinsson e Malone (1998), de que o capital intelectual é um capital não financeiro que representa a parcela do valor de mercado que não está relacionada ao valor contábil da empresa, ou seja, tudo aquilo que não pode ser calculado de forma monetária, como a opção mais adequada.

13,1% (14 gestores) identificam que a definição de Stewart (1998), de que o Capital intelectual é a soma de todos os conhecimentos que os empregados de uma empresa possuem, e que proporciona diferencial competitivo para a mesma é a mais precisa. 0,9% (1 gestor) identifica que nenhum autor proposto se aproxima da sua visão de capital intelectual.

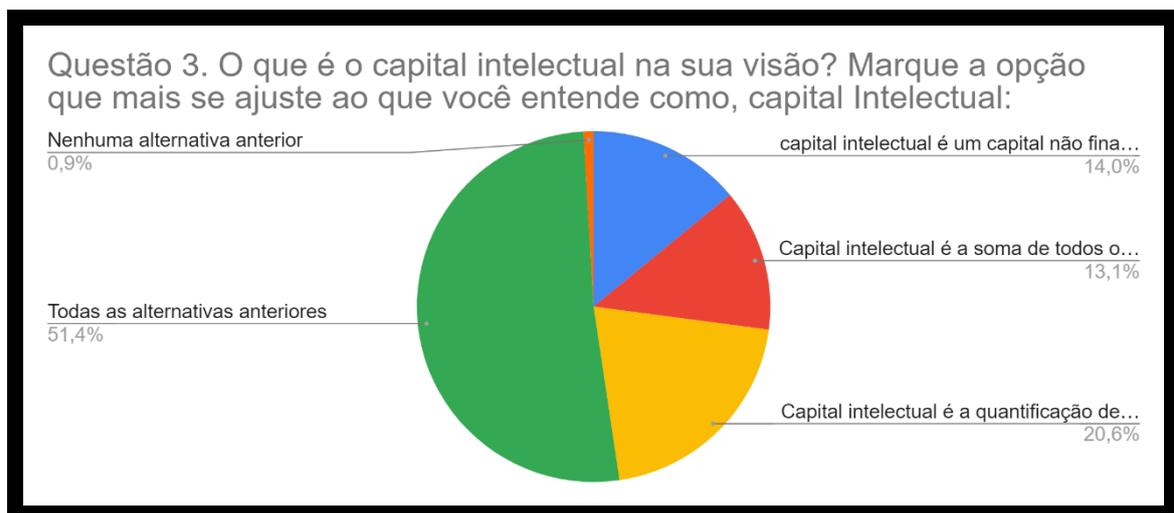


Figura 04: Capital intelectual na visão do participante.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao nível de prioridade em investimento que os gestores atribuem as subdivisões do capital intelectual, a maior parte da amostragem, equivalente a 40,2% (43 gestores) priorizam o capital humano quanto a necessidade de investimento; 28% (30 gestores) priorizam o capital de processos; 16% (18 gestores) priorizam o capital de inovação e 15% (16 gestores) priorizam o capital de relações.

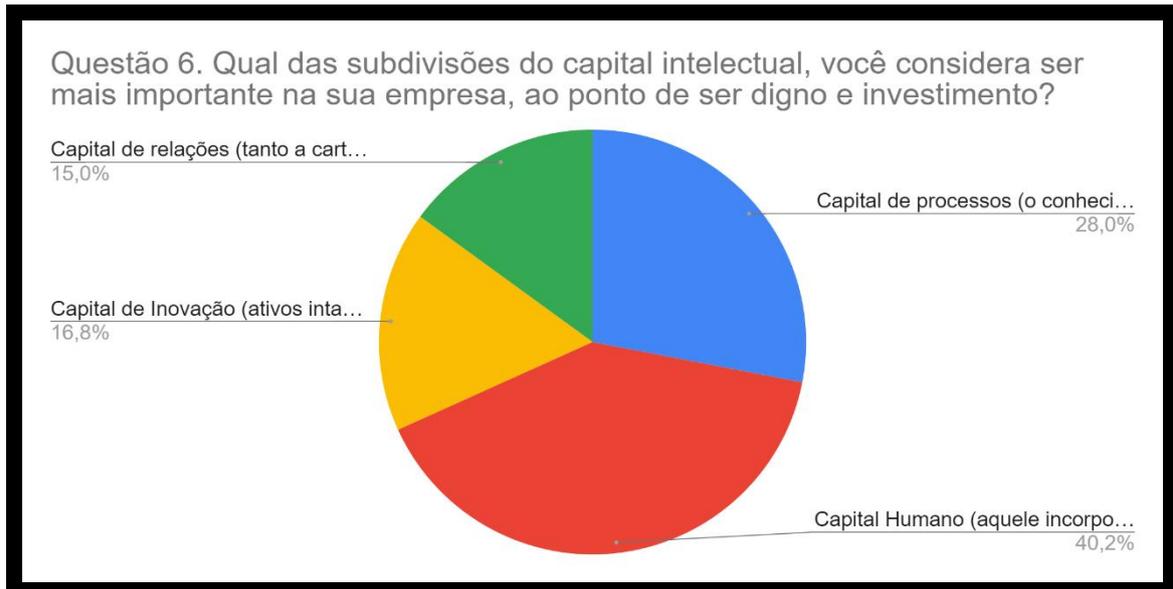


Figura 05: Preferência e importância das subdivisões do capital intelectual para o participante.
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto a visão que os gestores participantes em relação aos benefícios produzidos ou conquistados por suas respectivas empresas, através do capital intelectual, constatou-se que 33,6% (36 gestores) reconhecem que o capital intelectual já resultou em novas estratégias que acabaram trazendo benefícios a empresa; outros 33,6% (36 gestores) não tiveram a percepção de qualquer conquista ou benefício que o capital intelectual pudesse ter gerado na empresa; 28% (30 gestores) perceberam que o capital intelectual foi responsável por gerar conquistas e benefícios em todas as alternativas apresentadas; 3,7% (4 gestores) identificaram que o capital intelectual gerou conquistas e benefícios nas vendas ou no aumento do número de clientes e 0,9% (1 gestor) marcou que sua empresa foi capaz de desenvolver ou criar uma nova tecnologia, patente ou diferencial competitivo de mercado.

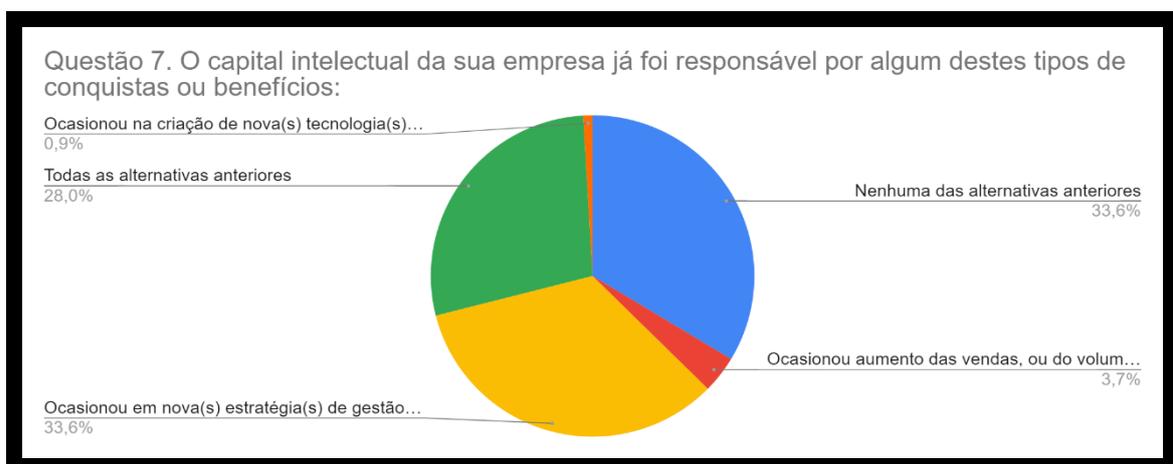


Figura 06: Conquistas e benefícios resultantes do capital intelectual.
Fonte: Dados da pesquisa.

Seguindo para os resultados da pesquisa a respeito da visão dos gestores sobre capital intelectual, percebemos que estes gestores estão no caminho certo, a maioria não só compreende conceitos avançados sobre o capital intelectual, como também em sua maioria mantêm alguma estratégia aparentemente eficaz de gestão da informação. Esta simples compreensão já é capaz de garantir a estes gestores, inúmeras vantagens competitivas, disponíveis graças a Era da Informação (STEWART, 1998).

Outro ponto positivo, apresentado pela pesquisa é que a ordem de prioridade por amostragem, denota que os gestores goianienses, tendem a valorizar mais o capital humano e em segundo lugar valorizam o capital de processos, que seguindo esta lógica, pode-se observar a presença de um padrão de conhecimento em capital estrutural avançado entre os gestores, pois assim como Stewart (1998) comenta no referencial teórico, que não basta recrutar colaboradores capacitados, eles só se tornarão capital humano para a empresa, quando forem posicionados a trazer resultados positivos para a empresa.

Este detalhe é tão importante que comprova o fato de que, cerca de 50% dos gestores goianienses da amostragem, tem expertise o suficiente, para solucionar os graves erros de gestão de capital intelectual das empresas Xerox e Kodak, nos respectivos períodos descritos neste artigo. Outro ponto que fortalece esta tese é o fato de que, durante a pesquisa, todas as subdivisões do capital intelectual estão bem representadas, isso quer dizer que o gestor goiano, independente da sua estratégia de gestão de conhecimento, valoriza bem todos os ativos intangíveis da organização.

Entretanto, vale a pena mencionar que a visão do gestor goianiense, em relação aos resultados e benefícios obtidos através dos ativos intangíveis, não é tão precisa, pois, por mais que os mesmos apresentem uma boa compreensão de ativos intangíveis e sua importância, uma expressiva quantidade de 33,6% dos gestores, não conseguiu enxergar benefícios ou conquistas obtidas com seu capital intelectual, isso sugere uma forte presença de gestores com pouca experiência nesta área entre os gestores goianienses.

Este fato pode não significar a falta de experiência comentada, uma falha ou incapacidade dos gestores em enxergar estes benefícios. Pois, como foi feita uma pesquisa exclusivamente quantitativa, com opções limitadas de múltipla escolha, talvez, estes 33,6% de gestores identificaram benefícios que não foram abordados pelos autores escolhidos pela fundamentação teórica. A natureza da pesquisa não pôde nos esclarecer esta questão, o que devido as limitações da pesquisa quantitativa, esta alternativa passa a ser apenas uma especulação, entretanto, é importante que conste esta observação no artigo para futuros pesquisadores.

Postura da empresa sobre Capital Intelectual

As questões 4, 5 e 8, foram elaboradas com o objetivo de compreender a postura da empresa, perante o seu capital intelectual.

Na questão sobre a existência de um gestor de capital intelectual na organização, 52,3% (56 gestores) afirmaram que não existe um responsável pela gestão do capital intelectual e 47,7% (51 gestores) afirmaram que existe um responsável pela gestão do capital intelectual na organização.

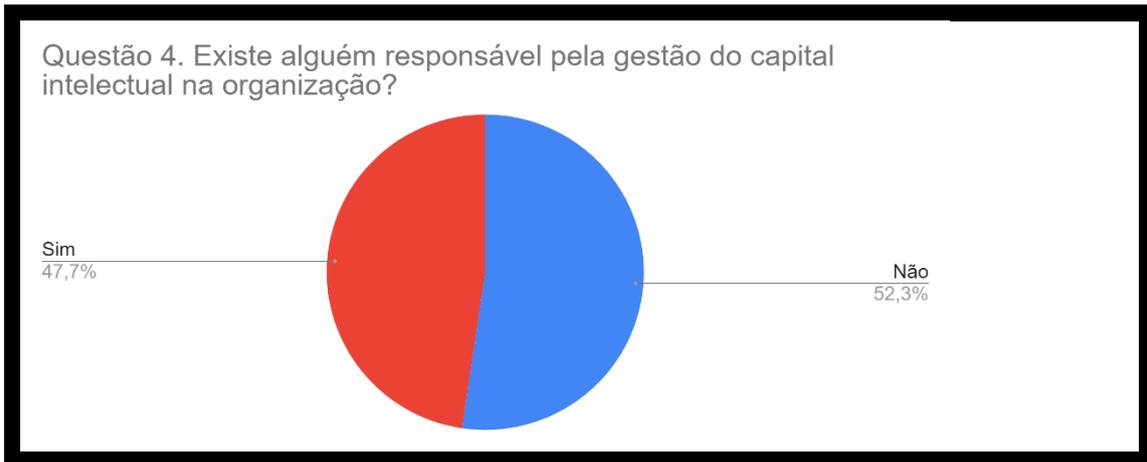


Figura 07: Existência de pessoal responsável por capital intelectual na empresa pesquisada.
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao nível de importância que o capital social é tratado na empresa, 46,7% (50 gestores) afirmaram que o capital intelectual é um ativo de extrema importância dentro da empresa e que sua gestão está entre as prioridades da organização; 41,1% (44 gestores) afirmam que o capital intelectual não é subestimado dentro da empresa, e que apesar de não ser uma prioridade, a empresa possui alguns mecanismos de gestão e 12,1% (13 gestores) afirmam que por questões estratégicas e estruturais, a empresa não tem necessidade de gerir o capital intelectual.

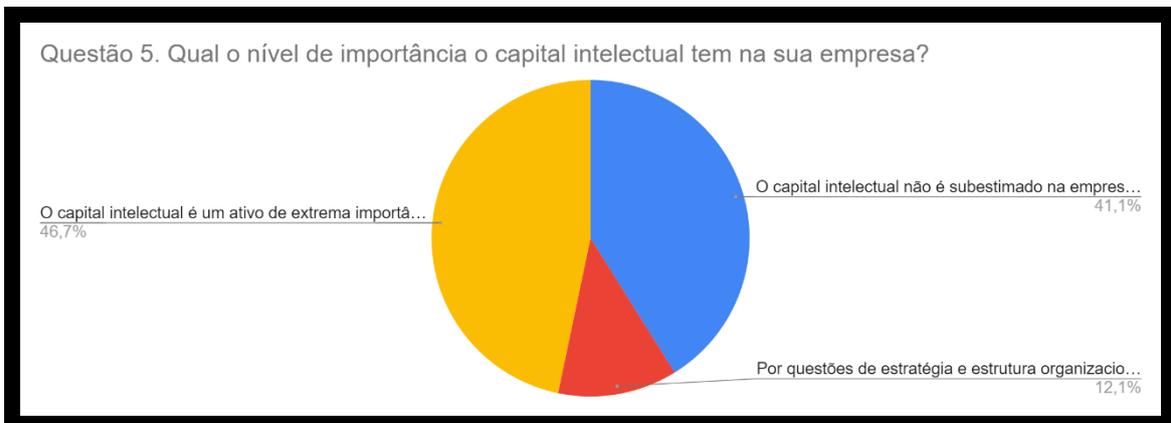


Figura 08: Nível de importância do capital intelectual na empresa pesquisada.
Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre os métodos de aquisição e produção do capital intelectual, 34,6% (37 gestores) apontaram a contratação especializada como principal método de aquisição de capital intelectual na empresa; 32,7% (35 gestores) apontaram o treinamento como principal método de aquisição e produção de capital intelectual na empresa; 14% (15 colaboradores) apontaram que o departamento de pesquisa e inovação é o principal método de aquisição e produção de capital intelectual na organização; 13,1% (14 gestores) apontaram que a empresa utiliza de todos os métodos apresentados como forma de aquisição e produção de capital intelectual e 0,9% (1 gestor) apontou que a empresa não usa nenhum dos métodos para gerar e adquirir capital intelectual.

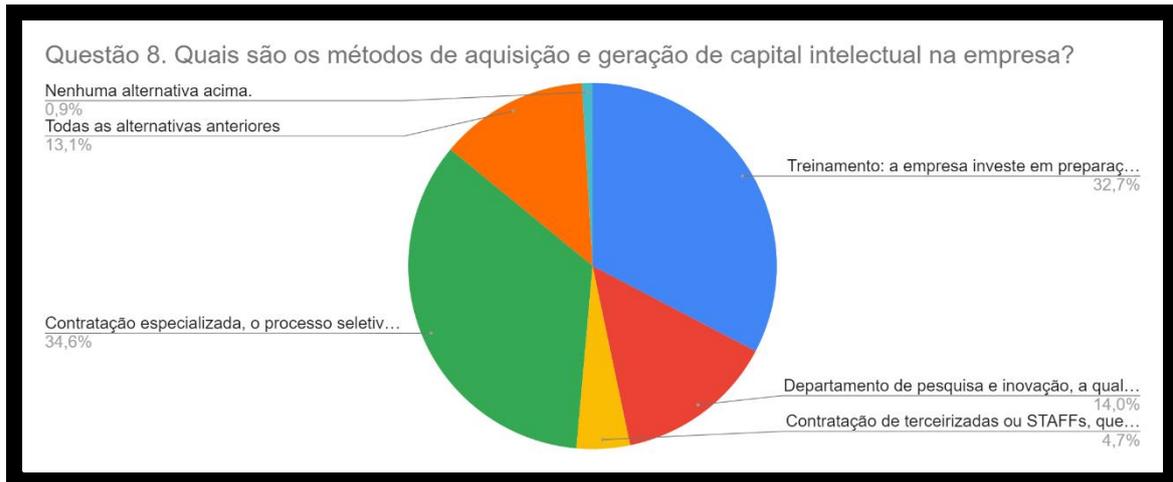


Figura 09: Métodos de aquisição de capital intelectual na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

O último objetivo da pesquisa, buscou compreender a postura das empresas e organizações destes gestores em relação ao capital intelectual nas organizações, sendo possível observar que mesmo os gestores, compreendendo a importância do capital intelectual, esta não é uma realidade das empresas que eles trabalham. Preocupantes 52,3% dos gestores responderam que não existe alguém responsável pelo capital intelectual na empresa.

Talvez pelo mesmo motivo da questão quanto a visão dos gestores sobre os benefícios do capital intelectual, seja igualmente aplicada, entretanto, mesmo que seja o caso, esta possibilidade não aparece com tanta facilidade, pois, a própria pesquisa já comprovou que os gestores têm conhecimento e compreensão apurada sobre ativos intangíveis e no mesmo objetivo 87,8% dos gestores responderam que “o capital intelectual é um ativo de extrema importância dentro da empresa e que sua gestão está entre as prioridades da organização” ou que “o capital intelectual não é subestimado dentro da empresa, e que apesar de não ser uma prioridade, a empresa possui alguns mecanismos de gestão”.

Logo, é improvável a falta de um profissional responsável pela gestão do capital intelectual na organização pelo motivo de falta de conhecimento, principalmente pelo fato de que eles próprios deveriam assumir esta responsabilidade como gestores, na falta de um profissional, ou estrutura formalizada. O que denota é que algo impede estes gestores de colocar em prática suas expertises ao máximo, possibilidades podem ser levantadas, como uma cultura organizacional não favorável ou um dono que desconhece ou subestima o capital intelectual da empresa.

Mais uma vez, estas não passam de suposições, o que se pode afirmar, com os resultados desta questão é que de acordo com Stewart (1998) o capital humano está sendo sabotado por algo nas organizações destes gestores e que também existe uma alta possibilidade de que este capital esteja sendo desperdiçado também em outras áreas, assim como foi o caso das empresas Kodak e Xerox.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou a pesquisa, constatou-se que havia uma demanda histórica por capital intelectual nas organizações, e conseqüentemente, sobre conhecimentos de como gerir e mantê-lo, e que esta situação apenas se intensificou no período da Era da Informação, descrito por Stewart (1998).

Conforme consta na Introdução, vale destacar que esta pesquisa visava atingir 3 objetivos específicos, os quais foram atendidos. O objetivo “a” que era elaborar uma síntese com o uso de uma bibliografia

atualizada sobre a importância, identificação e produção do capital intelectual, o mesmo foi atendido, pois, foi elaborado uma síntese com a seleção das melhores e mais atualizadas bibliografias disponíveis sobre capital intelectual, todas devidamente referenciadas.

Quanto ao objetivo específico “b” que era pesquisar a visão de empresários goianienses, sobre capital intelectual nas organizações, foi atendido também, tendo em vista, que a pesquisa quantitativa com empresários goianienses foi realizada com sucesso, trazendo resultados contundentes, aos quais foi possível compreender a visão destes empresários a respeito do tema.

Sobre o objetivo “c” que visava confrontar a visão bibliográfica e a visão prática do capital intelectual nas organizações, vista pelos devidos profissionais do mercado também foi atendido, pois durante a análise de resultados, foi realizado o confronto entre a visão teórica trazida com os resultados obtidos durante a pesquisa, com os profissionais que atuam na prática.

Durante a análise sobre o capital intelectual pela ótica de gestores goianienses, foi constatado que estes têm dificuldades e necessidade de aumentar o capital intelectual de suas empresas. Entretanto, por se tratar de empresas de pequeno porte, as mesmas, provavelmente, não teriam condições financeiras ou estruturais para fazer massivos investimentos em capital intelectual, massivos investimentos poderiam ser inclusive ineficientes para estas empresas, devido estas particularidades.

Pelo porte e pela postura das organizações presentes na pesquisa, a alternativa teria de ser algo que envolvesse a cultura organizacional também, de forma a ampliar primeiramente o capital estrutural e depois o capital humano, pois o uso das técnicas apresentadas para produzir e captar capital humano, como recrutamento e treinamento, seriam totalmente infrutíferas, pois, estariam criando mais custos do que capital humano.

Com alternativas limitadas para empresas nesta situação, um método se encaixou perfeitamente, pois este cumpre o papel de adquirir, produzir, aperfeiçoar e gerir o capital intelectual, teoricamente, tanto nas organizações amostradas na pesquisa, quanto em qualquer outra. É um método prático e barato que, no entanto, é trabalhoso e requer bastante esforço, além de ter resultados de médio a longo prazo, dependendo da performance dos participantes, conforme orienta Rezende (2020, p. 13 e p. 14):

...formalizada na cultura organizacional e não necessariamente expressada na estrutura da empresa. Em que esta abordagem deve partir da liderança dos gerentes em gerar inclusão e participação de todos os colaboradores da empresa, de modo que haja uma constante distribuição de informação entre eles, assim facilitando melhorias e inovações focadas em atender ao máximo as particularidades da organização ainda nos estágios de planejamento.

Assim, este é o melhor jeito de gerir capital intelectual nas organizações, visto que, ele liga a gestão de capital intelectual diretamente na alma da instituição, a sua cultura organizacional, o que faz com que não só os capitais intangíveis sejam muito mais valorizados, mas também, compreendidos e aproveitados ao máximo por todos os colaboradores da organização. Kaplan e Norton (1997) comentam que os altos executivos precisam receber feedback sobre estratégias mais complexas e ambientes competitivos mais turbulentos. A estratégia planejada, embora elaborada com as melhores das intenções e com as melhores informações disponíveis, talvez não seja mais adequada ou válida para as condições atuais.

Este modelo tem potencial de transformar todos os funcionários da empresa em capital humano puro e valioso, e por ser um modelo baseado em melhoria contínua, os efeitos do uso prolongado deste modelo, não são acumulativos, pois seguem uma lógica semelhante à de juros compostos, pelo fato de

que é produção de capital intelectual para gerar cada vez mais capital intelectual.

Por fim, o modelo de Stewart (1998), demonstra, em teoria, o jeito mais eficaz e eficiente de identificar, gerir e produzir ativos intelectuais nas organizações, sendo um meio barato e prático, ele teoricamente funcionará melhor ainda na maioria das empresas pesquisadas, pois, pelo fato de tratarem, em sua maior parte, de empresas de portes micro ou pequena, as quais tendem a ter uma equipe reduzida e uma organização pouco complexa, faz com que seja mais simples executar medidas diretas na cultura organizacional, em relação a grandes empresas, o que acelera os resultados deste modelo de gestão da informação.

Sobre as limitações e recomendações para pesquisa, convém pontuar que a pesquisa descritiva quantitativa foi o modelo utilizado para o método de obtenção de dados de campo, em que foi usado exclusivamente o sistema de questionários múltipla escolha, aplicados de forma online, através da plataforma Google Forms.

Este modelo de coleta de dados é prático pois, foi possível lidar com as limitações da atual pandemia de Covid-19, que apesar da baixa taxa de respostas, a qual fora menos de 10%.

Todavia, recomenda-se que para futuras pesquisas sobre o tema, seja feita a coleta de dados de forma presencial, pois, mesmo se tratando de um questionário curto e impessoal, a taxa de resposta não é tão positiva, sendo mais viável este método como meio de ampliar o alcance de entrevistados e de ter acesso a relatórios em tempo real que vêm em conjunto a gráficos dinâmicos.

Para caso de pesquisas com objetivos mais específicos em relação a esta, é recomendável também outros métodos além do quantitativo, pois, este possui um limitador quanto as informações que se pode adquirir e como foi experimentado, existe a possibilidade de se ter interpretações empíricas e não exatas.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, C. M. M.; FONSECA, J. J. S. Gestão do Conhecimento. 1.ed. Sobral/CE: Egus, 2015.

ANDRIESSEN, D. Intellectual Capital of the Europe Union, 2005.

CRAWFORD, R. 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.

DAVILA, G. A.; FRAGA, B. D.; DIANA, J. B.; SPANHOL, F. J. O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. Int. J. Knowl. Eng. Manage., ISSN 2316-6517, Florianópolis, v.3, n.7, p.43-64, nov. 2014/fev. 2015 Disponível em: <<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/2792/377>>. Acesso em: 15 set. 2020.

Day Business Journal (2004). Kodak removed from Dow index. Disponível em <<https://www.bizjournals.com/dayton/stories/2004/03/29/daily29.html>>. Acesso em: 19 out. 2020.

EDVINSSON, L; MALONE, S. M. Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1998.

HILTZIK, M. A. Dealers of Lightning: Xerox PARC and the Dawn of the Computer Age. New York: HarperCollins Publishers Inc., 1999

INFOWORLD (2009). Tech meccas: The 12 holy sites of IT: You can't call yourself a true IT pro until you've visited at least one of the "holy sites" where computing history was made. Disponível em <<https://www.infoworld.com/article/2631062/tech-meccas--the-12-holy-sites-of-it.html?page=4#mecca6>>. Acesso em 30/10/2020.

JOIA, L. A. Medindo o Capital Intelectual. São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Trad. de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Kodak: Banco de Dados Milestones. Disponível em <<https://www.kodak.com/en/company/page/milestones>>. acesso em: 25 de out. 2020.

LUCAS, H. C. Jr.; GOH, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. Journal of Strategic Information Systems, disponível em:<<https://www.journals.elsevier.com/the-journal-of-strategic-information-systems>>. acesso em: 25 de out. 2020.

MARCONDES, R. C.; MIGUEL, L. A. P.; FRANKLYN, M. A.; PEREZ, G. Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: Administração e Contabilidade. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

SMITH, A. A Riqueza das nações: Investigação sobre a sua natureza e suas causas. 1.ed. Editora Nova Cultural Ltda, 1996.

SMITH, D. K.; ALEXANDER, R. C. Fumbling the Future: How Xerox Invented, Then Ignored, the First Personal Computer. New York: William Morrow and Company, Inc., 1988.

STEWART, T. A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

TOLKIEN, J. R. R. The Hobbit. 4. ed. Londres, Harper Coilins PubLishers, 1991.

VALENTIM, M. L. P. O processo de inteligência competitiva em organizações. Rio de Janeiro, vol. 4, n. 3, p. 1-23, Data Grama Zero, 2003.