

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
CURSO DE MESTRADO EM ECONOMIA**

LUIZ ANTONIO COELHO DA SILVA

***O capital intelectual e as formas alternativas
de sua mensuração pelas empresas: um estudo ilustrativo
em uma empresa de calçados da Paraíba***

João Pessoa – PB
Março/2006

***O capital intelectual e as formas alternativas
de sua mensuração pelas empresas: um estudo ilustrativo
em uma empresa de calçados da Paraíba***

S 548c Silva, Luiz Antonio Coelho da.

O capital intelectual e as formas alternativas de sua mensuração pelas empresas: um estudo ilustrativo em uma empresa de calçados da Paraíba/Luiz Antonio C. da Silva. João Pessoa: UFPB, 2006.

131 p. : il

Inclui bibliografia

Orientadora: Isabel Lausanne Fontgalland

Dissertação (mestrado) – UFPB/CCSA

1. Capital (economia).
2. Capital intelectual.
3. Economia do trabalho

UFPB

CDU: 330.1(043)

LUIZ ANTONIO COÊLHO DA SILVA

***O capital intelectual e as formas alternativas
de sua mensuração pelas empresas: um estudo ilustrativo
em uma empresa de calçados da Paraíba***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Economia (Mestrado em Economia) da Universidade Federal da Paraíba em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Mestre em Economia.

ORIENTADORA: Prof^ª. Dr^ª. Isabel Lausanne Fontgalland

João Pessoa – PB
Março/2006

LUIZ ANTONIO COÊLHO DA SILVA

***O capital intelectual e as formas alternativas
de sua mensuração pelas empresas: um estudo ilustrativo
em uma empresa de calçados da Paraíba***

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Professora Doutora Isabel Lausanne Fontgalland
Universidade Federal de Campina Grande - UFCG
Orientadora

Professor Doutor Ivan Targino Moreira
Universidade Federal da Paraíba - UFPB
Examinador Interno

Professor Doutor Paulo Ortiz Aragão
Universidade Federal da Paraíba - UFCG
Examinador Externo

João Pessoa – PB
Março/2006

Dedico este trabalho a minha estimada mãe, Célia Coêlho, e ao meu grande amigo Jesus Cristo, que sempre contribuem de maneira valorosa para o meu incalculável crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

- A Deus, que jamais me abandonou e me conduz pelo caminho da felicidade;
- Aos meus pais, Célia Coêlho e Antonio Ernesto, e a meus irmãos, Germano, Ana Cecília e Luciana, pela motivação, compreensão e amor que me proporcionaram nas várias etapas do meu crescimento intelectual;
- A Professora Isabel Lausanne Fontgalland, professora, orientadora e, principalmente, amiga nos momentos mais desafiadores;
- Aos meus amigos que me ajudaram nos momentos mais difíceis, Marcílio Carneiro, Eduardo Rolim, Ivan Correia, Gloria e em especial ao meu grande amigo Hermano Xavier, pela amizade e pela ajuda despendida sempre que eu necessito;
- Aos professores do curso de mestrado em economia que compartilharam seus conhecimentos, conduzindo-me ao aprendizado da economia; e
- A UFPB pela oportunidade de concluir este curso tão almejado.

“O motivo é que o sistema, como qualquer outro, tem seus defeitos. Podemos repará-lo aqui e ali, mas a solução verdadeira é mantê-lo em perspectiva. O capitalismo é apenas uma ferramenta, e ferramentas não devem ser idolatradas”.

(Charles Handy – Além do capitalismo).

RESUMO

Este trabalho analisa o capital intelectual sobre as mais diversas abordagens dentro de uma célula social ou empresa. Nota-se que praticamente todos os países do mundo capitalista estão vivendo a nova era da informação, onde a busca da mensuração e da avaliação do capital intelectual é de suma importância para a administração das células sociais. O objetivo primordial deste trabalho é tentar identificar e demonstrar o capital intelectual sob a ênfase econômica. Assim, alguns autores conceituam o capital intelectual como o valor do capital de uma empresa que é igual ao seu valor de mercado, menos o seu valor contábil e como o conjunto de conhecimentos que cada pessoa acumula. É subjetivo, envolve a razão e a emoção. Contudo, as formas alternativas de mensuração do capital intelectual propostas neste trabalho possuem o intuito de aproximação com a realidade das empresas atuais, onde o capital intelectual a cada dia assume maior destaque na composição do valor da empresa. É neste contexto, que a empresa desse estudo possui sua importância e vê o capital intelectual como de suma importância para a organização como um todo. A gestão do conhecimento e do capital intelectual nas empresas é uma tendência mundial, pois só assim estas continuarão no mercado e, principalmente, obtendo lucros num mercado cada vez mais competitivo. No estudo ilustrativo observamos a importância dada ao capital intelectual pela empresa em questão.

Palavras-chave

Capital intelectual, célula social, sociedade do conhecimento e mercado de trabalho.

ABSTRACT

This paper analyses the intellectual capital over many approaches inside of a social cell or company. Observe the almost all the countries in the capitalist world are living a new era of the information, where the searches for mensuration and for intellectual capital evaluation are very important to the social cells administration. The main purpose of this study is to identify and demonstrate the intellectual capital on an economical emphasis. In this manner, some authors define the intellectual capital like the company's capital value that is equal to its market value, less its account value and the whole knowledge that each person accumulates. It is subjective, involves the reason and the emotion. The intellectual capital studies, seems to represent a tendency the information must be trustful to the account clients in the global economy. Although, the alternative ways of intellectual capital mensuration proposed in this paper have the intention of approximation with the companies reality, where the intellectual capital each day has a bigger eminence in the company's value composition. In this context, that the company of this study has its relevance and it sees the intellectual capital with large importance for the entire organization. The knowledge and the intellectual capital's management in the companies are a world tendency, because only this way, they keep going in the market and, mainly, earning in a market more and more competitive. In study illustration observe the importance given intellectual capital in company in question.

Key-words

Intellectual capital, social cells, Knowledge society and labor market.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – NÍVEL DE GRADUADOS ENTRE DIRETORES/GERENTES/SUPERVISORES E/OU LÍDERES DA EMPRESA.....	113
GRÁFICO 02 – NÍVEL DE LÍDERES GRADUADOS DA EMPRESA POR CURSO.....	114
GRÁFICO 03 – NÍVEL DE LÍDERES GRADUADOS COM OU SEM PÓS-GRADUAÇÃO.....	114
GRÁFICO 04 – TEMPO DE TRABALHO DOS LÍDERES NA EMPRESA.....	115
GRÁFICO 05 – ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS LÍDERES EM RELAÇÃO AS EMPRESAS.....	115
GRÁFICO 06 – NÍVEL DE AGREGAÇÃO DE VALOR PELOS LÍDERES AOS PRODUTOS/SERVIÇOS DA EMPRESA.....	116
GRÁFICO 07 – NÍVEL DE POSSE DE PC’S E LAPTOPS PELOS LÍDERES PARA O SEU TRABALHO NA EMPRESA.....	116
GRÁFICO 08 – CIÊNCIA CAPAZ DE MENSURAR O CAPITAL INTELECTUAL DAS EMPRESAS NA OPINIÃO DOS LÍDERES.....	117
GRÁFICO 09 – FORMAS DE DECISÕES BÁSICAS DA EMPRESA.....	118
GRÁFICO 10 – ÍNDICE DE ROTAÇÃO (DEMISSÕES) DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA.....	118
GRÁFICO 11 – FORMA UTILIZADA NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL DA EMPRESA.....	119
GRÁFICO 12 – NÍVEL DE COMPROMISSO DA EMPRESA NA RECICLAGEM PROFISSIONAL DOS SEUS EMPREGADOS.....	119
GRÁFICO 13 – NÍVEL DE GERAÇÃO DE CONHECIMENTO NA EMPRESA DE ACORDO COM OS LÍDERES.....	120
GRÁFICO 14 – NÍVEL DE CRENÇA NO CAPITAL INTELECTUAL COMO UMA VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO DE TRABALHO.....	120

FIGURAS

FIGURA 01 - VALOR ADICIONADO DE MERCADO.....	60
FIGURA 02 - NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL.....	83
FIGURA 03 - BALANÇO PATRIMONIAL DO CONHECIMENTO.....	92
FIGURA 04 - CAPITAL INTELECTUAL.....	93
FIGURA 05 - BALANÇO PATRIMONIAL ECONÔMICO.....	94

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DAS TRÊS GRANDES ONDAS DE MUDANÇA PELAS QUAIS PASSOU A HUMANIDADE.....	21
QUADRO 02 - TIPOS DE GOODWILL.....	33
QUADRO 03 - COMPARAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL (EMPRESA-ÁRVORE).....	35
QUADRO 04 - FATORES GERADORES DO CAPITAL INTELECTUAL E DO GOODWILL.....	35
QUADRO 05 - CRONOLOGIA DO CAPITAL INTELECTUAL.....	52
QUADRO 06 - OS COMPONENTES DO CAPITAL INTELECTUAL.....	76
QUADRO 07 - PROPOSTAS DAS VARIÁVEIS E PESOS PARA A MEDIÇÃO DO CAPITAL CAPITAL INTELECTUAL.....	79
QUADRO 08 - VALOR INTANGÍVEL CALCULADO.....	81
QUADRO 09 - DIVISÃO DAS IDÉIAS APRESENTADAS PARA A AVALIAÇÃO DO ATIVO INTANGÍVEL.....	82
QUADRO 10 - COMPARAÇÃO DOS FOCOS DA EMPRESA (CASA - EMPRESA).....	85
QUADRO 11 - QUADRO FUNCIONAL.....	105
QUADRO 12 - DEMONSTRAÇÃO DE INVESTIMENTO EM CAPITAL HUMANO.....	106

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	16
OBJETIVOS.....	18
OBJETIVO GERAL.....	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
 CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 DEFINIÇÕES.....	20
2.1.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO.....	20
2.1.2 ATIVO.....	25
2.1.3 ATIVO TANGÍVEL.....	26
2.1.4 ATIVO INTANGÍVEL.....	26
2.1.5 VALORIZAÇÃO OCULTA.....	27
2.1.6 CAPITAL INTELECTUAL.....	27
2.1.7 GOODWILL X CAPITAL INTELECTUAL.....	30
2.2 AS TRANSFORMAÇÕES DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO NO MUNDO CONTEMPORÂNEO.....	36
2.2.1 UMA ABORDAGEM SOBRE A TEORIA DO CAPITAL HUMANO.....	36
2.2.1.1 INVESTIMENTOS NO CAPITAL HUMANO: EDUCAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO...38	
2.2.1.2 PREVISÕES DA TEORIA DO CAPITAL HUMANO: CUSTOS	41
2.2.1.3 APRENDIZADO CONTÍNUO.....	43
2.2.2 O ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES: DA ERA MECANICISTA PARA A ERA INTELECTUAL..	44
2.2.3 NOVO TRABALHADOR.....	48
2.3 ESTUDO DETALHADO SOBRE O CAPITAL INTELECTUAL.....	51
2.3.1 CRONOLOGIA DE EVENTOS LIGADOS AO CAPITAL INTELECTUAL.....	52
2.3.2 FASES DO CAPITAL INTELECTUAL.....	53
2.3.3 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL INTELECTUAL.....	57
2.3.4 CLASSIFICAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	57
2.4 AS GESTÕES DO CONHECIMENTO E DO CAPITAL INTELECTUAL NAS EMPRESAS.....	60

2.4.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS.....	60
2.4.2 A GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NAS EMPRESAS.....	63
2.4.2.1 ÍNDICE DO COEFICIENTE DO CAPITAL INTELECTUAL.....	68
2.4.2.2 BALANÇO SOCIAL.....	71

CAPÍTULO 3 - A MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL EM ÂMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL.....73

3.1 MODELOS PROPOSTOS PARA A MENSURAÇÃO E CONTABILIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	77
3.1.1 DIFERENÇA ENTRE O VALOR DE MERCADO E O VALOR CONTÁBIL.....	77
3.1.2 RAZÃO ENTRE O VALOR DE MERCADO E O VALOR CONTÁBIL.....	77
3.1.3 ADOÇÃO DE PESOS.....	78
3.1.4 “Q” DE TOBIN	80
3.1.5 VALOR INTANGÍVEL CALCULADO.....	80
3.1.6 NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL.....	82
3.1.7 MODELO DE EDVINSSON E MALONE (O CASO DA SKANDIA).....	84
3.1.8 MODELO DE SVEIBY.....	86
3.1.9 BOLSA DE CAPITAL INTELECTUAL.....	87
3.2 VANTAGENS DA MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	88
3.3 ASPECTOS DOS BALANÇOS PATRIMONIAIS: O DO CONHECIMENTO E O ECONÔMICO.....	91
3.4 CONTRIBUIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: GERÊNCIA E DELEGAÇÃO DE PODERES.....	95
3.4.1 COMPETÊNCIAS CONTÁBEIS.....	96
3.4.2 O CAPITAL INTELECTUAL E A ECONOMIA.....	97

CAPÍTULO 4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....100

4.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO.....	100
4.2 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE INVESTIGAÇÃO.....	100
4.3 DADOS DA PESQUISA.....	102
4.4 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA.....	103
4.5 ORDENAMENTO E TRATAMENTO DOS DADOS.....	103
4.6 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	104

CAPÍTULO 5 - A EMPRESA SÃO PAULO ALPARGATAS S.A. – SANTA RITA/PB..105

5.1 TRAJETÓRIA DA EMPRESA.....	106
5.2 SETORES DA EMPRESA.....	108
5.3 FUNCIONAMENTO DA EMPRESA.....	109
5.4 DEMONSTRAÇÃO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS DA EMPRESA.....	110

CAPÍTULO 6 - RESULTADOS DA PESQUISA.....113

CAPÍTULO 7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....122

REFERÊNCIAS.....126

ANEXOS

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Na maioria dos países desenvolvidos e subdesenvolvidos, a era industrial é citada como fase histórica do passado, denominando-se o momento atual de era do conhecimento. As novas tecnologias, ou seja, as telecomunicações, as informações via satélite, dentre outras, alteram a vida dos agentes econômicos no que tange as suas escolhas de formação. Desta forma atingem também a vida prática e ações macro setoriais na economia contemporânea.

O surgimento do capital intelectual está associado ao aparecimento da sociedade do conhecimento ou sociedade pós-industrial, que tem seu verdadeiro início após a segunda guerra mundial, ocasionando profundas transformações e dando ênfase à informação e ao conhecimento científico.

Sandroni (2001) diz que na economia podemos estudar a atividade econômica e o uso mais eficiente de recursos materiais escassos para a produção de bens. Tendo como base as variações e combinações na alocação dos fatores de produção (terra, trabalho, capital e tecnologia) e a distribuição de renda, a oferta e a procura e os preços das mercadorias existentes no mercado e os fatores humanos relacionados com a riqueza no que se refere à produção, à distribuição e ao consumo das mercadorias.

O termo capital intelectual foi criado em 1969 pelo economista John Kenneth Galbraith, na obra “Capital Intelectual”, recuperado mais tarde em 1998 por Leif Edvinsson, em obra com o mesmo título.

O capital intelectual derivou da teoria do *goodwill* (fundo de comércio) que foi um relato de experiências entre um vendedor e um cliente. O “*goodwill*” pode ser considerado como a diferença entre o valor do negócio e sua totalidade e a soma dos ativos individuais, avaliados por um valor justo. Tendo-se a idéia de que o capital intelectual existe há tempos e

que o mesmo se originou do “*goodwill*”¹, gerando grandes variantes para a pesquisa acerca do capital humano. Por isso, o “*goodwill*” é um conceito mais abrangente de capital intelectual.

De fato, o capital intelectual constitui os materiais intelectuais, quais sejam: 1) mecânica das informações, 2) conhecimento, 3) propriedade intelectual, 4) experiência. Eles podem ser utilizados na geração de benefícios, lucros, reputação nas organizações. Este ainda pode ser considerado a diferença entre o valor de mercado de uma firma e o seu capital financeiro (o valor líquido com a venda de seus ativos físicos), isto é, o valor do capital intelectual de uma empresa é igual ao seu valor de mercado, menos o seu valor contábil.

Na nova economia, os clientes, as pessoas e as estruturas formam o capital intelectual, que é subjetivo, pois há a valorização do ser humano, envolvendo a emoção e a razão.

Lopes (2001, p. 34) diz que, “independentemente da definição a ser adotada, torna-se evidente que o valor do capital intelectual no mundo dos negócios é imenso”. O capital intelectual, é então, neste documento, o principal ativo das empresas. É o mais importante diferencial competitivo, onde há formação daquilo que vem a ser a nossa massa crítica social. As empresas devem alcançar criticamente mais qualidade, valor agregado, serviço, inovação, agilidade e flexibilidade. Na nova economia, dita globalizada, o conhecimento tornou-se a maior e a mais autêntica vantagem competitiva das empresas. Do rumo à excelência às melhorias que gerem impacto positivo no desempenho organizacional, o capital intelectual qualifica-se como um expoente multiplicador, onde os efeitos têm variadas ênfases.

Com a mensuração do capital intelectual (CI), os fatos relacionados no passado e no presente, permitirão eficientes projeções futuras, contribuindo para uma melhor tomada de decisão dos executivos. As demonstrações financeiras conterão informações de natureza intelectual, humana, ecológica e social, para que, assim, satisfaçam os seus usuários de forma

¹ Por isso, o “*goodwill*” seria o conceito mais abrangente de Capital Intelectual.

exemplar e coerente com as suas mais reais exigências e necessidades, com o objetivo de que cada vez mais se alcance lucros maiores para serem rateados entre empresa/acionistas/diretores/funcionários. Alcançando, assim, os objetivos de todos os agentes econômicos das empresas envolvidas no processo operacional. Do mesmo modo, como bem intangível, que é, sofre por apresentar dificuldades de finalização e de acabamento.

Diante dos conceitos expostos e das utilidades do capital intelectual nas empresas para uma melhor gestão organizacional, as questões a serem pesquisadas são definidas a seguir: **quais as formas alternativas de mensuração do capital intelectual pelas empresas? Como os gerentes/supervisores/diretores e/ou líderes da empresa de calçados pesquisada vêem o capital intelectual que compõe o seu patrimônio?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

✓ Fazer um levantamento sobre a teoria do capital intelectual e algumas formas alternativas de sua mensuração pelas empresas, sobre o enfoque da teoria econômica.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

✓ Demonstrar a contribuição da economia para a identificação e o controle dos ativos intangíveis;

✓ Levantar formas alternativas de mensuração e avaliação do capital intelectual nas organizações;

✓ Descobrir se a avaliação e a gestão do capital intelectual são úteis aos gestores de empresas;

✓ Observar e relatar a percepção dos gerentes/supervisores/diretores e/ou líderes de uma empresa de calçados do estado da Paraíba sobre o capital intelectual e sua importância para a administração da organização como um todo.

O estudo proposto encontra-se estruturado em sete capítulos. Este capítulo introduz o tema abordado, mostrando sua contextualização, o objetivo geral e os específicos. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, onde se encontram os embasamentos teóricos para os principais temas abordados, entre os quais, temos: sociedade do conhecimento, ativo, ativo tangível e intangível, valorização oculta, o capital intelectual e o *goodwill*, as transformações da sociedade do conhecimento no mundo contemporâneo, o estudo das organizações, a cronologia do capital intelectual, as fases e a classificação do capital intelectual, as principais características do capital intelectual e as gestões do conhecimento e do capital intelectual pelas empresas ou células sociais. No terceiro capítulo, as várias formas alternativas de mensuração do capital intelectual pelas empresas, os aspectos dos balanços patrimoniais do conhecimento e o econômico e as contribuições do capital intelectual. No quarto capítulo, relatam-se os procedimentos metodológicos que nortearam as principais partes desenvolvidas pelo estudo. Esses procedimentos são compostos pelo: tipo e natureza do estudo, definição das variáveis de investigação, os dados da pesquisa, a caracterização do universo da pesquisa, o ordenamento e o tratamento dos dados, além da descrição e interpretação dos dados do estudo. Assim, são descritas as ferramentas utilizadas para a concretização dos objetivos do estudo do pesquisador nesses estudos bibliográfico e ilustrativo. No quinto capítulo, temos a descrição da empresa São Paulo Alpargatas S. A. – Santa Rita/PB e sua contextualização. No sexto, vemos os resultados da pesquisa realizada. Finalmente, no sétimo capítulo, temos as considerações finais e sugestões. Sendo assim, estruturado o trabalho sobre o capital intelectual e as suas devidas peculiaridades.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÕES

2.1.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Toffler (1980) destaca três grandes momentos de mudanças vividos pela humanidade, utilizando a metáfora de ondas. Sendo a primeira onda a sociedade agrícola, caracterizada pela força muscular e pelo uso da terra como o principal recurso econômico. A segunda onda era a sociedade industrial, que possuía o poder das máquinas e as fontes de riquezas eram a compra e a venda de bens. Já a terceira onda, representa o momento atual, a nova economia ou a sociedade do conhecimento, onde predomina o poder do cérebro e a informação é o maior recurso econômico, sendo a riqueza produto do conhecimento. (Ver quadro 01 a seguir).

Entre as principais conseqüências do recurso do conhecimento para a sociedade em geral, temos:

- A valorização do ser humano detentor do conhecimento;
- A localização dos recursos de produção não mais como fator determinante para a localização da produção, pois a tecnologia e os transportes disponíveis resolvem essa questão;
- A materialização do conhecimento em tecnologias substituindo em parte, ou totalmente, a mão-de-obra no processo produtivo;
- Os produtos consumindo menos recursos materiais e mais recursos intelectuais; e

- A tendência acentuada para o crescimento do setor de serviços, mais especificamente de entretenimento, *softwares*, serviços eletrônicos e, também, em pesquisas nas áreas de biotecnologia, cibernética etc.

QUADRO 01
ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DAS TRÊS GRANDES ONDAS DE MUDANÇA
PELAS QUAIS PASSOU A HUMANIDADE

ITENS	TIPOS DE SOCIEDADES		
	SOCIEDADE AGRÍCOLA (8000 A. C. até 1750 D.C.)	SOCIEDADE INDUSTRIAL (1750 a 1955)	SOCIEDADE DO CONHECIMENTO (1955 até hoje)
Base da economia	Terra	Fontes energéticas não-renováveis (gás, carvão, petróleo).	A informação e o conhecimento.
Economia	Descentralizada (cada comunidade produzia a maioria de todas as suas necessidades).	Separação entre o produtor e o consumidor (mercado).	Global (proximidade do consumidor com a produção); Prossumidor (produtor e consumidor - indústria do faça você mesmo).
Energia que movia a economia	Potência muscular humana e animal e fontes renováveis (sol, vento, etc.).	Máquinas	Forças mentais e intelectuais (ondas cerebrais).
Produção	Artesanal (por encomenda).	Em massa (padronização dos produtos).	Personalizada (o cliente é quem manda).
Meios de comunicação e de transporte	Difíceis; precários e quase inexistentes.	Estradas de ferro; rodovias; transporte aéreo, correio, telégrafo, telefone.	Velozes, poderosos, diversificados; teia global.
Estoques	Limitados	Ilimitados	Virtuais
Local de trabalho	Campo	Fábrica-indústria	Escritório-casa
Trabalhador	Camponês	Operário; alta especialização.	Do conhecimento; generalista.

Fonte: Toffler (1980).

O conhecimento sempre representou um papel fundamental nas grandes transformações sociais. Atualmente, o conhecimento é aplicado ao próprio conhecimento; é a

revolução gerencial. Pode ser considerado uma maneira de tornar útil o esforço de pensar, sendo utilizado para transformar o mundo num lugar melhor ou para outros fins sociais ou econômicos.

Segundo Davenport e Prussak (1998, p. 2):

O conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

De um modo generalizado, podemos definir conhecimento como ato mental fundamentado na experiência sensível, pelo qual se formulam juízos verdadeiros e seguros a respeito de algum objeto ou realidade.

Como classificação do conhecimento, temos o conhecimento individual e o coletivo.

- O CONHECIMENTO INDIVIDUAL

Embora seja toda a capacidade de gerar resultados, o conhecimento não é propriedade da empresa, porque tem caráter subjetivo.

As pessoas, ao fazerem parte do quadro de uma empresa, não agregam valor diretamente. Os valores somente são agregados com o passar dos tempos através da troca de informações e experiências.

“O conhecimento individual é aquele que se acha representado pela educação, experiências, habilidades e atitudes das pessoas que trabalham na empresa”. (HERCKERT, 2002, p. 01).

A administração estratégica do conhecimento na empresa permite aos administradores contar com meios de trabalho e produção cada vez mais eficientes e diferenciados, agregando culturas e conhecimentos diferentes entre os diversos setores, somando habilidades para formar o que chamamos de conhecimento coletivo.

- O CONHECIMENTO COLETIVO

Quando reunimos os conhecimentos e habilidades individuais dentro de uma empresa através de meios eficazes de gerenciamento, temos o conhecimento coletivo.

“É o conjunto formado por parcelas de intelectualidades individuais e moldado a uma filosofia empresarial, enriquecido pela tecnologia”. (HERCKERT, 2002, p. 01).

Segundo Cinca e Garcia, (apud: HERCKERT, 2002, p. 01):

A informação que hoje interessa à gerência da empresa e que não está suficientemente expressa nos balanços e documentos contábeis tradicionais, se refere a atividades de pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, câmbios nos recursos e processos produtivos, capacidade de inovação e valores que conduzem os produtos ao consumidor.

Vários estudiosos e pesquisadores estão estudando fórmulas e meios de mensurar os ativos imateriais e conhecimento gerado pela intelectualidade humana, o que permitirá não só criar modelos de gestão eficazes como modelos de registro, controle e acompanhamento.

Para Nonaka (1993), o conhecimento pode ser explícito e tácito. O conhecimento explícito (informações) consiste no conhecimento adquirido formalmente nas academias, nos livros, periódicos etc. E o tácito é o processo em que o indivíduo, através dos conhecimentos adquiridos, juntamente com sua visão de mundo, utiliza a informação e cria valor.

Já para Antunes (2000, p. 27), “o conhecimento explícito é o conhecimento expresso em palavras e números demonstrados através de formas, procedimentos ou princípios universais”.

Com relação ao conhecimento tácito, entendemos que se trata do conhecimento que abrange as habilidades e *know-how* adquirido com os acréscimos das percepções, crenças e valores que mudam a forma de se lidar e observar o mundo. “O conhecimento sempre foi

importante - não é a toa que somos o homo sapiens, o homem que pensa (...). Mas o conhecimento é mais importante do que nunca”. (STEWART, 1998).

Para Sveiby (1998), muito mais do que contribuir para a valorização total da empresa, o conhecimento é a base de sua estrutura interna e externa.

Uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo muito valioso, capaz de atender e vencer as contingências ambientais.

O conhecimento divide-se ainda em: empírico e racional. O conhecimento empírico é aquele derivado da experiência sensível e o racional é aquele derivado da razão.

Nota-se bem que a informação é matéria-prima para o conhecimento. A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 64).

Vale salientar que só o indivíduo é capaz de se utilizar da informação, pois para que ela possa obter valor é necessário transformá-la em conhecimento.

Nos dias atuais, é muito importante o conhecimento humano nas organizações, valor incalculável, capaz de gerar grandes resultados financeiros à empresa. Os investimentos no conhecimento humano são cada vez maiores, da mesma forma que maiores os retornos.

O capital intelectual (CI) possui como característica principal a capacidade de agregar valor ao produto, consoante o uso da inteligência em detrimento do chamado capital monetário. O capital intelectual é considerado por alguns estudiosos o ativo mais valioso de uma empresa. Stewart (1998, p. 13), define o “capital intelectual como a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva”. Já Edvisson e Malone (1998, p. 19), definem o “capital intelectual como um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil”.

Com respeito às origens do capital intelectual, aconteceu um simpósio sobre o capital intelectual na cidade de Washington D. C (1996), onde ficou constatado que o modelo da seguradora sueca Skandia AFS, dentro de pouco espaço de tempo, passaria a servir como pilastra para a medição e valorização do capital intelectual.

Na sociedade do conhecimento, além dos três fatores de produção tradicionais presentes no processo produtivo: recursos naturais, capital e mão-de-obra, há o conhecimento e a inteligência das pessoas, que agregam valor aos produtos e aos serviços gerados nos empreendimentos.

2.1.2 ATIVO

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

Segundo as normas brasileiras de contabilidade, o conceito de ativo são as aplicações de recursos representados por bens e direitos. A contrapartida ou o oposto do ativo num balanço patrimonial é o passivo, que é composto pelas obrigações das empresas.

Segundo Sá (1995, p. 347), “o passivo é a parte do balanço que representa as fontes ou proveniências dos valores que se acham espelhados no ativo; é o conjunto de dívidas ou de obrigações”. Com relação ao que se entende como valor da empresa, define-se como aquele valor que os potenciais adquirentes estão dispostos a pagar pela compra do patrimônio líquido de uma empresa, logo um valor de negociação; já o valor de mercado de uma empresa está

associado ao seu valor futuro, ou melhor, à capacidade que seus ativos possuem de gerar lucro no futuro. Este é o conceito de valor econômico do ativo.

Para Martins (1972, p. 30), “o ativo é o futuro resultado econômico que se espera de um agente”. Os elementos do ativo são classificados em tangíveis e intangíveis, e, podem ser adquiridos ou construídos, ou até mesmo doados.

2.1.3 ATIVO TANGÍVEL

É considerado universalmente como um ativo tangível todos aqueles bens corpóreos ou materiais existentes no acervo patrimonial da empresa. Os ativos tangíveis são os elementos que possuem corpo físico, como as máquinas, os equipamentos e os edifícios.

Para Chiavenato (1995, p. 36):

Ativos tangíveis são os denominados recursos físicos (prédios, equipamentos, máquinas), são estáticos, pois não conseguem produzir nada por conta própria, senão com a ação do homem, quando na busca por obtenção de rentabilidade e resultados dos numerários. Quando de sua aquisição, são os sujeitos passivos que dependem de sujeitos ativos, também sujeitos ao desgaste e a entropia.

2.1.4 ATIVO INTANGÍVEL

Os ativos intangíveis não têm existência física e o seu valor é limitado pelos direitos e benefícios que antecipadamente sua posse confere ao proprietário, como uma patente, um título de propaganda etc.

Encerra valores que não encontram um correspondente corpóreo, como: fundo de comércio (*goodwill*), as políticas de recursos humanos, os impactos ambientais, os modelos, a tradição, as patentes de invenção, as permissões etc. Pode ser denominado também de ativo incorpóreo ou imaterial.

Os bens intangíveis de uma empresa também se baseiam nos conhecimentos individuais que colaboram para a memória da organização.

2.1.5 VALORIZAÇÃO OCULTA

Por valor oculto, entendemos todos os fatores que compõem o balanço patrimonial de uma empresa, e que na estrutura da contabilidade atual não se mostram visíveis aos usuários das demonstrações financeiras.

São itens valorizáveis em uma empresa, desde as marcas, corpo funcional (empregados/gerentes) até o potencial econômico acrescido no montante do valor de mercado da entidade, e ainda a diferenciação de formação (chamada inteligência) da empresa.

2.1.6 CAPITAL INTELECTUAL

O conceito de capital intelectual remete-se que conheçamos o conceito de capital.

Vicenconti e Neves (2003, p. 06) definem:

O fator de produção **capital** corresponde ao conjunto dos edifícios, máquinas, equipamentos e instalações que a sociedade dispõe para efetuar a produção. Este conjunto é denominado de **estoque de capital** da economia. Quanto mais bens de capital dispuser a economia, mais produtiva ela será (ou seja, mais bens e serviços poderá produzir). Observe que o conceito de **capital** como fator de produção é um pouco diferente da palavra capital usada na linguagem comum, quando é utilizada para designar uma quantia em dinheiro (ou outro ativo financeiro) que determinada pessoa possui para iniciar um determinado negócio.

O capital intelectual seria, então como um conjunto de recursos existentes nas empresas, incluso nos preços das empresas por ocasião das transações no mercado, para o

qual a ciência contábil não atribuiu ainda um valor. Por enquanto, não é mensurável, existem apenas formas alternativas de sua mensuração pelas células sociais.

Retornando à Stewart (1998), o capital intelectual é o material intelectual, a informação, o conhecimento, a propriedade intelectual e a experiência, que pode ser utilizada na geração de riqueza nas empresas ou unidades de produção.

O capital intelectual pode agregar um valor social à sociedade. É o resultado da aferição do conhecimento com objetivos econômicos. Este representa um diferencial competitivo em relação aos concorrentes, pois abrange os conhecimentos acumulados por uma célula social relativos a projetos, pessoas, metodologias, patentes e relacionamentos.

É o conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição e utilizados para a realização de objetivos.

Silva L. (2002, p. 18) diz que:

O capital intelectual é a capacidade mental coletiva. É intangível e muito difícil identificá-lo e distribuí-lo eficazmente pela empresa. É a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona uma grande vantagem competitiva.

O capital intelectual oferece a possibilidade de uma valoração comum de todas as iniciativas dos grupos humanos. Representa as crenças coletivas, os conhecimentos e o empenhamento dos empregados de uma empresa.

A propriedade intelectual são as patentes, *copyrights*, marcas registradas e segredos de mercado.

Na economia do conhecimento, a junção dos clientes, das pessoas e das estruturas formarão o capital intelectual.

Já Moraes (2001), afunila o capital intelectual tendo como foco de análise a pessoa, considerando-o um conjunto de conhecimentos que cada pessoa acumula. É subjetivo, pois há a valorização do ser humano envolvendo a emoção e a razão humana.

Pode ser considerado a soma do capital humano (CH) e do capital estrutural (CE).

$$\text{CAPITAL INTELECTUAL} = \text{CH} + \text{CE}$$

Enfim, o capital intelectual está em tudo que não possa ser medido em termos concretos - documentos fiscais, relatórios anuais ou balanços financeiros de uma empresa.

As empresas precisam tomar medidas para que o conhecimento flua bem dentro de toda a sua estrutura, devendo assim investir sempre em treinamentos, cursos, palestras, seminários, exposições, intranets, debates, para os seus colaboradores, pois criará um clima familiar, preservando o capital intelectual da empresa.

Para Sveiby (1998), o capital intelectual é composto por esses ativos intangíveis:

- Uma nova visão do homem, do trabalho e da empresa.
- Estrutura plana, horizontalizada, enxuta, de poucos níveis hierárquicos.
- Organização voltada para processos e não por funções especializadas e isoladas.
- Necessidade de atender ao usuário - interno e externo - e, se possível, encantá-lo.
- Sintonia com o ritmo e natureza das mudanças ambientais.
- Visão voltada para o futuro e para o destino da empresa e das pessoas.
- Necessidade de criar valor e de agregar valor as pessoas, a empresa e ao cliente.
- Criação de condições para uma administração participativa e baseada em equipes.
- Agilidade, flexibilidade, dinamismo e pró-atividade.
- Compromisso com a qualidade e com a excelência de serviços.
- Busca da inovação e da criatividade.

2.1.7 GOODWILL X CAPITAL INTELECTUAL

O *goodwill* possui um significado bem mais amplo do que fundo de comércio. É um termo de origem inglesa e sua primeira utilização ocorreu em 1571, conforme o *Oxford English Dictionary*, que relacionou-o inicialmente à terra, e posteriormente com a estratégia na localização dos negócios, a carteira de clientes, a marca e a continuidade da empresa.

O *goodwill* contempla os ativos humanos. Sendo que o conceito de *goodwill* ainda não é consensual entre os pesquisadores e a associação com a palavra em português (fundo de comércio) não é satisfatória.

Para alguns estudiosos, o capital intelectual está contido no *goodwill*. São valores idênticos num determinado momento. Todavia, a visão contábil do *goodwill* é temporal e limitada, enquanto o capital intelectual é progressiva e em constante renovação. Enquanto no *goodwill* há a idéia de amortização, no capital intelectual há a idéia de vantagem em relação ao futuro.

Pode ser considerado como a diferença entre o valor do negócio e sua totalidade e a soma dos ativos individuais, avaliados por um valor justo.

Conforme a classificação Coyngton² (1923) autores da área, o *goodwill* pode ser dividido em cinco partes:

- **GOODWILL COMERCIAL:** criado em função da empresa, independentemente dos administradores, proprietários ou funcionários;
- **GOODWILL PESSOAL:** decorre de uma ou mais pessoas que integram a empresa, sendo proprietária ou administradora;

² Apud MARTINS, Eliseu. Contribuição à avaliação do ativo intangível. São Paulo, 1972. Tese (Doutorado). Faculdade de economia, administração e contabilidade da Universidade São Paulo, p. 74.

- **GOODWILL PROFISSIONAL:** desenvolvido por certas classes dentro de uma sociedade, ou seja, as pessoas de destaque na sociedade, como administradores, advogados, economistas, contadores etc.
- **GOODWILL EVANESCENTE:** característico de certos produtos da moda, possuindo este vida curta;
- **GOODWILL DE NOME OU MARCA COMERCIAL:** relacionado ao nome da empresa, como produtos que a mesma fabrica e vende no mercado. Possui maior durabilidade.

Segundo alguns estudiosos da área, o *goodwill* pode ser dividido também em: comercial, industrial, político e financeiro.

- **Goodwill Comercial:** decorrente de serviços colaterais como equipe cortês de vendedores, entregas convenientes, facilidade de crédito, dependências apropriadas para serviço de manutenção; qualidade do produto em relação ao preço; atitude e hábito do consumidor como fruto de nome comercial e marca tornados proeminentes em função de propaganda persistente; localização da firma.
- **Goodwill Industrial:** decorrente de altos salários, baixo *turnover* de empregados, oportunidades internas satisfatórias para acesso às posições hierárquicas superiores, serviço médico, sistema de segurança adequado, desde que tais fatores contribuam para a boa imagem da empresa e também para a redução do custo unitário de produção devido à eficiência de uma força de trabalho operando nessas condições.
- **Goodwill Político:** em decorrência de boas relações com o Governo.

- **Goodwill Financeiro:** derivado da atitude de investidores e de fontes de financiamento e de crédito em função da empresa possuir sólida situação para cumprir suas obrigações e manter sua imagem ou, ainda, obter recursos financeiros que lhe permitam aquisições de matéria-prima ou mercadorias em melhores termos e preços.

Monobe (1986) relaciona o *goodwill* à capacidade de lucro acima do normal, tendo como fatores determinantes: eficiência na administração nos seus diversos níveis e segmentos, processos industriais, propaganda e publicidade eficientes, localização estratégica, condições tributárias favoráveis, boas relações de trabalho, conexões financeiras privilegiadas, bons treinamentos para os funcionários e boas relações com a sociedade. Diz ainda, que podemos avaliar o *goodwill* pela equação:

$$G = (LL - RA - I \times AT) \times F$$

Onde:

G= Valor do *goodwill*;

LL= Lucro líquido;

RA= Remuneração da administração;

I= Taxa de juros aplicável ao capital imobilizado em ativos tangíveis;

AT= Valor total dos ativos tangíveis;

F= Fator multiplicador para obtenção do *goodwill*.

O *goodwill* se diferencia dos demais ativos identificáveis e separáveis que podem ser transacionados de forma individual, por sua ocorrência ser vinculada à existência da firma, pois jamais o *goodwill* pode ser separado da firma.

Pode existir o *goodwill*: objetivo e subjetivo. O objetivo é a diferença entre o valor de mercado da empresa em seu todo e a soma dos valores de mercado de seus ativos considerados individualmente. Já o *goodwill* subjetivo é a diferença entre os benefícios

futuros que a empresa pretende obter de seus ativos e a soma dos valores de mercado de seus ativos considerados de forma individual.

Teremos, de acordo com os entendimentos, duas equações no quadro 02, a seguir:

QUADRO 02
TIPOS DE GOODWILL

GOODWILL OBJETIVO	GOODWILL SUBJETIVO
$GO = VME - \Sigma VMA$, onde: GO = Goodwill objetivo; VME = Valor de mercado da empresa em seu todo; VMA = Valor de mercado do ativo	$GS = VSE - \Sigma VMA$, onde: GS = Goodwill subjetivo; VSE = Valor esperado dos benefícios futuros de todos os seus ativos; VMA = Valor de mercado do ativo

Fonte: Andrade (2002, p. 24).

Dando ênfase ao capital intelectual, temos que este pode ser composto por três partes principais: capital humano, capital estrutural e o capital de clientes.

A compra de capital intelectual ocorre quando se compra uma empresa, pois está adquirindo-se um conjunto de talentos, capacidades, habilidades e idéias. Já a depreciação do capital intelectual acontece quando as empresas esgotam, criam tensão ou desmoralizam os seus empregados (colaboradores)³.

Na definição de capital intelectual são inclusos a capacidade intelectual humana, o potencial de crescimento da empresa, a inovação de seus produtos, as descobertas, o nível de eficiência, os nomes dos produtos, as marcas registradas e os ativos contabilizados a custo histórico, que se transformaram com o tempo em bens de grande valor.

A diferença fundamental entre o *goodwill* e o capital intelectual está principalmente em que o *goodwill* ressalta ativos incomuns, mas existentes como as marcas registradas, já o

³ Como nessa corrente de pensamento se aceita que o empregado também é proprietário do capital, sendo assim denominado colaborador. Portanto, nessa dissertação usarei os 2 termos na mesma acepção.

capital intelectual abrange ativos mais difíceis de serem expressos, como a capacidade de uma empresa adaptar-se/tornar-se polifuncional (no sentido lato sensu).

Sabe-se que o que conta hoje, não é apenas o capital-dinheiro e a matéria-prima, mas também o capital intelectual, que é conhecimento que pode ser convertido em renda.

Existem teóricos que dizem que o capital intelectual é formado basicamente por três blocos: o capital organizacional, composto por tudo o que fica na empresa após o encerramento do expediente, como máquinas, equipamentos; o capital de clientes, o qual alimenta o caixa e sustenta a existência da empresa e o capital humano, composto pelas pessoas que dão vida ao capital organizacional, desenvolvendo toda a parte operacional e de conquista dos clientes da empresa.

O capital intelectual é considerado ainda a capacidade organizacional que uma organização possui de suprir as exigências de mercado.

O capital intelectual na contabilidade, que é o maior banco de dados das entidades, é responsável de forma indireta pela geração de bens tangíveis (por meio dos lucros aplicados nos ativos) e de bens impalpáveis, intangíveis (patentes, marcas) na empresa.

De acordo com Antunes (2000), o conceito de capital intelectual é uma tentativa de identificar e mensurar tais intangíveis que, enquanto não forem mensurados, resultam em parte do *goodwill*.

O estudo das raízes do valor empresarial, levou os autores a conceituar o capital intelectual, como composto por dois principais fatores ocultos e dinâmicos: o capital humano e o estrutural. Deve-se levar em conta para a determinação do valor das empresas as mudanças estruturais profundas e radicais que a nova produção de bens tem causado.

Edvinsson e Malone (1998), empregam uma linguagem metafórica para conceituar o capital intelectual. Comparam uma empresa a uma árvore, onde:

QUADRO 03
COMPARAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL (EMPRESA – ÁRVORE)

ÁRVORE		EMPRESA
PARTE VISÍVEL	TRONCOS, GALHOS E FOLHAS	ORGANOGRAMAS, RELATÓRIOS DE ANÁLISE, DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E OUTROS DOCUMENTOS, ALÉM DOS EDIFÍCIOS E PRODUTOS
	FRUTOS	LUCROS
PARTE INVISÍVEL	RAÍZES	(CAPITAL INTELECTUAL = VALOR OCULTO)

FONTE: Edvinsson e Malone (1998, p. 65).

Os fundamentos do capital intelectual teve início quando o primeiro vendedor criou um bom relacionamento com seu cliente, e o denominou *goodwill*, por isso se tem a idéia de que o capital intelectual existe há tempos e que o mesmo teve origem no *goodwill*, demonstrando que o *goodwill* é um conceito mais abrangente de capital intelectual.

Os fatores geradores do capital intelectual e do *goodwill* são relatados no quadro 04.

QUADRO 04
FATORES GERADORES DO CAPITAL INTELECTUAL E DO GOODWILL

CAPITAL INTELECTUAL	GOODWILL
• Funcionários são tratados como ativos raros; • Valorização da cultura organizacional; • Participação dos empregados, na elaboração dos objetivos a serem traçados por eles mesmos; • Encorajamento dos funcionários para a inovação da empresa; • Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em pesquisa e desenvolvimento (P & D); • Identificação dos clientes recorrentes;	• Localização estratégica; • Associação com outras empresas; • Descobrimiento de talentos e recursos; • Processos secretos dentro da empresa; • Legislação favorável; • Propaganda eficaz; • Administração superior; • Boas relações com os empregados; • Excelente treinamento para os empregados; e

• Mensuração do valor da marca; • Identificação do <i>know-how</i> gerado pelo P&D; • Avaliação do retorno sobre retorno realizado em canais de distribuição; • Existência de oportunidade para desenvolvimento pessoal e profissional; e • Valorização das opiniões dos funcionários sobre os aspectos de trabalho, dentre outros.	• Condições favoráveis com relação aos impostos, dentre outros.
---	---

Fonte: Elaboração própria (2002).

2.2 AS TRANSFORMAÇÕES DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

2.2.1 UMA ABORDAGEM SOBRE A TEORIA DO CAPITAL HUMANO

Na economia baseada no conhecimento, a informação e o conhecimento passam a ter supremacia sobre os capitais físico e financeiro, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios; e a inteligência criadora constitui-se na riqueza da sociedade.

O capital humano, que significa “pessoas estudadas” e especializadas são o ponto central na transformação global. Todavia, o capital humano já era conhecido desde o século XVIII por Smith (1776) e por Stuart Mill (1829). A expressão capital humano surgiu pela primeira vez na literatura econômica em 1961 nos Estados Unidos, num artigo intitulado “Investindo em Capital Humano”, de Theodore W. Schultz e continuado por Gary Becker (1964), que escreveu o livro “Capital Humano”.

O capital físico que anteriormente ocupava a posição de variável determinante do crescimento econômico, deixa de partilhar o poder de decisão, cedendo lugar também ao capital humano, representando pelo conjunto de capacitação que as pessoas adquirem através da educação, de programas de treinamento e da própria experiência para desenvolver seu

trabalho com competência, bem como pelo desenvolvimento de várias competências do ponto de vista profissional.

A teoria do capital humano se relaciona com as redefinições da gestão do trabalho impostas pela economia do conhecimento. A grande competitividade, agora em escala internacional, forçou as empresas a desenvolverem estratégias visando uma maior produtividade e a mensuração da qualidade. A adoção de maquinário sofisticado e caro, com alta tecnologia, faz com que a mão-de-obra qualificada passe a ser mais valorizada para atender as novas necessidades impostas pela economia baseada na informação. Relaciona-se as práticas e aos debates que dizem respeito à segmentação do mercado de trabalho, à politecnia, à polivalência, à flexibilização e à qualidade total.

De acordo com a teoria do capital humano, quanto mais se investe em educação maior é a geração de riqueza. Porém, quanto maior o nível educacional dos indivíduos, maior é a disseminação do conhecimento, o que permite a formação de um estoque de capital baseado no conhecimento. Logo, quanto mais o trabalhador investir na auto-formação, ou seja, na constituição de seu capital pessoal, mais valor ele terá no mercado de trabalho atual. Esta assume um papel importante na sociedade do conhecimento, pois nela os trabalhadores necessitam de novas capacidades intelectuais e comportamentais. A educação passa a ser o meio fundamental para a promoção dessas habilidades e do desenvolvimento econômico⁴.

Fundamentada na premissa da racionalidade das decisões de investimentos este arcabouço permite que as desigualdades sociais e as diferenças de distribuição de renda sejam da responsabilidade da escolha individual. Logo, alguns investem mais em educação do que outros, garantindo rendimentos diferenciados. Disso, o sistema educacional não tem mais como atribuição promover a igualdade de oportunidades, apenas responde às demandas

⁴ Com a teoria do capital humano, os países subdesenvolvidos para atingirem o avanço tecnológico precisam se ajustar ao processo de globalização e reestruturação produtiva que está na educação, formação profissional, qualificação e requalificação profissional, além da acumulação de capital físico.

individuais. Segundo esta vertente, a educação se torna um negócio submetido à lógica de mercado.

2.2.1.1 INVESTIMENTOS NO CAPITAL HUMANO: EDUCAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO

A educação se torna uma ferramenta de grande importância para o capital humano, pois ele está inserido em uma sociedade onde o conhecimento e a tecnologia se tornam obsoletos com muita rapidez.

O único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimento e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados ou empregadores”. (CRAWFORD, 1996).

Numa sociedade onde o conhecimento e a tecnologia romperam a fronteira do tempo, os trabalhadores sentem a necessidade de retornar às escolas em intervalos frequentes em sua carreira. Como resultado, percebemos ao longo dos anos um aumento na quantidade de universidades, faculdades e centros de treinamentos técnicos. E como o conhecimento se tornou um recurso crítico, essas instituições tornaram-se importantes produtoras de capital humano. Liberando, cada vez mais conhecimento e mão-de-obra especializada e qualificada para o mercado de trabalho.

Nota-se, que muitas opções da oferta de mão-de-obra (MO) requerem um substancial investimento inicial feito pelos trabalhadores. Sendo que o investimento envolve um custo inicial, que a posteriori espera-se que seja ressarcido em certo período de tempo.

Sendo assim, os trabalhadores assumem três tipos primordiais de investimentos no mercado de trabalho: 1) educação e profissionalização, 2) migração e 3) demanda por novos

empregos. Os três investimentos envolvem um custo inicial e são feitos na esperança e expectativa de que gerarão grandes retornos no futuro. Tais investimentos são denominados de capital humano, expressão que conceitua os trabalhadores como incorporadores de uma gama de habilidades que serão utilizadas por seus empregadores no mercado de trabalho. O conhecimento e as habilidades de um trabalhador que provêm da educação e da profissionalização geram um determinado estoque de capital produtivo. Porém, o valor dessa quantia de capital produtivo é derivado de quanto essas habilitações podem ganhar no mercado de trabalho. A demanda por emprego e a migração são atividades que contribuem para o crescimento do valor do capital humano, aumentando o salário recebido por um certo estoque de qualificações adquiridas ao longo do tempo pelo trabalhador da empresa.

A teoria do capital humano nos leva a esperar que os trabalhadores que investem mais em educação, também investirão mais em treinamento no emprego após o aprendizado escolar. Esta diz que a escolaridade é o fator determinante para o emprego, justificando assim, a discriminação salarial. Os investimentos em capital humano elevam os salários e, portanto, o preço relativo do lazer é elevado.

Se consideramos até aqui o capital humano como o ponto de culminância, a base da inovação nas empresas, é importante avaliá-lo e mensurá-lo.

É necessário, o reconhecimento da ciência a respeito dos gastos na formação profissional dos colaboradores como um investimento, alocando-os contabilmente no ativo das empresas para serem amortizados a posteriori como acontece com os ativos permanentes.

Tradicionalmente os relatórios financeiros não divulgam nem informam aos investidores os investimentos em capital humano da companhia. As demonstrações contábeis relatam os investimentos em recursos humanos como se fossem despesas ao invés de ativos.

Estas colocações revelam distorções de julgamentos, pois nenhuma organização realizaria investimentos no contingente de pessoas se as mesmas não fossem um ativo com benefícios futuros que agregarão valor aos seus produtos/serviços, gerando capital intelectual.

No que se refere aos produtos investidos e baseados em conhecimentos, o valor agregado geralmente é muito alto, assim a definição de valor agregado fornece informações importantes sobre a remuneração de empregados, que podem ser utilizados por eles e por outros usuários interessados na relação entre atividades de recursos humanos (RH) versus desempenho e valorização da empresa.

A demanda por educação é influenciada pela diferenciação nos ganhos viabilizados por um investimento em educação.

Uma maior educação realmente aumenta a produtividade do trabalhador, ou ela é uma ferramenta de seleção menos dispendiosa do que qualquer outra que se poderia usar. Os trabalhadores com nível educacional mais alto, geralmente ganham salários maiores. A obtenção da educação constitui um meio de seleção bem-sucedido, pois quem tem maior escolaridade tem mais chances de entrar no mercado de trabalho, que ora está cada vez mais competitivo e exigente.

O patrimônio total da sociedade deve ser visto como uma combinação do capital humano⁵ com o capital não-humano. O capital humano é composto pelos investimentos acumulados em atividades como educação, treinamento no emprego e migração; já o capital não-humano inclui o estoque social de terras, edifícios e maquinaria e o capital institucional.

Os retornos esperados sobre os investimentos do capital humano geram um nível mais alto de ganhos financeiros, maior satisfação no emprego no decorrer da vida e uma maior apreciação pelas atividades e interesses fora do mercado.

⁵ Como exemplo do capital humano, temos o patrimônio total dos Estados Unidos situado em 1991 em torno de \$ 54,5 trilhões de dólares, dos quais \$ 26 trilhões (48%) assumiam a forma de capital humano. Por isso, os investimentos em capital humano são de enorme importância para qualquer país. Ehrenberg (2003).

Sinteticamente, são divididas em três categorias os gastos com investimentos:

- As despesas à vista ou diretas incluem mensalidades escolares e livros (educação), as despesas de mudanças (migração) e de locomoção (demanda por emprego);
- Os ganhos cedidos constituem outra fonte de custo, porque, durante o período de investimento, geralmente é impossível trabalhar, pelo menos em tempo integral; e
- As perdas psicológicas, pois a educação é difícil e freqüentemente cansativa, porque a busca de emprego é tediosa e porque a migração significa abandonar os velhos amigos.

2.2.1.2 PREVISÃO DA TEORIA DO CAPITAL HUMANO: CUSTOS

- OS CUSTOS

Os investimentos de capital humano são mais prováveis quando os custos são mais baixos. Todos os investimentos envolvem custos. Os principais custos financeiros referentes, por exemplo, ao cursar uma faculdade, constituem ganhos cessantes⁶ e os custos diretos das mensalidades, livros e taxas. Assim, se os ganhos cessantes ou, por exemplo, no caso das mensalidades das faculdades se elevarem, mantendo-se os outros fatores constantes (*coeteris paribus*), podemos esperar um declínio no número de matrículas universitárias. Do mesmo modo, se as ofertas de ajuda financeira aos candidatos à faculdade diminuïrem, mantendo-se os outros fatores constantes, pode-se esperar menos matrículas.

Para alguns indivíduos, a formação terá um custo mais elevado do que para outros, chegando a ponto dos gastos em tempo e de esforços serem maiores do que os conseqüentes rendimentos no futuro. O dilema se constitui em continuar ou não os estudos. Os indivíduos investem até o limite no qual o investimento em educação deixe de ser rentável. Nesse caso, a

⁶ Ganhos cessantes ou lucros cessantes são os lucros que o credor deixou de obter durante o período em que o devedor não cumpriu as obrigações contraídas (por empréstimo, contratos de fornecimentos de serviços etc.).

instituição educacional seria neutra, dependendo apenas do indivíduo adaptar suas escolhas a fim de maximizar seus ganhos frente às dificuldades impostas pelo mercado de trabalho.

Os custos de cursar uma faculdade oferecem um motivo adicional pelo qual observamos pessoas mais velhas matriculadas nessas instituições com menos frequência do que as mais novas. Quando os trabalhadores envelhecem adquirem níveis de experiência e maturidade que os empregadores estão dispostos a recompensar com salários maiores. Uma vez que os trabalhadores mais velhos ganham em média salários mais elevados, seus custos de frequência universitária são mais altos do que os dos estudantes mais novos, ou seja, seus custos de oportunidade⁷ são maiores.

Assim, as pessoas mais velhas são duplamente desencorajadas a se tornarem estudantes, pois seus ganhos cessantes são relativamente elevados e o período à sua disposição para colher os benefícios é comparativamente curto.

“A atual tendência do mercado de trabalho é reduzir o número de trabalhadores centrais e empregar, cada vez mais, uma força de trabalho que entra facilmente e é determinada sem custos”. (ANTUNES, 2000).

Os trabalhadores esperam obter retornos compensadores sobre os investimentos que fazem em capital humano, como: níveis mais altos de ganhos, maior satisfação no emprego no decorrer da vida e uma maior apreciação pelas atividades de interesse fora do mercado.

Os custos psicológicos de fazer uma faculdade não devem ser ignorados, pois não são observados facilmente. É provável que estes custos tenham relação com a capacidade de trabalho. As pessoas que aprendem facilmente e que se dão bem na escola possuem mais facilidade e passam um período mais agradável na universidade do que as outras.

⁷ É o grau de sacrifício que se faz ao optar por algo, em termos de outra opção sacrificada.

2.2.1.3 APRENDIZADO CONTÍNUO

A agregação de valor ao produto aumenta à medida que a empresa adquire conhecimento sobre seus processos e atua continuamente na incorporação de melhorias, para que assim alcancem cada vez lucros maiores e um lugar de destaque no mercado. Assim, nota-se que o aprendizado tem fundamental importância no desenvolvimento da empresa.

Com isso, as empresas estão sempre buscando para o seu crescimento:

- Referenciais externos, para avaliação de processos produtivos, processos de produtos e de gestão;
- A criatividade e a inovação para introdução de melhorias;
- A introdução de práticas para avaliação e melhoria dos processos organizacionais, utilizando ferramentas de medição, análise crítica, determinação de problemas e desenvolvimento de soluções;
- O incentivo à formação de equipes de trabalho temporários ou permanentes, responsáveis pelo aprendizado sobre os processos da empresa; e
- O acompanhamento e o aporte de tecnologia moderna para obtenção de ganhos de qualidade e de produtividade.

Assim, o treinamento e o aprendizado contínuos, no conceito mais nobre da organização do aprendizado, deverão estar alinhados com as estratégias de enfrentamento do desafio da mudança. Os cérebros serão desenvolvidos no limite da obsessão, mediante processos cada vez mais voltados para a melhoria do desenvolvimento organizacional, caracterizando um padrão de melhoria contínua no campo intangível das empresas.

2.2.2 O ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES: DA ERA MECANICISTA PARA A ERA INTELECTUAL

A sociedade contemporânea tem passado por constantes mudanças nos últimos anos. São grandes as transformações que ocorrem nas áreas econômicas, culturais, sociais, demográficas e tecnológicas. Transformações que ocorrem de forma rápida e imprevisível, sendo que muitas organizações não estão se adequando aos novos mandamentos do mercado, por isso, se tornam retrógradas e são logo ultrapassadas pelas organizações mais modernas, principalmente das nações mais ricas, as quais aumentam seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P & D) a cada dia.

Essas transformações que vêm redefinindo a estrutura produtiva de toda a economia mundial têm por base a Terceira Revolução Industrial⁸. Esse processo de profunda reestruturação do sistema produtivo, caracteriza-se, via de regra, por uma revolução tecnológica na microeletrônica e nas telecomunicações, acirrado por uma concorrência capitalista em escala global.

Para alguns estudiosos da temática, esse “novo” fenômeno da história econômica internacional, representado pela introdução de novas tecnologias da informação, é resultado do esgotamento do modelo fordista de produção⁹, na medida em que ao impor uma certa rigidez ao processo produtivo, gerou dificuldades, a partir de um certo momento, para obtenção de ganhos de produtividade, o que é, indiscutivelmente, contrário à lógica da dinâmica da economia contemporânea.

⁸ É conhecida como a terceira onda, onde os avanços tecnológicos e gerenciais da sociedade permitem uma grande descentralização das tarefas, principalmente por meio da terceirização, levando a uma desmaterialização da indústria. Atualmente, o conhecimento está sendo aplicado ao próprio conhecimento; é a denominada revolução gerencial.

⁹ O fordismo é o conjunto de métodos de racionalização da produção, elaborado pelo industrial norte-americano Henry Ford (1863-1947), baseado no princípio de que uma empresa deve dedicar-se apenas a produzir um tipo de produto. Para isso, a empresa deveria adotar a verticalização, dominando desde a fonte de matérias-primas até os transportes de seus produtos. O trabalho deveria ser altamente especializado, cada operário realizando apenas um tipo de tarefa.

Aos poucos, o modelo de desenvolvimento que passou a ser dominante, após a crise de 1929, nos países desenvolvidos (Estados Unidos, Japão e Europa), foi o fordismo, que teve seu ápice no período posterior à Segunda Guerra Mundial, nas décadas de 1950 e 1960.

No início do século XX, o modelo fordista contou inicialmente com significativos avanços tecnológicos, a exemplo da eletricidade e do motor à explosão. Posteriormente, incorporou os avanços da alta tecnologia desenvolvida durante a Segunda Guerra Mundial, com os materiais sintéticos e o motor a jato. E, no pós-guerra, o fordismo começou a usufruir os avanços científicos alcançados nas áreas da eletrônica e da tecnologia da informação.

As mudanças na organização da produção e do trabalho ocorreram de forma gradativa, causando aumento das jornadas de trabalho e na incorporação de mão-de-obra barata advinda do êxodo rural. Nas indústrias, houve a criação das esteiras rolantes, proporcionando a produção em massa e causando acúmulo de estoques.

A produção baseava-se na utilização de equipamentos não-flexíveis, operados por trabalhadores semiqualeificados. Rigoroso disciplinamento, cumprimento das normas de produção padronizadas. O trabalho passou a se organizar com base num método racional, o taylorismo¹⁰, que apresentava características, como: separava as funções de concepção das de execução, a subdivisão das atividades dos operários e as propostas de pagamento pelo desempenho do operário (prêmios e remuneração extra pelo número de peças produzidas).

O toyotismo foi encarado como uma alternativa de expansão e consolidação do capitalismo monopolista industrial. Ele surge após 1945, como uma solução à crise econômica japonesa, focando-se no aumento da produção sem aumentar o número de trabalhadores. Essa forma de organização, rapidamente se propagou pelas empresas japonesas

¹⁰ O taylorismo foi criado por Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Engenheiro norte-americano. É considerado o pai da administração científica. Na época em que Taylor começou a desenvolver suas idéias, a administração de empresas como uma atividade autônoma tinha chamado muito pouca atenção. Ela era considerada um desdobramento de algum ramo especial da manufatura, ou seja, estava relacionada com os conhecimentos técnicos necessários para produzir determinados produtos na indústria.

da época, resultando no aumento da produção que levou o Japão a atingir padrões de produtividade e índices de acumulação bastante elevadas.

O toyotismo apresenta as seguintes características:

- a-) Produção bastante heterogênea. Extremamente vinculada à demanda que visa atender as exigências particulares do mercado consumidor;
- b-) Baseia-se no trabalho em equipe, com características multifuncionais;
- c-) O trabalhador deve ser polivalente. Devido à característica de um processo produtivo flexível, é necessário que o trabalhador exerça, simultaneamente várias funções;
- d-) Possui como princípio o melhor aproveitamento do tempo na produção, o “*just in time*”.
- e-) As empresas devem possuir estoques mínimos;
- f-) Estrutura horinzontalizada de produção. Priorizando o que é central em sua especialidade no processo produtivo e transfere a terceiros grande parte da produção;
- g-) Apropria-se do conhecimento intelectual do trabalho, através da organização de grupos de trabalhadores que são instigados a discutir seu trabalho e desempenho.

As mudanças implementadas pelo toyotismo tiveram várias implicações no mercado de trabalho:

- a-) Desregulamentação dos direitos dos trabalhadores;
- b-) Aumento da fragmentação no interior da classe trabalhadora;
- c-) Precarização e tercerização da força trabalhadora; e
- d-) Destruição do sindicalismo de classe e sua conversão em um sindicalismo de parceria.

A partir da década de 1970 e início dos anos 80, como alternativa ao modelo fordista, uma nova forma de organização de produção tem início, impondo uma reavaliação do

conceito de processo de produção, fazendo surgir novas modalidades de organização e desenvolvimento industrial.

Os avanços tecnológicos ocorridos atualmente nos sistemas de informação e de comunicação têm tornado as estruturas organizacionais mais dinâmicas e competitivas. A tecnologia da informação e das telecomunicações deram um novo impulso a globalização da economia, alterando assim, o ambiente externo às organizações em termos geográficos e produtivos.

A sociedade está caminhando para a total internacionalização econômica. A globalização, na ótica econômica implica em abertura, transferência de mercados e concorrência acirrada; na ótica do conhecimento científico gerados nas células econômicas significa necessidade de nivelamento para sustentação mercadológica.

As empresas buscam treinar e desenvolver seus profissionais, com a intenção de se diferenciarem dos seus concorrentes, promovendo buscas contínuas de nova formação. A organização que vai sobreviver é aquela que sabe como fazer bem e rápido novas coisas, pois cada mudança requer o aprendizado de novos padrões e de novas competências.

O conhecimento, então, exerce papel primordial no processo econômico. O investimento intangível cresce mais rápido que o físico e as organizações que compõem a economia moderna ganham em liderança e oportunismo no mercado global.

No âmbito da perspectiva comercial, a globalização mostra uma semelhança crescente das estruturas de demanda e da crescente homogeneidade da estrutura de oferta nas diferentes economias, proporcionando assim, ganhos de escala, uniformização de técnicas produtivas e administrativas e a redução do ciclo do produto.

Em síntese, globalização é um termo que designa o fim das economias nacionais e a integração cada vez maior dos mercados e das nações, dos meios de comunicação e dos transportes. Temos como um importante exemplo do processo de globalização, o *global*

sourcing, isto é, o abastecimento de uma empresa por meio de fornecedores que se localizam em diferentes partes do mundo, cada um produzindo e oferecendo as melhores condições de preço e qualidade naqueles produtos que possuem maiores vantagens comparativas¹¹.

A globalização econômica é a ocorrência simultânea dos três processos já mencionados na citação de Gonçalves (1998, p. 24). Assim, todas as instituições estão mudando à medida que as relações entre empregado e empregador, homem e mulher, aluno e professor se alteram de forma profunda e permanente, pois é necessário que todos contribuam com a sua inteligência, criatividade, dinamismo e responsabilidade para com toda a sociedade. As tangíveis ferramentas de trabalho retiradas pela força do poder econômico representavam o modelo trabalhador-braço. Segundo essa vertente de estudo, ela privilegia o modelo trabalhador-cérebro, onde o trabalhador tem que expor o seu intelecto e ser valorizado por tal exposição. Após anos de enfoque limitado, é preciso que os trabalhadores considerem o todo, busquem inovação, dinamismo constante, se preocupem com os clientes, trabalhem em equipe e sejam seus próprios coordenadores, executando suas tarefas com êxito, proporcionando aumentos nos índices de lucratividade e tornando as empresas competitivas e fixadas no mercado como uma empresa de sucesso frente as suas concorrentes.

2.2.3 NOVO TRABALHADOR

Com a mudança provocada pelo capital intelectual nas corporações, e com todo aparato tecnológico existente à disposição do corpo funcional, surgem novos agrupamentos de empregados cuja diversidade suplanta todos os conceitos de trabalhador e mercado de trabalho.

¹¹ Concepção teórica sobre o comércio internacional desenvolvida por David Ricardo, economista inglês, em 1817. Assim, cada país deveria especializar-se nos produtos que possuíssem os menores custos comparativos, ou seja, nos produtos que possuíssem os menores custos de produção.

➤ **Teletrabalhadores**

Este grupo de novos empregados utiliza os avanços das telecomunicações e de informática para poder trabalhar em qualquer lugar que for necessário. É possível trabalhar em casa ou em um lugar distante sem que com isto haja queda ou interrupção na produção de suas atividades.

Como desvantagem, este trabalhador pode passar a sentir sensação de isolamento e esquecimento, pois com a diminuição das instalações físicas a sensação de solidão pode provocar nos teletrabalhadores, sentimentos de baixa auto-estima, e em muitos casos começa a ocorrer a diminuição do fator criatividade.

Algumas empresas já utilizam os teletrabalhadores, como a Intel e a Microsoft, dando a muitos deles liberdade, inclusive de escolher o local de trabalho onde lhes for mais conveniente, abolindo também quando do trabalho na sede da empresa o uso de padrões rígidos de vestimenta e horários de trabalho.

➤ **Guerreiros da estrada**

Utilizando-se de todo portfólio tecnológico de computação e da telecomunicação, os chamados guerreiros da estrada desbravam todo o território de vendas, sendo que para continuar vinculado à administração central da empresa, usam os *paggers*, celulares e vivem cada vez mais distantes da rotina física do escritório da empresa.

Com o passar do tempo, a ausência das instalações físicas da empresa e da rotina, tal profissional, pode desenvolver sua própria política de trabalho, estilo de vida e cultura.

Esse novo trabalhador é representado pelos gerentes, vendedores, intermediários executivos que se livraram tanto do escritório central quanto do escritório localizado em casa.

➤ Ciganos Corporativos

Esse tipo de trabalhador da sociedade do conhecimento pode ser dividido em dois grupos distintos:

- O principal e menor grupo dos ciganos corporativos é o compreendido por aqueles que necessitam, muitas vezes, de trabalhar freqüentemente nas instalações de um dos fornecedores (como por exemplo, o projeto do produto), também vivem isolados da sede das suas companhias, tendo que conviver freqüentemente com a cultura da empresa onde desenvolvem seu trabalho.
- O segundo grupo é sem dúvida o maior e compreende os empregados terceirizados, os colaboradores em tempo parcial, os consultores e empregados temporários que, muitas vezes, carregam todas as responsabilidades de um empregado efetivo e com horário integral, sem, contudo fazer parte do corpo funcional da empresa.

Em algumas organizações, o percentual de “terceirizados” corresponde a 70% ou mais da equipe de trabalho. Suas participações no dia-a-dia da empresa vão desde o trabalho executado em horas até décadas. Não existe lealdade funcional entre esse tipo de trabalhador que pode estar trabalhando hoje em uma empresa e amanhã estar exercendo suas funções na empresa concorrente.

São os chamados trabalhadores “cyber” avulsos, que após concluir uma tarefa permanecem à disposição para a chamada de novas funções. Apesar de ser aleatória a sua participação, sua contribuição com a força de trabalho e conhecimento pode representar muito para a empresa e para o seu capital intelectual.

➤ **Trabalhadores do escritório**

Ao contrário dos outros até aqui descritos, os trabalhadores do escritório e os gerentes ainda freqüentam diariamente a fábrica ou o escritório. Apesar de aparentar um grupo de costume laboral tradicional, haverá mudança circunstancial em relação à exigência da presença física deste tipo de trabalhador no ambiente de trabalho.

Apesar do trabalhador de escritório se incumbir de tarefas de apoio aos outros funcionários, suas funções se apresentam como desgastantes, havendo inclusive o risco de marasmo devido à fadiga rotineira e à falta de inovação no desempenho de suas funções e suas tarefas.

Devido a todos estes tipos de trabalhadores, seus estilos e modelos de gerenciamento, fica cada vez mais difícil medir a competência de cada um, inclusive o capital intelectual e humano que existe dentro da empresa.

2.3 ESTUDO DETALHADO SOBRE O CAPITAL INTELECTUAL

2.3.1 CRONOLOGIA DE EVENTOS LIGADOS AO CAPITAL INTELECTUAL

A partir de 1986 até 1998, temos os seguintes eventos ligados ao aparecimento e a valorização do capital intelectual. (Quadro 05 a seguir):

QUADRO 05
CRONOLOGIA DO CAPITAL INTELECTUAL

1986	Karl E. Sveiby, consultor sueco, publica <i>The Know-how Company</i> , sobre a gestão de ativos intangíveis.
Abril 1986	David Teece publica o artigo <i>Profiting from Technological Innovation</i> .
1988	Sveiby publica <i>The New Annual Report</i> .
1989	Sveiby publica <i>The Invisible Balance Sheet</i> .
Verão 1989	Patrick Sullivan inicia pesquisa sobre "comercialização de inovação".
1990	Peter Senge publica o livro <i>The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization</i> .
Outono 1990	O termo "capital intelectual" é cunhado na presença de Thomas Stewart, membro do conselho de editores da revista <i>Fortune</i> e um dos pioneiros na pesquisa do capital intelectual.
Janeiro 1991	Stewart publica um breve artigo, intitulado <i>Brainpower</i> , na revista <i>Fortune</i> .
Primavera 1991	Sullivan e Stewart se comunicam por teleconferência e discutem o tema extração de valor.
Setembro 1991	A Skandia AFS, uma seguradora sueca, cria o primeiro cargo corporativo com responsabilidade sobre o capital intelectual, designando Leif Edvinsson para vice-presidente.
Primavera 1992	Stewart publica um artigo mais longo, <i>Brainpower</i> , na revista <i>Fortune</i> .
Verão 1992	Stewart encontra-se com Edvinsson.
Outono 1992	Sullivan encontra-se com Edvinsson.
1993	W.J. Hudson publica o livro <i>Intellectual Capital: How to Build it, Enhance it, Use it</i> .
Primavera 1993	Edvinsson visita Sullivan em Berkeley.
Outono 1993	Sullivan encontra-se com Gordon Petrash, Diretor de Capital Intelectual/Gestão do Conhecimento da Dow.
Janeiro 1994	Stewart entrevista Sullivan visando a um próximo artigo sobre "medição do capital intelectual".
Outubro 1994	Stewart é o autor da matéria de capa da <i>Fortune</i> , <i>Intellectual Capital</i> .
Novembro 1994	Sullivan, Petrash e Edvinsson decidem promover o Encontro de Gestores de capital intelectual, ou ICM (<i>Intellectual Capital Managers</i>) <i>Gathering</i> , convidando empresas como Dow Chemical, Du Pont, Hewlett-Packard, Hughes Space and Communications, Hoffman LaRoche e Skandia.

Janeiro 1995	Primeira reunião do <i>ICM Gathering</i> .
1995	Dorothy Leonard publica o livro <i>Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining The Sources of Innovation</i> .
1995	I. Nonaka e H. Takeuchi publicam o livro <i>The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation</i> .
Maio 1995	A Skandia leva a público seu primeiro relatório sobre o capital intelectual.
1996	A. Brooking publica o livro <i>Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise</i> .
Abril 1996	Simpósio da Securities and Exchange Commission-SEC sobre medição de ativos intelectuais/ intangíveis.
Setembro 1996	Sullivan e Parr publicam <i>Licensing Strategies</i> .
Outubro 1996	Baruch Lev, professor de Contabilidade e Finanças, cria o Projeto de Pesquisa de Intangíveis, na <i>New York University</i> .
Março 1997	Edvinsson e M. Malone, publicam o livro <i>Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower</i> .
Abril 1997	Stewart publica o livro <i>Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations</i> .
1997	Sveiby publica o livro <i>The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets</i> .
1998	Sullivan publica o livro <i>Profiting from Intellectual Capital – Extracting Value from Innovation</i> .
1998	T. Davenport e L. Prussak publicam o livro <i>Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know</i> .

FONTE: Sullivan (1998).

2.3.2 FASES DO CAPITAL INTELECTUAL

As fases que compõem o aumento e a formação do capital intelectual nas empresas segundo os gestores da empresa de seguros sueca “ Skandia AFS”, são as seguintes:

Missionária

Esta fase compreende os fatores básicos iniciais que compõem uma organização, cuja necessidade faz com que o capital intelectual floresça. Começa com alguns pioneiros individuais que conhecem o problema em si e faz com que toda a empresa parta para nova perspectiva. É o que chamamos do descobrimento do capital intelectual como ativo fundamental em uma organização

Avaliação

Esta fase faz a medição equilibrada para a implantação do novo modelo de gestão. Surge a figura do *controller* de capital intelectual e a comparação do capital intelectual com a estrutura contábil da empresa em processo de mudança.

Liderança

Nesta terceira fase, acontece a decisão, em diversos níveis da empresa, de trabalhar nos novos conhecimentos adquiridos para uma melhoria organizacional. Passa-se a gerenciar o futuro em detrimento do passado, buscando renovação e desenvolvimento, através do capital intelectual encontrado na empresa.

Tecnologia da Informação

Geralmente os sistemas de informações contábeis são restritos e sua função principal resume-se na guarda e no registro das informações, demonstrando pouca força na tomada de decisão e planejamento, porém, deve constituir-se na estrutura primordial para o chamado “Sistema de Informação Gerencial”.

Conforme cita Wu (1983, p. 64) apud Silva R. (2001, p. 25) “A fraqueza mais óbvia dos sistemas de informações contábeis é a deficiência em fornecer informações para o planejamento estratégico gerencial”.

Usando o princípio da contabilidade, observamos que as empresas em geral devem ser administradas como negócios permanentes para a obtenção de riquezas, e que o óbvio não reflete nas medições tradicionais, pois precisa de informações que concedam aos gerentes promover julgamentos informados e sistematizados de forma acessível. Então, os gerentes necessitam de demonstrações que relacionem a situação atual da empresa em nível econômico e financeiro com a sua capacidade futura de produzir riquezas, no curto e no longo prazo.

Com a disseminação dos recursos da informática, o corpo gerencial dispõe de uma gama considerável de tecno-informações veiculadas diuturnamente, podendo o profissional utilizá-los para ter desde índices financeiros até as tendências mercadológicas atuais em nível nacional e mundial, pois os portais empresariais divulgam as tendências do mercado.

Cabe ao trabalhador tecno-profissional especializado (detentor de conhecimento) acessar o sistema para capturar em nível mundial, informações sobre as quais delimitará seu projeto de trabalho e sua nova postura frente aos negócios.

A bolsa de ações das empresas de alta tecnologia denominada “NASDAQ” é um exemplo que pode ser utilizado como recurso para averiguar informações contábil-financeiras, visando planificar a estrutura administrativa e financeira de uma empresa no mercado.

Toda a estrutura tecnológica só é aplicável se for conjugada juntamente com instrumentos triviais à disposição dos gerentes e com a junção do uso adequado do capital humano da empresa, quando da necessidade da tomada de decisão, como:

- *Informações básicas* – são os tradicionais instrumentos gerenciais usados no diagnóstico, como fluxo de caixa, balanços, demonstrativos, trabalho em serviços e trabalho derivado do conhecimento;

- *Informações sobre produtividade* – demonstram informações sobre a produtividade dos recursos primordiais como sejam: produtividade no trabalho manual, no trabalho de serviços e aquele trabalho baseado em conhecimento;
- *Informações sobre competência* – são aquelas que relatam a capacidade que a empresa possui que é sua, e é difícil de ser plagiada pela concorrência; e
- *Informações sobre a alocação de recursos* – são as informações relacionadas à alocação de capital e de pessoal que apresentem bom desempenho organizacional.

“As informações sobre competência requerem que a empresa seja vista não apenas como uma carteira de produtos, mas também como um conjunto de forças, capacidades e habilidades”. (PRAHALAD, 1997, p. 07).

Prahalad ainda considera a competência como ativo essencial por estar embutida no corpo funcional da organização.

Capitalização

Nesta fase é utilizada a tecnologia organizacional direcionada (bancos de dados gerenciais, informatização da equipe de vendas e a propriedade intelectual na criação do capital intelectual). A capitalização é imprescindível para a renovação do conhecimento essencial e do investimento no capital estrutural da empresa.

Projeção em relação ao futuro

A sexta e última fase é a constante realimentação sistemática da inovação como habilidade fundamental da empresa para manter a continuidade da renovação e do desenvolvimento e posicionar-se como a melhor empresa no mercado competitivo.

Esses processos de descobrimento e formação da estrutura do capital intelectual aconteceram no período de cinco anos, período em que os pesquisadores da seguradora Skandia AFS, quando da aplicação na vida real, tiveram que ajustar e reiniciar inúmeras vezes a estruturação do capital intelectual da organização.

2.3.3 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL INTELECTUAL

As principais características são:

- Intangibilidade: não possui existência física, material, corpórea;
- Volatilidade: é inconstante, pois não há garantia de sua permanência na organização;
- Recurso ilimitado: é o único ativo que aumenta com o uso. Idéias geram sempre novas idéias;
- Dificil mensuração: não se sabe onde encontrá-lo, com quem e quem os gerência na entidade. Não se sabe a forma correta de mensurar o capital intelectual, têm-se apenas propostas e modelos de mensuração; e
- Diversidade de formas que assume: adquire as formas de conhecimento, relatórios, documentos, livros, pesquisas, dentre muitas outras.

2.3.4 CLASSIFICAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

O capital intelectual assume formas, como: equipe de trabalho, patentes, marcas, dentre outras. É dividido em capital humano, capital estrutural e capital do cliente. O capital intelectual é criado, a partir do intercâmbio entre esses capitais, e tal junção também é chamada de valor da empresa.

Edvinsson e Malone (1998) dividem os fatores ocultos em três categorias:

- **CAPITAL HUMANO:** Hoje, as organizações estão utilizando com maior intensidade esse capital. É o instrumento criador do ativo organizacional (propriedades intelectuais). O termo é usado também para designar as aptidões e habilidades pessoais que permitem ao indivíduo auferir uma renda. Esse capital deriva de aptidões naturais ou adquiridas no processo de aprendizagem. Nesse sentido, o conceito de capital humano corresponde ao de capacidade de trabalho. É composto pelo conhecimento, experiência, poder de inovação, valores, habilidades, cultura e filosofia da empresa. Ele é uma organização combinada da capacidade humana de criar, inovar e resolver problemas do empreendimento. Não pode ser propriedade da empresa, é propriedade do empregado, mas a posse é da empresa. Significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos.

- **CAPITAL ESTRUTURAL:** É composto por equipamentos de informática, *softwares*, banco de dados, redes, marcas registradas, ou seja, todos os fatores que envolvem a capacidade organizacional para a produtividade dos empregados quando envolvidos na execução das tarefas. É constituído de ativos de propriedade intelectual e de ativos de infra-estrutura. Ativos intelectuais, como: *know-how*, segredos, direitos autorais e vários direitos sobre projetos. Ativos de infra-estrutura, como: tecnologias, conceito organizacional, documentação, cultura corporativa e a estrutura gerencial da empresa. É de propriedade da empresa.

Gerencia-se o capital estrutural com o intuito de uma rápida distribuição do conhecimento e de um melhor aproveitamento dos profissionais. A liderança é fundamental para o sucesso da sua equipe gerencial.

- **CAPITAL DE CLIENTES:** Abrange a solidez das relações com os clientes e a lealdade dos clientes para com a companhia. Incluem os efeitos nos nomes das marcas e das marcas registradas sobre transações e a sensibilidade a preços dos clientes da empresa. O fator mais

importante é a relação do aprendizado e da confiança. Manifesta-se através dos índices de renovação, de reclamações, vendas cruzadas, a propaganda e a imagem da organização passada pelos clientes à população que pode vir a ser consumidora dos produtos/serviços da empresa. O conhecimento compartilhado é a forma máxima assumida pelo capital do cliente.

De acordo com Sveiby (1998), há três tipos de clientes: 1) os clientes que melhoram a imagem através de suas referências e de seus depoimentos a favor da empresa, 2) os clientes que melhoram a organização, exigindo soluções de ponta, contribuindo assim para a melhoria da estrutura interna da organização, e 3) os clientes que aumentam a competência, que levam conhecimento aos funcionários através de projetos desafiadores. É o capital mais mensurado. Só através do relacionamento com os clientes, o capital se transforma em dinheiro.

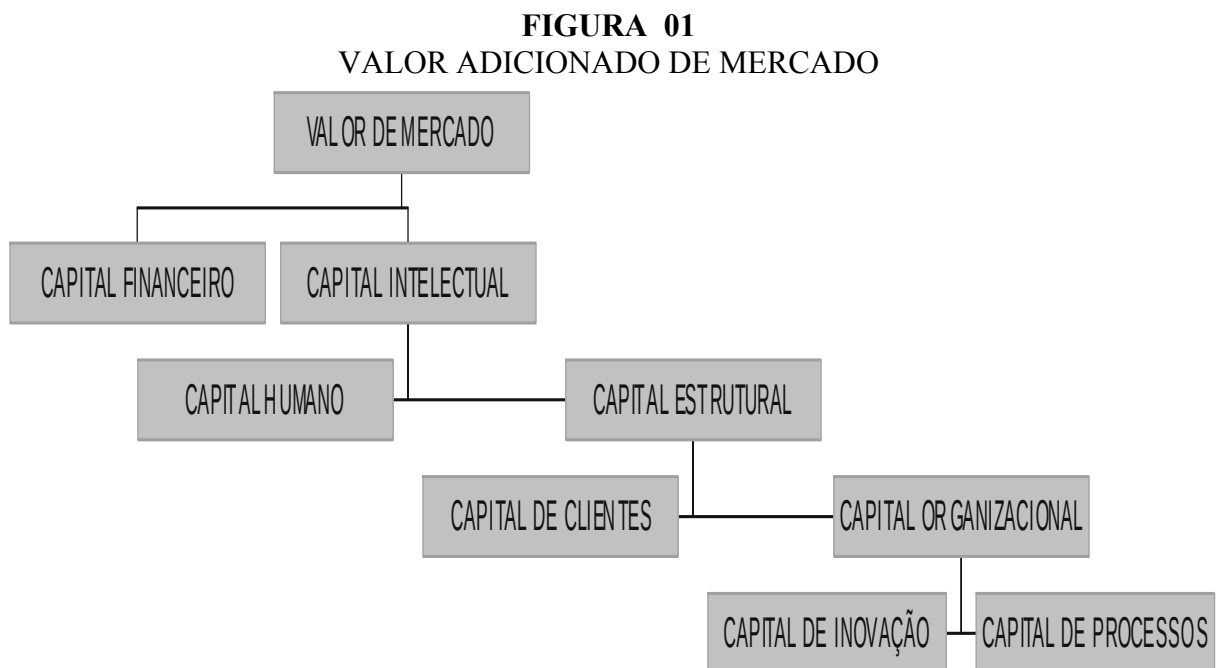
Já Brooking (1996) divide o capital intelectual em quatro categorias:

- **ATIVOS HUMANOS:** Compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar às células econômicas por meio da sua criatividade, conhecimento, habilidades, sendo vistos de forma dinâmica e coletiva. Também se incluem a cultura, a filosofia da empresa e as pessoas que a compõem. As organizações devem adotar políticas eficazes para a preservação desse valioso patrimônio. A empresa deve levar aprendizagem e desenvolvimento aos funcionários, fornecedores e clientes, contribuindo, assim, para o crescimento de todos os seus níveis.
- **ATIVOS DE INFRA-ESTRUTURA:** É um conjunto de conhecimentos retidos e de propriedade da empresa. São compostos pelas tecnologias, metodologias e os processos usados, como: sistema de informação, métodos gerenciais, banco de dados de clientes etc.
- **ATIVOS DE MERCADO:** É o potencial que a empresa tem em decorrência dos ativos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, franquias, canais de distribuição etc.

- **ATIVOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL:** Compreendem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios (lucros), como: *know-how*, conhecimento, segredos industriais, patentes, *designs* etc.

Todo indivíduo é o detentor do conhecimento. É considerado o centro das atenções dos estudiosos do tema, na busca pela mensuração do capital intelectual, dando ênfase ao capital humano.

Esta figura abaixo foi elaborada por Edvinsson e Malone (1998) para a empresa Skandia, a maior companhia de seguros e de serviços financeiros na Escandinávia, com a proposta de decomposição do capital intelectual, fornecendo-nos uma visualização da distribuição dos indicadores.



Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

Em síntese, temos:

- Capital de Inovação: capacidade de renovação e os resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais amparados por lei;
- Capital de Processos: processos, técnicas e programas direcionados aos empregados;
- Capital Organizacional: investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional;
- Capital de Clientes: o valor do relacionamento com os clientes;
- Capital Estrutural: o *empowerment* e a infra-estrutura que apóiam o capital humano, incluindo os sistemas físicos;
- Capital humano: a criatividade, a capacidade, o conhecimento, as habilidades e as experiências individuais dos empregados e gerentes;
- Capital Intelectual: a posse do conhecimento, a experiência aplicada, as habilidades profissionais, relacionamentos, sendo assim a soma e a sinergia dos fatores a compô-lo;
- Capital Financeiro: representa o portfólio financeiro da empresa.

2.4 AS GESTÕES DO CONHECIMENTO E DO CAPITAL INTELECTUAL NAS EMPRESAS

2.4.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS

O conhecimento representa um importante diferencial competitivo para as empresas que sabem adquiri-lo, mantê-lo e usá-lo de forma eficaz. Quem gera a informação, gera os desafios da economia.

A informação constitui-se em matéria-prima do conhecimento. A informação é encontrada numa variedade de objetos; já o conhecimento apenas é encontrado nos indivíduos.

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

“O único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados ou empregadores”. (CRAWFORD, 1994).

Há a apropriação do trabalho intelectualizado, que tem sua ampliação na introdução de máquinas automatizadas e informatizadas.

A gestão do conhecimento é a orientação de toda a empresa para a produção do bem mais valioso da nova economia, descobrindo formas de lucrar-se ao máximo com o capital intelectual. Isso constitui-se a aquisição de ativos intelectuais.

As organizações não existem sem o ser humano. Somente o homem é capaz de dar movimento ao patrimônio. Com sua força intelectual ele exerce influência no meio organizacional.

A riqueza era gerada pela terra (recursos naturais) e pelo capital físico, juntamente com o trabalho humano eram os ingredientes pelos quais se gerava toda a riqueza. No momento atual, a riqueza é o produto do conhecimento, não apenas o conhecimento científico, mas a opinião, a diversão, a comunicação, as idéias e os serviços são as matérias-primas básicas e os produtos mais significativos da economia. Pois, a vantagem dos produtos e serviços são cada vez mais difíceis de se sustentarem; já o conhecimento assume uma posição de destaque, gerando retornos crescentes e duradouros para qualquer tipo de

organização, principalmente as que possuem uma grande visão econômica e administrativa de todos os seus atos e fatos econômicos na busca dos seus objetivos e metas para que permaneçam e cresçam no mercado atual.

2.4.2 A GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NAS EMPRESAS

Por se tratar de uma nova experiência no âmbito empresarial, é necessário que os profissionais sejam especializados e competentes para a função de gestor do capital intelectual. É preciso que haja um estudo profundo sobre a implantação de uma administração séria do capital intelectual. O primeiro passo para o gerenciamento deste capital é identificá-lo, para depois mensurá-lo.

Na gestão do capital intelectual, a consolidação dos mercados vem caminhando juntamente com sua ampliação, sendo inevitável o aumento da terceirização e a formação de parcerias estratégicas no mercado moderno.

Com o uso do capital intelectual, as empresas procuram:

- Melhorar e acelerar a disseminação do conhecimento pelos vários setores da empresa;
- Aplicar novos conhecimentos para melhorar os comportamentos dos colaboradores; e
- Diminuir o custo e aumentar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos consumidores.

As pessoas derivam conhecimentos das informações de várias formas: por comparação, por experimentação, por conexão com outros conhecimentos e através das outras pessoas. O conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de livros, documentos, sites etc. Quanto mais a atividade humana se intelectualiza, mais valor adquire.

Para Bolgar (2001), o conhecimento pode ser considerado o mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou contas bancárias. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que controlam de forma mais eficaz todo o seu processo organizacional.

Para Stewart (1998), o aspecto-chave de um processo de gestão do conhecimento é o capital estrutural, isto é, como é administrado o conhecimento pela empresa.

As empresas dedicam grandes esforços na identificação das pessoas que poderão otimizar os resultados da empresa, dedicando-lhes investimentos para que essas se desenvolvam. São esforços, como:

- ✓ Oportunidades de desenvolvimento;
- ✓ Mensuração do valor da marca;
- ✓ Sinergia entre programas de treinamento e os objetivos corporativos;
- ✓ Contratação da pessoa certa, considerando-se suas habilidades profissionais.

De acordo com Kraemer (2005), estudos feitos pelo Financial and Management Accounting Committee (Técnica *Contable*), em 2001, relacionam os conceitos básicos relativos à medida e gestão do capital intelectual a três aspectos:

Contexto econômico – o crescimento é maior nas indústrias e nações voltadas à criação, transformação e capitalização dos conhecimentos do que naquelas ligadas à exploração e utilização dos recursos naturais em seus processos. O conhecimento é um diferencial de competitividade.

Contexto Contábil – a contabilidade tradicional não está habilitada a medir aspectos da empresa quanto à capacidade de dirigentes e pessoal, o valor das informações, da capacidade tecnológica, potencial de mercado e investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Contexto Empresarial – a visão na gestão da empresa, leva em consideração fatores relacionados a era do conhecimento em relação à industrial, proporcionando mudanças de paradigmas nas organizações.

Para Stewart (1998) os ativos intelectuais de uma corporação, são geralmente três ou quatro vezes mais valiosos que os tangíveis que constam nos livros e diz que os passos para administrá-lo são:

- Definir a importância do investimento intelectual para o desenvolvimento de novos produtos;
- Avaliar a estratégia dos componentes e o ativo do conhecimento;
- Classificar o seu portfólio: o que você tem, o que você usa, onde eles estão alocados;
- Analisar e avaliar o valor do portfólio: quanto eles custam, o que pode ser feito para maximizar o valor deles, se deve mantê-los, vendê-los ou abandoná-los;
- Investir baseado no que se apreendeu nos passos anteriores, identificar espaços que devem ser preenchidos para explorar conhecimento, defender-se da concorrência, direcionar a ação da empresa ou avançar na tecnologia; e
- Reunir o seu novo *portfólio* de conhecimento e repetir a operação *ad infinitum*.

Existem três critérios para a existência de um ativo: potencial de serviços futuros, mensurabilidade monetária e estar sujeito à propriedade ou ao controle da organização. O potencial de serviços futuros é considerado o principal critério, pois espera-se que um objeto preste serviços futuros, mas não medidos monetariamente, para que assim seja um ativo.

Edvinsson e Malone (1998) criou o relatório universal do capital intelectual, distribuído em cinco focos: financeiro, no cliente, no processo, de renovação e desenvolvimento e o humano. Temos assim, os seguintes indicadores de cada foco:

FOCO FINANCEIRO:

1. Ativo total (\$)
2. Ativo total/empregado (\$)
3. Receitas/ativo total (%)
4. Lucro/ativo total (\$)
5. Receita/empregado (\$)
6. Lucro/empregado (\$)
7. Receitas de negócios perdidos em comparação à média do mercado (%)
8. Receitas de novos clientes/receitas totais (%)
9. Valor de mercado (\$)
10. Retorno sobre o ativo líquido (\$)
11. Valor agregado/empregado (\$)

FOCO NO CLIENTE:

1. Participação de mercado (%)
2. Número de clientes
3. Vendas anuais/clientes (\$)
4. Duração média do relacionamento com o cliente
5. Tamanho médio dos clientes
6. Classificação dos clientes (%)
7. Número de visitas dos clientes à empresa
8. Tempo médio entre o contato do cliente e o fechamento da venda
9. Índice de satisfação do cliente
10. Despesas de suporte/cliente (\$)

FOCO NO PROCESSO:

1. Despesas administrativas/receitas totais
2. Custos dos erros administrativos /receitas gerenciais (%)
3. Pontos funcionais/empregado-mês
4. PC's e laptops/empregado
5. Capacidade da rede/empregado
6. Equipamentos de informática adquiridos (\$)
7. Desempenho corporativo em termos de qualidade (por exemplo, ISO 9000)

8. Desempenho dos equipamentos de TI/empregado

FOCO DE RENOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO:

1. Despesas de desenvolvimento de competências/empregado (\$)
2. Índice de satisfação dos empregados
3. Investimentos em relacionamento/cliente (\$)
4. Porcentagem das horas de treinamento (%)
5. Porcentagem das horas de desenvolvimento (%)
6. Despesas de treinamento/empregado (\$)
7. Despesas de treinamento/despesas administrativas (%)
8. Recursos investidos em P & D/investimento total (%)
9. Idade média dos clientes; nível educacional; rendimentos
10. Proporção de novos produtos (menos de dois anos) em relação à linha completa de produtos da empresa (%)
11. Investimentos em suporte e treinamento relativos a novos produtos (\$)

FOCO HUMANO:

1. Índice de liderança (%)
2. Índice de motivação (%)
3. Índice de *empowerment* (%)
4. Número de empregados
5. Rotatividade dos empregados (%)
6. Tempo médio de casa
7. Número de gerentes
8. Tempo de treinamento (dias/ano)
9. Número de empregados temporários em período integral; média de tempo de casa dos empregados temporários em período integral
10. Custo anual per capita de programas de treinamento e suporte para empregados temporários em período integral (\$)
11. Número de empregados em tempo parcial/empregados contratados em tempo parcial
12. Duração média dos contratos
13. Porcentagem dos gerentes da empresa com especialização em:
 - Gestão de negócios (%)

- Disciplinas científicas e engenharia (%)
- Humanidades (%)

2.4.2.1 ÍNDICE DO COEFICIENTE DE EFICIÊNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL

O índice de coeficiente de eficiência do capital intelectual é obtido por meio dos indicadores mais representativos de cada área de foco expressos em porcentagens, quocientes e índices, cuja média aritmética dos índices permite colocá-los em uma porcentagem única.

O chamado coeficiente de eficiência do capital intelectual é um elemento determinante na nossa tarefa de mensurar o ativo intelectual, isto porque este fator variável alicerça o compromisso da organização com o desempenho atual.

Concentramo-nos no relatório de capital intelectual, porém vamos explorar exclusivamente as porcentagens, quocientes e índices, e aplicando alguns julgamentos subjetivos.

O gerenciamento dos índices/indicadores do capital intelectual permite a visão necessária para promover-se as modificações requeridas pelas mudanças na sociedade, cuja adaptação é primordial para as companhias. É mister a companhia estar sempre em regime de alerta para tais mudanças que ocorrem e possam vir a existir.

Para Edvinsson e Malone (1988, p. 174) o coeficiente de eficiência (i) do capital intelectual é o verdadeiro fator determinante da equação. Da mesma maneira que a variável absoluta (c) enfatiza o compromisso de uma organização em relação ao futuro, a variável “i” alicerça esse compromisso no desempenho atual.

Índice do coeficiente de eficiência (i) do capital intelectual:

(Todos os parâmetros referem-se ao presente)

1. Participação de mercado (%)
2. Índice de satisfação dos clientes (%)

3. Índice de liderança (%)
4. Índice de motivação (%)
5. Índice de investimento em R & D/investimento total (%)
6. Índice de horas de treinamento (%)
7. Desempenho/meta de qualidade (%)
8. Retenção dos empregados (%)
9. Eficiência administrativa/receitas (o investimento de erros administrativos/receita) (%)

Como exemplo, a equação sugerida por Edvinsson e Malone(1998,p. 176 e seg.) seria:

$$I = (N/X)$$

Onde:

N = igual a soma dos valores decimais dos nove índices de eficiência

X = o número destes índices

A título de exemplo, vejamos uma organização com os seguintes valores para o seus níveis de eficiência:

1. Participação de mercado (%) = 0,46
2. Índice de satisfação dos clientes (%) = 0,78
3. Índice de liderança (%) = 0,45
4. Índice de motivação (%) = 0,53
5. Índice de investimento em R & D (%) = 0,93
6. Índice de horas de treinamento (%) = 0,95
7. Desempenho/meta de qualidade (%) = 0,91
8. Retenção dos empregados (%) = 0,87
9. Eficiência administrativa/receitas (%) = 0,91

Tais valores resultariam em um coeficiente de eficiência $I = 75\%$. Caso a empresa tivesse, por exemplo, como medida absoluta de capital intelectual o valor de US\$ 200 milhões, resultaria em uma avaliação global de seu capital intelectual conforme segue:

$$IC = 0,85 \times (\text{US\$ 200 milhões}) = \text{US\$ 170 milhões}$$

Vê-se, então que a equação tentativa, $\text{capital intelectual} = I \times C$, onde “I” é o coeficiente de eficiência, obtido pela média dos indicadores de desempenho representativos de cada área crítica do negócio, e “C” corresponde ao valor monetário absoluto, obtido pelos indicadores de desempenho representativos dessas áreas críticas e que não fazem parte do balanço patrimonial da organização; traduz em números o valor do capital intelectual.

O importante é que esses indicadores de desempenho sejam controlados, acompanhados e avaliados num sistema integrado entre o programa de gestão pela qualidade e a contabilidade gerencial da empresa.

Quanto aos números que representam os nove índices, os mesmos precisam ser agrupados em uma única porcentagem que possa refletir a eficácia com que a empresa utiliza o seu tão importante capital intelectual.

Os índices variam (aumentam) à medida que a empresa melhora sua performance. Assim, índices como “rotatividade dos empregados” fica convertido em “retenção de empregados” e o índice relativo ao “custo dos erros administrativos/receita vai transformar-se em eficiência administrativa/receitas”. Os índices apresentados quando da elaboração do relatório de capital intelectual são sugeridos pelos autores sueco/americano, Edvinsson/Malone (1998, p. 176).

Como já sabemos a administração do conhecimento do capital intelectual fornecem grandes informações para o estudo dos produtos e serviços da empresa. Porém, devido ao alto grau de subjetividade de alguns indicadores, é necessário aprofundar e detalhar o estudo para merecer maior confiança por parte dos usuários das informações.

2.4.2.2 BALANÇO SOCIAL

O balanço social presente em uma empresa constitui-se de dados e informações sobre as atividades da organização com relação ao corpo funcional, comunidade e sua atuação para com o meio ambiente.

Denomina-se conceitualmente como a expressão de uma prestação de contas da empresa à sociedade em relação à sua responsabilidade para com a mesma.

Originalmente teve início na Alemanha e França (Socialbilanz, Bilan Social). Surgiu daí nova especialidade de ciência que é contabilidade social (não a contabilidade nacional que conhecemos, mas uma nova forma de contabilidade), que trata da empresa como uma microsociedade inserida num contexto amplo de sociedade, funcionários e o meio ambiente.

A contabilidade social tem como objetivo principal, demonstrar através da publicação do balanço social, as informações classificadas como sociais, gestoriais e ecológicas.

Dentro da globalização da economia mundial, existe a preocupação da empresa com o bem-estar social (corpo funcional e empregados) e ambiental.

Trata-se, pois de uma ferramenta de informações gerenciais de excelente valia, pois, através do balanço social de uma empresa, pode avaliar o grau de investimentos realizados no corpo funcional, na comunidade e na sua forma de gestão.

Composição do balanço social:

Empresa:

- Faturamento bruto
- Lucro operacional
- Folha de pagamento bruta
- Pagamentos a terceiros

Empregados:

(Capital intelectual)

- Número de empregados no início e fim do ano
- Escolaridade, sexo, cor e qualificação
- Dependentes menores
- Percentagem de mulheres em chefia
- Empregados menores de idade

Encargos sociais: valor pago especificando cada item:

- Alimentação do trabalhador: lanches, cestas básicas
- Educação do corpo funcional: treinamento profissional, bolsa de estudos para dependentes, bibliotecas, auxílio para matéria escolar
- Saúde dos empregados: planos de saúde, medicina preventiva, programas de qualidade de vida
- Segurança no trabalho: E.P.I. (equipamento de proteção individual)
- Previdência social: plano de aposentadoria
- Investimento na comunidade: cultura, habitação, esportes, assistência social, urbanismo
- Meio ambiente: reflorestamento, métodos não poluentes

Entendemos, pois que no que diz respeito ao capital humano, o balanço social procura proteger e ao mesmo tempo investir nos ativos intangíveis existentes na empresa tidos como capital intelectual.

Concordamos com a tese de que é oneroso produzir e organizar todos esses dados em forma de relatório em uma empresa, porém é mister pensarmos na sua importância para que se possa descobrir e avaliar a potencialidade oculta do efetivo de mão-de-obra existente em uma organização, que pode fornecer valorização e diferencial diante do mercado, além da real importância para a empresa do capital intelectual inserido nos indicadores relatados.

CAPÍTULO 3 - A MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL EM ÂMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL

Os ativos podem ser mensurados ou medidos de várias formas, principalmente ativos tangíveis, porque têm “existência” e valor monetário. Nesse caso, a mensuração é a tradução monetária do valor econômico dos objetos e eventos. Mas os ativos intangíveis, pela subjetividade, não são fáceis de mensurar, porque falta exatamente a existência corpórea e o valor monetário. Assim, mostraremos metodologias de mensuração do capital intelectual.

O sistema de mensuração pode ser definido como um conjunto de procedimentos que atribui números a objetos e eventos com o objetivo de propiciar informações válidas, confiáveis, apropriadas e econômicas aos tomadores de decisões.

Existe uma metodologia desenvolvida por Sveiby (1998) para avaliação dos ativos intangíveis, que tem como objetivo criar um sistema de gerenciamento de informações para os gestores da empresa, que precisam conhecê-la, acompanhar a sua evolução e adotar medidas corretivas, quando necessárias.

As avaliações dos ativos intangíveis são feitas para atender as necessidades de atendimento dos clientes, credores e acionistas ou para uso dos gestores da empresa.

Para avaliar os ativos intangíveis, o processo é o seguinte: determinação da finalidade (uso externo e/ou interno); a classificação dos funcionários dentro de uma das três categorias de ativos intangíveis, que são: competência, estrutura interna e estrutura externa; a formulação de uma estratégia para gestão do conhecimento; informações que deverão enfatizar o fluxo, a mudança e os dados de controle; comparação dos indicadores em relação aos anos anteriores.

Edvinsson e Malone (1998, p. 173) sugere eliminar as repetições, bem como quaisquer categorias (“ativo total”) que pertençam mais propriamente ao balanço patrimonial,

ficando com cerca de duas dúzias de índices – um número aproximadamente igual aos vinte índices que a Skandia considerou um conjunto razoável para facilitar a mediação e o cálculo.

Assim ficou a lista de acordo com Edvinsson (1998):

Indicadores da mensuração absoluta do capital intelectual (C):

(Todos os valores se referem ao exercício fiscal)

1. Receitas resultantes da atuação em novos negócios (novos programas/serviços).
2. Investimento em novos mercados
3. Investimento no desenvolvimento do setor industrial
4. Investimento no desenvolvimento de novos canais
5. Investimento em TI aplicada a vendas, serviço e suporte
6. Investimento em TI aplicada à administração
7. Novos equipamentos de TI
8. Investimento no suporte aos clientes
9. Investimento no serviço aos clientes
10. Investimento no treinamento de clientes
11. Despesas com os clientes não relacionados ao produto
12. Investimento no desenvolvimento da competência dos empregados
13. Investimento em suporte e treinamento relativo a novos produtos para os empregados
14. Treinamento especialmente direcionado aos empregados que não trabalham nas instalações da empresa
15. Investimento em treinamento, comunicação e suporte direcionados aos empregados permanentes em período integral
16. Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de período integral

17. Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de tempo parcial
18. Investimento no desenvolvimento de parcerias/*joint ventures*
19. Upgrades ao EDI ou à rede eletrônica de dados
20. Investimento na identificação da marca (logotipo/nome)
21. Investimento em novas patentes e direitos autorais

Observa-se que esta lista consiste de conjuntos formados por tópicos comuns. Por exemplo, o primeiro grupo (1 a 4) ressalta o desenvolvimento de novos negócios, o segundo (5 a 7), o investimento em tecnologia da informação (TI), a seguir vem o desenvolvimento dos clientes (8 a 11) e dos empregados (12 a 17), as parcerias (18 e 19) e, finalmente, as marcas e a propriedade intelectual (20 e 21).

Por falta de um relatório padrão, as informações subjetivas referentes ao capital intelectual podem não servir para comparações, pois pode haver:

- √ Perigo de fraudes na mensuração do capital intelectual;
- √ Receio de passar para os concorrentes segredos de competição;
- √ Aparecimento de fraquezas ocultas, mascaradas no balanço patrimonial;
- √ Resistência em repassar os valores da organização; e
- √ Grandes divergências nos critérios de avaliação.

As informações geradas pela avaliação do capital intelectual são úteis para os gestores, já que lhes possibilitam: sistematização das informações; identificação e mensuração de indicadores financeiros e não financeiros; detalhamento da competência dos profissionais, geradores de receitas da organização; proporciona subsídios para tomada de decisões sobre pessoal, investimentos e clientes.

O balanço social, a demonstração de valor adicionado (DVA), o valor econômico adicionado (EVA) e o valor de mercado adicionado (MVA) são demonstrações que evidenciam vários elementos que compõem o capital intelectual da organização.

As empresas, temerosas de serem mais tributadas, procuram ocultar os efeitos dos intangíveis como capitalizações, tentando o máximo de deduções nas suas cargas tributárias. Acredita-se que com a mensuração do capital intelectual pode-se inflar os valores das demonstrações contábeis, as tornando falsas, sendo este o argumento mais utilizado para a não mensuração do capital intelectual.

Os componentes ou variáveis do capital intelectual, podem ser:

QUADRO 06
OS COMPONENTES DO CAPITAL INTELECTUAL

I - RECURSOS TANGÍVEIS	II - RECURSOS INTANGÍVEIS
• Capacidade dos <i>softwares/hardwares</i> da empresa; • Gastos tangíveis da organização; • Certos investimentos tangíveis de longo prazo; e • Imóveis adquiridos há mais de 5 anos, com potencial de valorização econômica futura.	• Recursos da empresa no mercado; • Marcas, patentes e direitos autorais registrados; • Carteira de clientes; • Estrutura dos fornecedores; • Parcerias estratégicas; • Nível da tecnologia de informação (TI); • Recursos humanos; e • Qualidade dos produtos/serviços.

Fonte: Elaboração própria (2005).

Como se sabe o capital intelectual é formado por variáveis existentes nas empresas, sem valores oficialmente atribuídos, todavia embutidos no preço de compra, incorporação etc., da entidade.

O inconveniente de se reconhecer na contabilidade societária o valor do capital intelectual é que há a indedutibilidade da amortização do ágio sobre a venda de ações na realização e na confrontação da receita às despesas correspondentes, não ficando claro o tempo em que o capital intelectual é constituído na empresa.

3.1 MODELOS PROPOSTOS PARA A MENSURAÇÃO E A CONTABILIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

3.1.1 DIFERENÇA ENTRE O VALOR DE MERCADO E O VALOR CONTÁBIL

Com base na fórmulas:

$$\text{CI} = \text{VM} - \text{VC}$$

$$\text{VM} = \text{Preço por Ação} \times \text{N}^\circ \text{ Total de Ações}$$

Onde, CI = Capital Intelectual, o CM = Valor de Mercado e o VC = Valor Contábil

Nota-se que o capital intelectual é igual ao valor de mercado (montante que alguém está disposto a pagar por toda a empresa), menos o seu valor contábil na data da negociação.

Exemplo:

$$\text{CI} = \text{VM} - \text{VC}$$

$$\text{CI} = 200.000,000 - 50.000,000$$

$$\text{CI} = 150.000,000$$

Sendo assim, o valor do CI é de R\$ 150.000,000. Porém, tal medida possui problemas, como: grandes mudanças no comportamento do mercado financeiro, como o aumento da taxa de juros e a queda no valor de mercado da empresa, e a adoção de critérios contábeis diferentes pelas empresas, sendo impossível a comparação dessa medida.

3.1.2 RAZÃO ENTRE O VALOR DE MERCADO E O VALOR CONTÁBIL

$$\text{CI} = \frac{\text{VM}}{\text{VC}}$$

Este indicador quase elimina os fatores exógenos, os quais afetam todas as empresas de um setor de forma semelhante. É utilizado para a comparação da evolução da empresa ao longo de um determinado período, ou como base comparativa com os seus concorrentes.

3.1.3 ADOÇÃO DE PESOS

Neste sistema, atribuem-se pesos de 01 (um) a 10 (dez) a todos os componentes ou variáveis do capital intelectual por ordem de importância na empresa. Estes pesos devem ser estabelecidos pelo IBRACON¹², CFC¹⁴, pela CVM¹⁵, pelo BACEN¹⁶ e demais órgãos fiscalizadores. Estes pesos podem ser alterados em função da importância de cada variável na composição do capital intelectual, em condições: ramo de atividade da empresa e sua classificação no mercado.

Exemplificando, consideremos os recursos com o sistema de pesos de 01 (um) a 10(dez) proposto, definidos por Lopes (2001), de forma aleatória e provisória para estudo.

¹² Instituto Brasileiro de Contabilidade.

¹⁴ Conselho Federal de Contabilidade.

¹⁵ Comissão de Valores Mobiliários.

¹⁶ Banco Central.

QUADRO 07**PROPOSTA DAS VARIÁVEIS E PESOS PARA A MEDIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL**

NOME DA VARIÁVEL	PESO ATRIBUÍDO
1. RECURSOS INTANGÍVEIS	
1.1 Prestígio ou conceito da empresa no mercado	05
1.2 Marcas, patentes ou direitos autorais registrados	07
1.3 Carteira de clientes	06
1.4 Estrutura dos fornecedores e reciprocidade	06
1.5 Localização da (s) sede (s), fábrica (s) e pontos comerciais	08
1.6 Parcerias estratégicas	05
1.7 Nível de racionalização dos procedimentos na empresa e respectiva formalização	06
1.8 Nível da tecnologia da informação (TI)	08
1.9 Recursos humanos	10
1.10 Definição e funcionamento da estrutura organizacional	07
1.11 Qualidade dos produtos/serviços	09
2. RECURSOS TANGÍVEIS DE DIFÍCIL MENSURAÇÃO	
2.1 Capacidade dos softwares/hardwares	06
2.2 Gastos tangíveis da organização	05
2.3 Certos investimentos tangíveis de longo prazo	04
2.4 Imóveis adquiridos há mais de 5 (cinco) anos, com potencial da valorização futura	07
Peso Total.....	= 99

Fonte: Lopes (2001, p. 73).

3.1.4 “Q” DE TOBIN

Este modelo compara o valor de mercado e o custo de reposição dos ativos da empresa. Este elimina os efeitos de diferentes formas do ativo, estando assim sujeito às mesmas variáveis externas que influenciam o valor de mercado. Foi desenvolvido por James Tobin, economista, ganhador do Prêmio Nobel.

- Se $Q < 1$

Quando um ativo valer menos do que seu custo de reposição, é improvável que a empresa compre novos ativos deste tipo.

- Se $Q > 1$

Quando um ativo valer mais do que seu custo de reposição, é provável que a empresa compre ativos desta espécie.

3.1.5 VALOR INTANGÍVEL CALCULADO (VIC)

A empresa norte-americana NCI Research, atuante no ramo da indústria farmacêutica desenvolveu esse método como forma de atribuição de valor aos ativos intangíveis de uma empresa, acreditando que o valor dos ativos intangíveis é igual à capacidade de uma empresa de superar o desempenho de um concorrente médio que possui ativos tangíveis semelhantes.

Como exemplo, temos o quadro 08, a seguir:

QUADRO 08
VALOR INTANGÍVEL CALCULADO

<i>DESCRIÇÃO DOS CÁLCULOS</i>	<i>RESULTADOS</i>
1-) Receita antes da tributação referentes aos 3 últimos anos	R\$ 6.000.000,
2-) Média dos ativos tangíveis no final do ano referente aos 3 anos	R\$ 30.000.000,
3-) Retorno sobre os ativos com a divisão das receitas pelos ativos tangíveis	$R\$ 6.000.000 / R\$ 30.000.000, = 0,2 = 20\%$
4-) Retorno médio sobre os ativos dos setor para o mesmo período. Podem ser utilizados índices extraídos de revistas ou instituições especializadas. Digamos que o retorno seja:	15%
5-) O ganho médio do setor é conseguido através do retorno médio sobre o ativo do setor pela média dos ativos tangíveis da empresa, assim temos:	$R\$ 30.000.000, \times 15\% = 4.500.000,$
6-) O valor adicional das receitas da empresa provenientes de seus ativos em relação à média do setor:	$R\$ 6.000.000, - R\$ 4.500.000, = R\$ 1.500.000,$
7-) O imposto de renda sobre o valor adicional. Este é calculado multiplicando-se o resultado do retorno em excesso, ou seja, o valor adicional das receitas pela média da alíquota do IR no período analisado:	$R\$ 1.500.000, \times 15\% = R\$ 225.000,$
8-) Prêmio aos ativos intangíveis ou o VIC. Este é calculado pela subtração do valor do IR encontrado anteriormente do retorno em excesso:	$R\$ 1.500.000, - 225.000, = R\$ 1.275.000,$
9-) Valor presente líquido do prêmio. É calculado dividindo-se o prêmio por um percentual adequado, como o custo do capital da empresa que pode representar por exemplo 20%:	$R\$ 1.275.000, / 0,20 = R\$ 6.375.000,$

Fonte: Elaboração própria (2005).

Esse modelo proposto para a mensuração do capital intelectual é uma medida da habilidade de uma empresa de usar seus ativos intangíveis para superar o desempenho de

outras empresas do setor. Caso o valor intangível calculado seja baixo ou decrescente, a empresa está aplicando mais em investimentos tangíveis, no entanto, o VIC sendo crescente, a empresa está gerando maior capacidade de produção de futuros fluxos de caixa.

3.1.6 NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL

Stewart (1998) propõe um gráfico, tipo radar, para que se tenha uma visão coerente dos indicadores financeiros e não-financeiros em relação às diferentes perspectivas da empresa, pois deve-se observar o capital intelectual de uma empresa por vários ângulos.

Para Stewart (1998), as idéias apresentadas para a avaliação do ativo intangível se dividem em 4 áreas: medição do valor geral de ativos intangíveis, medições do capital humano, medições do capital estrutural e medições do capital do cliente.

QUADRO 09
DIVISÃO DAS IDÉIAS APRESENTADAS PARA A AVALIAÇÃO DO ATIVO INTANGÍVEL

ÁREAS DE MEDIÇÃO			
Valor Geral de Ativos Intangíveis	Capital Humano	Capital Estrutural	Capital do Cliente
Pode ser utilizado para qualquer indicador de medição geral do CI, como: a razão entre o valor de mercado e o valor contábil, “Q” de Tobin ou o valor intangível calculado (VIC).	O resultado do capital humano é a inovação, isto é, a eficiência do capital estrutural. Considera-se também a posição, a rotatividade, a experiência e o aprendizado dos colaboradores que formam a empresa.	Determinam-se as medidas de avaliação dos estoques de conhecimento, considerando-se itens, como: a diversidade da linha de produtos e a participação da empresa no mercado. Também observa-se a rotatividade do capital de giro, pois o conhecimento está intimamente ligado ao fluxo físico das coisas. A avaliação do capital de giro, é tudo dentro da empresa, desde as compras até o faturamento.	As medidas de satisfação do cliente são retratadas através da lealdade dos clientes, o volume de negócios, comparação entre o custo de atrair novos clientes, o lucro incremental proporcionado pelos clientes, entre vários outros itens.

Fonte: Stewart (1998).

Segundo Stewart (1998), pode-se se representar o navegador do capital intelectual, através de um gráfico circular, cortado por linhas, em forma de uma tela de radar, agrupando medidas diferentes (por exemplo: razão, valores absolutos, %, etc.). É utilizado uma medida geral (razão do VM/VC) e indicadores para cada um dos elementos que formam o capital intelectual.

Como exemplo do navegador do capital intelectual, temos a seguinte figura, onde a área do interior do polígono representa a situação atual, já a área externa é a situação desejada da empresa. Sendo, o alcance à extremidade do círculo o ideal para as empresas.

FIGURA 02
NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL



Fonte: Paiva (2000, p. 08).

Portanto, quanto mais próximo estiver essa parte da demandada extremidade do círculo, melhor será para a empresa, que dirigirá de forma lucrativa todos os índices financeiros e não-financeiros da empresa. Sendo assim, a empresa poderá obter um resultado global sinérgico, superior à soma dos resultados de cada área individualmente.

No entanto, deve-se ter enorme cuidado com a escolha dos índices de desempenho, para que sejam adequados à estratégia da empresa, pois uma organização estratégica, vai além da economia de serviços.

A empresa deve adotar sempre novas filosofias de administração, dando ênfase ao relacionamento interdepartamental, pois o conhecimento resulta em ganho de poder, já que os verdadeiros produtos de riqueza física e virtual são os próprios homens, como entidades contábeis individualizadas.

Este navegador pode ser útil também como comparação dos índices em relação a um concorrente específico ou média da concorrência no mercado.

3.1.7 MODELO DE EDVINSSON & MALONE (O CASO DA SKANDIA)

Edvinsson & Malone (1998) definiram um conjunto com dezenas de índices e indicadores, uma espécie de painel de resultados, agrupados em 5 áreas já citadas e comentadas anteriormente: o foco financeiro, o foco no cliente, o foco no processo, o foco de renovação e desenvolvimento e o foco humano. Estes focos foram utilizados como diagnóstico do capital intelectual da seguradora Skandia AFS e para a emissão de relatórios contábeis. Sendo assim ficou claro que o capital intelectual é um indicador do valor futuro da empresa e de sua capacidade de gerar riqueza.

Sabe-se que nem toda a produção intelectual da empresa é gerada internamente, mas também com a interação com outras células sócio-econômicas, recebendo *inputs* diversos via interação com outras variáveis agrega-se valor ao sistema-empresa.

É fundamental que se destaque a interação desses focos e sua localização no tempo, e a capacidade destes focos de representar o capital humano e o capital estrutural da empresa.

Este modelo é representado em forma de uma casa, onde cada foco representa uma função da empresa. Exemplificando, temos:

QUADRO 10
COMPARAÇÃO DOS FOCOS DA EMPRESA (CASA-EMPRESA)

FOCOS	CASA	EMPRESA
RENOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	ALICERCE DA CASA	INVESTIMENTO EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO, COMO RECURSO PRIMORDIAL PARA O FUTURO DA EMPRESA.
CLIENTES E PROCESSOS	PILARES	COM O APOIO DA RENOVACÃO E DO DESENVOLVIMENTO, RESPONDEM PELO DESEMPENHO DA EMPRESA.
FINANCEIRO	TELHADO (PARTE MAIS VÍSEL DA CASA)	COM O APOIO DOS DEMAIS FOCOS, DEMONSTRA OS RESULTADOS FINANCEIROS DA ORGANIZAÇÃO.
HUMANO	CENTRO DA CASA	INTERAGE DIRETAMENTE COM TODOS OS FOCOS, POIS FAZ COM QUE CADA UM CUMPRA SUA MISSÃO, JÁ QUE OS RECURSOS HUMANOS (RH) SÃO OS DETENTORES DO CONHECIMENTO.

FONTE: Edvinsson & Malone (1998).

Abordando cada foco individualmente, temos:

O foco financeiro possui a premissa de que as demonstrações contábeis (DC) e o capital intelectual (CI) são complementares, onde os relatórios financeiros fornecem um *feedback* para posterior avaliação dos outros focos da empresa.

O foco no cliente mostra que a revolução digital tornou os clientes mais exigentes, fazendo com que as empresas buscassem mais lealdade e compromisso com sua clientela.

O foco no processo tenta mostrar os efeitos de investimentos em inovações tecnológicas na criação de valor para a célula social. Portanto, a tecnologia de processo só tem valor quando contribui para o aumento da riqueza da empresa.

O foco renovação e desenvolvimento elucida sobre as oportunidades que podem definir o futuro próximo da empresa, em função da realidade do momento atual. Com o monitoramento de áreas, como: atração no mercado, produtos e serviços, parcerias estratégicas, a empresa pode prever o futuro, e assim implantar algumas mudanças significativas.

O foco humano trata do apoio que os recursos humanos fornecem a outras atividades da empresa para a criação de valor, ficando este no centro do navegador. São geradas novas relações da empresa com seus empregados, como os teletrabalhadores e os ciganos corporativos (trabalham no fornecedor ou são empregados terceirizados).

3.1.8 MODELO DE SVEIBY

Sveiby (1997, apud Martinez, 1998) desenvolveu uma metodologia para a mensuração do capital intelectual, na Swedish Community of Practice, onde com o uso de um relatório anual mostrou a evolução dos componentes do capital intelectual. Este dividiu os ativos em tangíveis (caixa, contas a receber, estoques, computadores, etc.) e intangíveis: competência das pessoas (conhecimento nas pessoas) , estrutura interna (conhecimento na organização) e estrutura externa (conhecimento no cliente).

Os vários exemplos de modelos para a mensuração e contabilização do capital intelectual mostram que talvez não seja possível um padrão único de modelo de mensuração do capital intelectual em todos os tipos de organização. Entretanto, a essência dos modelos deve permanecer a mesma.

A relevante preocupação com a mensuração do capital intelectual serve para demonstrar o ponto de partida para uma gestão eficaz do conhecimento empresarial que a cada dia passa por grandes e desafiadoras inovações, mudanças e paradigmas a serem vencidos, para que se tenha uma maior controlabilidade do patrimônio da empresa.

3.1.9 BOLSA DE CAPITAL INTELECTUAL

Assim como as bolsas de valores atuam como um mercado onde diariamente são negociadas milhões de ações de empresas, os economistas Bradley e Albert (London School of Economics) criaram em 1995, um tipo de bolsa denominada de bolsa de capital intelectual, onde as empresas seriam avaliadas conforme seu desempenho em relação aos ativos intangíveis, e suas ações seriam valorizadas ou não levando-se em conta estes fatores.

O critério adotado pelos pesquisadores baseava-se na teoria de que o mercado de trabalho constituía-se em uma bolsa de protoconhecimento – onde os trabalhadores talentosos negociam a utilização futura de seus talentos, durante a duração de um contrato de trabalho, com a entidade empregadora. Toda esta negociação envolve o fator conhecimento humano.

As agências de trabalho temporário e as grandes empresas de consultoria gerencial, comercializam as habilidades e os conhecimentos de especialistas por meio da colocação de profissionais em várias empresas. O *know-how* dos profissionais é arrendado. O agente atua como um especialista e provê um foro para o arrendador do conhecimento.

Da mesma forma que está havendo o crescimento das bolsas de valores e de mercadorias, os autores da pesquisa afirmam que a inovação da tecnologia irá estimular a criação de um mercado de talentos (principalmente na internet) envolvendo oportunidades. Com o passar do tempo, as pessoas possuidoras de talentos comuns formariam redes e organizações com exigências delineadas para formar uma associação. A idéia seria formar classes de trabalhadores de uma mesma profissão/especialização como os de engenheiros, médicos, economistas, entre outras.

Devemos, contudo observar que o modelo de bolsa do capital intelectual apresenta algumas discrepâncias como sejam:

- a) Os trabalhadores não formam a totalidade do capital intelectual, pois apesar do cérebro e do talento humano serem o centro do modelo do capital intelectual, os mesmos não constituem a soma do referido modelo. Por este motivo, em uma negociação envolvendo arrendamento de talentos para atuar em uma empresa deve-se levar em conta os outros fatores alavancadores.
- b) As negociações reais exigem especulação, por este motivo questiona-se se a pesquisa vislumbrou uma verdadeira bolsa ou seria um novo setor de serviços emergentes. O assunto estudado por Bradley - Albert realmente reporta-se a um tipo de bolsa, porém uma bolsa de mão-de-obra, porquanto a meta mais importante consiste em encontrar uma nova forma de bolsa, que seria uma de ativos e valores intangíveis.

Para Edvinsson e Malone (1998, p. 195):

Pensar em um mercado de futuras ações ordinárias baseadas no capital intelectual é realmente estonteante. Em 1996, partiu da Skandia a criação experimental de opções sobre o capital intelectual, as quais seriam utilizadas para incentivar os trabalhadores, neste caso, as opções poderiam ser transformadas em dinheiro pelos seus empregados agraciados, observando-se o parâmetro de um valor de desempenho retirado do modelo sueco da Skandia. Com este sistema de bolsa de conhecimento (BC) abre-se um novo universo de possibilidades, pois haveria a chance das empresas ofertarem aos seus empregados e investidores um número de ações com opções sobre capital intelectual. Uma bolsa que negociasse apenas essas ações seria possível, seja simultaneamente ou em substituição de futuros sobre ações ordinárias.

3.2 VANTAGENS DA MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

“No que diz respeito ao aspecto gerencial, as vantagens da mensuração do capital intelectual são bastante úteis, pois quando as medições de capital intelectual são bem

gerenciadas contribuem para que a empresa possa se conhecer melhor e, conseqüentemente, para seu aprimoramento”, diz Antunes (2000, p. 122).

O descobrimento e a mensuração do ativo capital intelectual existente em uma organização constitui-se uma excelente fonte de informações sobre a mesma de forma global e particularmente até um instrumento valioso para os seguintes aspectos:

- Confirmar a habilidade da empresa para alcançar objetivos;
- Planificar a pesquisa e desenvolvimento;
- Repassar informações básicas aos programas de reengenharia;
- Fornecer um foco para programas de educação organizacional e treinamento;
- Analisar o valor da empresa; e
- Aumentar a memória organizacional.

Sob o ponto de vista **interno** da empresa, ou seja, gerencialmente, existe outras vantagens de se investir em mensuração do capital intelectual da empresa como sejam:

- Ao se descobrir o capital intelectual fica mais fácil carrear recursos necessários para a utilização do ativo intangível no intuito que o mesmo venha no futuro gerar ativos financeiros;
- Através do conhecimento do capital estrutural faz-se a diferenciação entre a criação de patentes, desenvolvimento de novos produtos, entendendo-se todas as vantagens competitivas que cada elemento é possuidor;
- Quando for necessário o corte de pessoal, o conhecimento do capital intelectual existente na empresa impede que as demissões atinjam pessoas com potencial de *know-how* e conhecimentos valiosos para a entidade sejam demitidas;
- O conhecimento do capital humano também contribui para a tomada de decisão sobre os investimentos em treinamento de pessoal. Direcionar a utilização do treinamento, para que

atinga o ativo humano desejado, faz com que posteriormente ao treinamento ministrado possa haver avaliações com o intuito de mensurar os benefícios alcançados; e

- Conhecer o capital estrutural da empresa ajuda na decisão de investimento em tecnologia da informação. Devido à massificação da tecnologia da informação, as empresas tem aplicado recursos extraordinários nos sistemas de informática.

Porém, há a necessidade de avaliar-se a estrutura da tecnologia e da informação, observando-se se é necessário novos investimentos, avaliando-se o retorno dos existentes.

Por fim, é preciso conhecer todo o portfólio dos clientes da empresa a fim de se avaliar as condições atuais e futuras da companhia com relação a este foco.

Com relação ao ponto de vista **externo** da empresa, ou seja, para os usuários externos, temos as seguintes vantagens em mensurar o capital intelectual da empresa:

- Os relatórios sobre capital intelectual são ferramentas valiosas para analistas e investidores observarem a capacidade futura das empresas em gerar caixa;
- No que diz respeito aos acionistas, os relatórios de capital intelectual demonstram ao público externo “O valor oculto das organizações”, segundo Edvinsson, o qual se encontra visível nas demonstrações contábeis.
- A divulgação do relatório de capital intelectual pode explicar a diferenciação entre o valor contábil e o de mercado de uma entidade, embora que seja de forma subjetiva.

3.3 ASPECTOS DOS BALANÇOS PATRIMONIAIS: O DO CONHECIMENTO E O ECONÔMICO

O balanço contábil não capta o valor de ativos intangíveis, como clientes impressionados com a qualidade dos produtos/serviços, idéias de novos produtos e serviços ou um local de trabalho criativo, por isso não dá uma visão ampla sobre o verdadeiro valor real da empresa em termos de ativos tangíveis e intangíveis.

Simultaneamente, ao atendimento das leis, o sistema de informações contábeis deve propiciar informações que atendam as reais necessidades de decisões e de controle da empresa. Sendo atualmente, a mensuração e a contabilização do capital intelectual uma real necessidade para a composição de um novo balanço patrimonial.

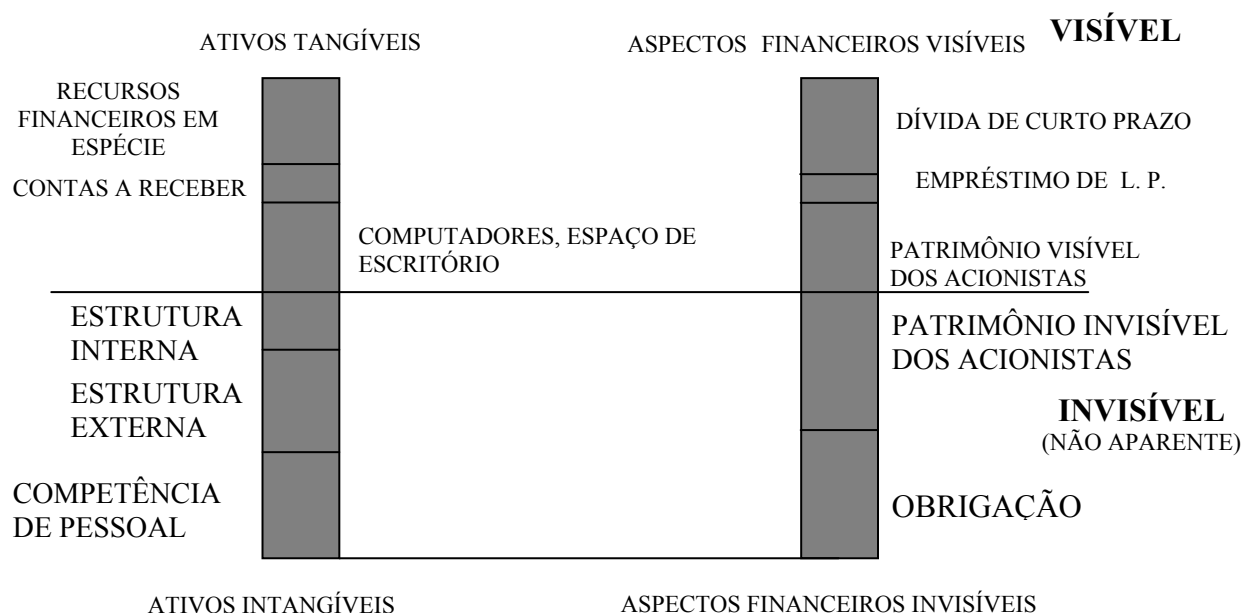
O balanço patrimonial indica os três grupos de ativos intangíveis (estrutura interna, estrutura externa e competência do pessoal), que juntamente com os ativos tangíveis integram o balanço patrimonial. A remodelação do balanço patrimonial é consequência de informações prevalecentes, centradas no fator humano das organizações.

O financiamento invisível das empresas do conhecimento é feito com seu patrimônio invisível, sendo este a diferença entre o valor contábil e o de mercado. Já o financiamento visível é feito através de empréstimos de curto e longo prazos e por cotas de participação.

A grande maioria das empresas de forma inconsciente avaliam alguns de seus ativos intangíveis para demonstrar a sua eficiência operacional, eficiência essa que é avaliada desde o nascimento da empresa sob a forma de satisfação e de retenção.

Com a identificação de novos ativos intangíveis se revelaram fontes de receitas para as empresas que lidam da melhor forma com o seu conhecimento gerado interno e externamente, para a satisfação de um mercado que se torna a cada dia mais global.

FIGURA 03
BALANÇO PATRIMONIAL DO CONHECIMENTO



FONTE: Sveiby (1998).

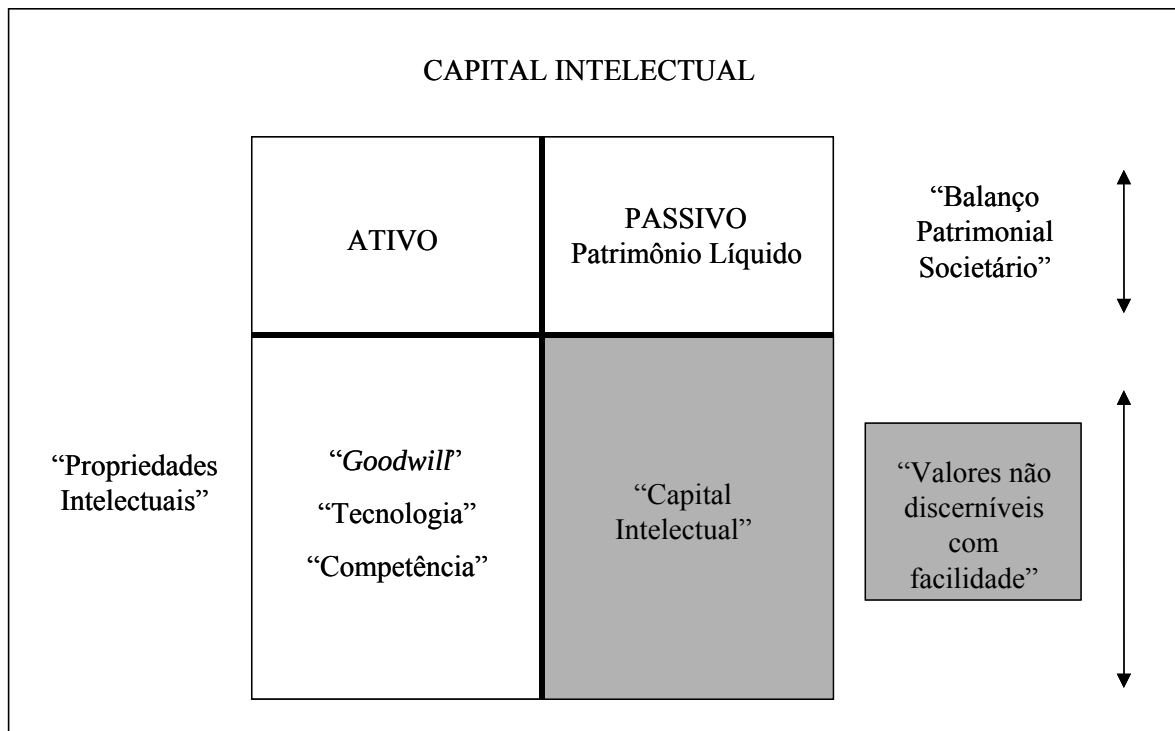
O termo tangível significa, literalmente, “perceptível ao toque”, ou seja, capaz de ser realizado ou possuído, real. Já os intangíveis são um ativo de capital que não possuem existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que sua posse lhes confere antecipadamente ao seu proprietário. Os exemplos de ativos tangíveis, são: os computadores e os recursos financeiros em espécie; e de intangíveis: os direitos autorais e a competência de pessoal.

O desenvolvimento das organizações do conhecimento é realizado com financiamento próprio (patrimônio invisível), o qual é a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado. Já o financiamento visível (patrimônio visível), consiste em empréstimos de curto prazo, cotas de participação e alguns empréstimos de longo prazo.

Tradicionalmente, chega-se a valorizar uma empresa estudando suas curvas de receita, custos, lucros, fluxo de caixa etc., a fim de se poder constituir uma forma de demonstrar seu patrimônio como a expressão monetária de bens, direitos e obrigações.

Segundo Edvinsson (1998), o capital intelectual constitui informação complementar e não subordinada às informações financeiras. É um capital não-financeiro. Representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o contábil, por isso um passivo. (Ver quadro 04).

FIGURA 04
CAPITAL INTELECTUAL



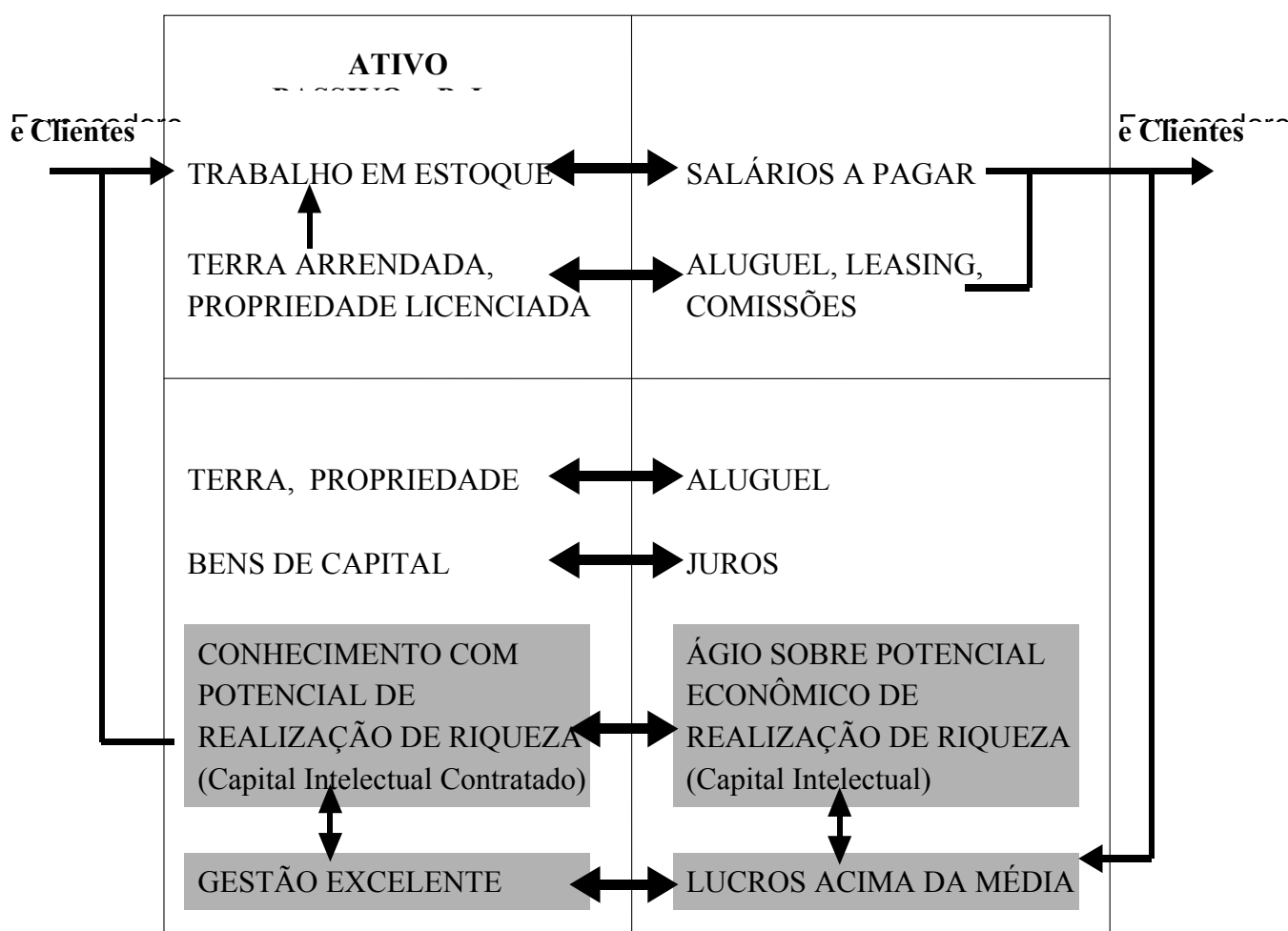
Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 39), adaptado.

De forma técnica, o valor da empresa é definido como o valor presente dos lucros futuros esperados ou fluxos de caixa futuros esperados, descontados a uma taxa apropriada de juros para trazê-los ao valor presente. O valor da empresa não se restringe à soma dos valores de seus ativos tangíveis, mas também a soma dos valores dos ativos intangíveis: o sortimento de produtos inovadores, o talento dos empregados, o conhecimento de processos de produção flexíveis e de alta qualidade, a rede de distribuição, a fidelidade dos clientes, a imagem dos produtos, etc. Outro conceito é de que, o valor da empresa é definido “como aquele que os

potenciais adquirentes estão dispostos a pagar pela compra do patrimônio líquido de uma empresa, logo um valor de negociação”¹⁷.

Em suma, essa nova realidade física e virtual na era da informação que se vê com o uso da microeletrônica e de novas tecnologias não possui modelos para representá-la contabilmente, exceto por modelo de estimação e ajustamentos. O melhor que temos são modelos parciais, pois, os ativos humano e intelectual não são, nunca foram e é convicção da contabilidade que nunca serão propriedade da empresa como a conhecemos hoje, sob a lógica cartesiana. Assim, fundamentados na teoria, defende-se o modelo representado na Figura 05.

FIGURA 05
BALANÇO PATRIMONIAL ECONÔMICO



Fonte: Pereira, Marques e Oshiro. (2000, p. 16).

¹⁷ IOB – Informações Objetivas. Por que o balanço não fornece o “valor da empresa”? Temática contábil e balanços. Ano XVII, N.º 18, 1992, p. 146.

Assim, nota-se a grande relação existente entre os vários componentes do balanço patrimonial econômico, onde destacam-se os fornecedores, os clientes e o capital intelectual, exposto como ágio sobre potencial econômico de realização de riqueza. Considerando para isso uma gestão excelente, onde o conhecimento empresarial alcance lugar de fundamental destaque dentro da estrutura da organização. É também convicção dos pesquisadores que os contratos sociais devem ser melhor formatados a fim de assegurar as vantagens competitivas de cada parte contratante do negócio, da entidade juridicamente constituída e do ser humano que presta serviços inteligentes a esta empresa, para que todos consigam alcançar seus objetivos almejados.

Como consequência, a organização conseguirá criar valor por meio de um conjunto de contratos que atraia e assegure a posse das vantagens competitivas para a entidade.

Isso implica no domínio das ciências e não apenas das tecnologias que são superadas em tempos cada vez mais curtos.

3.4 CONTRIBUIÇÕES DO CAPITAL INTELECTUAL: GERÊNCIA E DELEGAÇÃO DE PODERES

De acordo com Hendriksen e Van Breda (1992, p. 279) “o lucro, no sentido amplo, é a variação do patrimônio de uma empresa durante certo período...” no sentido de manutenção de capital a curto prazo, enquanto que “o teste do sucesso (ou insucesso) das operações de uma empresa é a medida pela qual o dinheiro obtido é (superior ou inferior) ao dinheiro gasto (investido) no longo prazo”, no sentido de maximização do lucro a curto prazo.

As decisões gerenciais, apesar da autonomia delegada pelos proprietários, dependem de aprovação destes, superiores na hierarquia para serem implementadas, e quando

implementadas estarão sob monitoramento dos proprietários, responsáveis pelo empreendimento perante toda a sociedade, sob forma jurídica.

A partir daí, pode-se dizer que, a gestão eficaz do capital intelectual é o resultado da gestão eficaz focada naqueles aspectos de suma importância para o empreendimento. Estes aspectos asseguram a obtenção e a manutenção das vantagens competitivas da empresa sob o empreendimento de que, o valor mais importante da empresa está no conjunto de contratos inteligentes de sua rede de relacionamentos em seu âmbito interno e externo.

3.4.1 COMPETÊNCIAS CONTÁBEIS

Inúmeras são as vantagens da identificação e da mensuração do capital intelectual, do ponto de vista gerencial, podendo ser destacadas as seguintes:

- O conhecimento da competência dos profissionais geradores de receitas para a organização, contribui para decisões de recrutamento e seleção, redução de pessoal, etc.;
- O conhecimento da estrutura interna fornece subsídios para decisões de investimento em tecnologia da informação e em relação ao pessoal de suporte; e
- O conhecimento da estrutura externa demonstra as peculiaridades dos clientes, contribuindo para a elaboração de inovadoras políticas de captação de novos clientes e desenvolvimento de novos produtos e serviços na economia.

As vantagens na obtenção de informações acerca dos valores intelectuais da organização, estão consoantes:

- Dar consistência de uma base material para determinação do justo valor das empresas;
- Tornar visíveis conceitos e procedimentos que o cliente valoriza, criando assim valor para a empresa.

- Aumentar a autonomia de pensamento, a motivação e a responsabilidade no processo produtivo;
- Auxiliar na administração e alocação de recursos tangíveis e intangíveis da empresa;
- Auxilia em decisões de terceirização;
- Servir de esteio às decisões de investimentos destinadas a treinamentos, contratações e reciclagem de pessoal;
- Valorar uma organização via: conhecimento organizacional acumulado, habilidade conceitual na resolução de questões estratégicas, capacidade de auto-recuperação frente às intempéries de mercados e as tecnologias desenvolvidas; e
- Tornar o conhecimento organizacional mais fluído, sendo disseminado por toda a organização.

Sendo assim, o capital intelectual é de grande importância para a contabilidade. Sendo mensurado e analisado pode ser utilizado como informação, com o propósito de atendimento às várias necessidades específicas das empresas nas fases de planejamento, execução, controle e tomada de decisão das atividades desenvolvidas, em uma ótica estratégica, por parte da organização.

3.4.2 O CAPITAL INTELECTUAL E A ECONOMIA

A influência do capital intelectual na gestão empresarial faz surgir um novo código de comportamentos, sendo assim os economistas se preocuparão com o valor econômico¹⁸ proveniente do conhecimento, pois esse passou a ser o principal fator de produção na economia moderna, agregando-se aos tradicionais fatores: terra, mão-de-obra e capital.

Sabe-se que os economistas precisam portanto de relatórios contábeis para a mensuração da riqueza agregada dos consumidores, do governo e dos vários grupos de empresas que formam um setor de atividade econômica que compõe o complexo econômico financeiro a nível local, nacional ou internacional, por isso as várias áreas administrativas estão inter-relacionadas.

Nota-se assim, que existe grande margem de subjetivismo ou idealismo adotado pela teoria econômica, corroborado pelo fato de que não se tem como comprovar, através de documentação hábil as intenções dos agentes quando tomam decisões. Assim, não se pode medir o evento interno das decisões, isto é, o fator psicológico ou a intenção do decisor, contribuindo-se assim para a difícil avaliação do capital intelectual da célula social e para a atribuição de um valor à empresa, que corresponde ao resultado da atuação do conjunto de esforços de todas as partes do sistema e de participação do capital humano no complexo organizacional.

Com a utilização da tecnologia da informação e do comércio eletrônico na economia do conhecimento, possibilitou-se que os focos de estratégias sejam encontrados rapidamente, localizando-se todas as formas de desperdício que impedem as empresas de competir para o sucesso organizacional, ou seja, são eliminadas as atividades que não agregam valor à empresa e são mantidas apenas as que agregam, alinhados às estratégias que sustentam e facilitam a convergência para o que é percebido como valor pelo cliente da organização na sociedade do conhecimento ou era da informação em que vivemos.

De acordo com critérios de desempenho econômico e capacidade tecnológica, a propagação de informações leva a ganhos mútuos para a economia, assegurando a constituição de parcerias estratégicas e rede de inovação, gerando assim ganhos para a economia em geral.

¹⁸ O valor econômico é expresso pelo valor presente dos fluxos de benefícios, descontado a uma determinada taxa de juros, que representa o custo de capital de oportunidade dos acionistas ou investidores. Para este fim, pode-se utilizar o fluxo de

Com o uso cada vez maior do conhecimento nas empresas, ou seja, a utilização de dados com significado, os quais abrangem também a experiência, a memória, a prática, enfim, um série de aspectos não tão estruturados, as empresas alcançarão um nível técnico e humano bem mais qualificado, tornando a economia mais dinâmica e lucrativa.

Os economistas precisam avaliar e identificar corretamente o capital intelectual das empresas, para que essas tenham seu valor real avaliado de forma correta, para que não nos defrontemos com uma distorção no setor de investimentos, tendo seus reais valores financeiros e intelectuais na economia.

No momento atual, a permanência no mercado, de organizações com métodos administrativos ultrapassados, torna-se cada dia mais difícil. Empresas que não planejam a satisfação do consumidor, através da socialização do domínio intelectual, por meio de cursos, palestras e internet, geralmente não permanecem no mercado por muito tempo.

As empresas que buscarem a apuração e adequação do capital intelectual, que formarem opinião gerando uma nova cultura de consumo, buscando o discernimento do cliente, criando novos mercados, que respeitem as relações operacionais de comercialização de produtos ou de prestação de serviços, conduzindo-as eticamente, estarão aproveitando adequadamente os recursos administrativos disponíveis. Assim, tais empresas estarão afastando definitivamente a insolvência, pois a segurança do conhecimento executado de forma correta sobre os bens tangíveis e os intangíveis trarão a indispensável solidez para qualquer empreendimento.

Finalmente, vê-se que só com um controle hábil do capital intelectual nas organizações econômico-financeiras haverá o sucesso econômico e social de tais entidades. Assim, é indispensável a controlabilidade do capital intelectual pela economia moderna, para

que essa alcance grandes margens de lucro, proporcionando melhores condições de trabalho, um maior reconhecimento social da empresa e mais postos de trabalho.

CAPÍTULO 4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos aplicados neste trabalho foram fundamentados nas técnicas de pesquisa geralmente utilizadas em economia, que descrevemos abaixo, com a finalidade primordial de analisar e buscar formas alternativas de mensuração do capital intelectual pelas empresas.

Neste tópico são tratados os elementos metodológicos, a saber: tipo e natureza do estudo; definição das variáveis de investigação; os dados da pesquisa; a caracterização do universo da pesquisa; ordenamento e tratamento dos dados e descrição e interpretação dos dados. Além das bibliografias, monografias, artigos, dentre outros estudos da área.

4.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO

Este estudo consta de uma pesquisa bibliográfica e de um estudo ilustrativo, que, de acordo com Santos (1999, p. 27), se caracteriza pela seleção de “um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos”, e pelo caráter descritivo e exploratório, pois foram realizadas observações sistemáticas dos fatos escolhidos para o estudo, todavia, o pesquisador não interferiu na realidade pesquisada. Sendo, portanto, de natureza qualitativa e quantitativa, pois o objetivo da pesquisa foi medir algumas das qualidades da empresa relacionadas ao capital intelectual e numerá-las estatisticamente.

4.2 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE INVESTIGAÇÃO

Esta pesquisa investigou de forma sucinta os aspectos relacionados com a empresa na utilização do seu capital intelectual e com as formas alternativas de mensuração

desse capital, utilizando-se para isso algumas das variáveis e os seus respectivos indicadores, dentre outras importantes, analisados por Edvinsson e Malone (1998). Assim, temos que:

Variáveis	Indicadores
Foco financeiro	▪ Ativo total (\$) ▪ Ativo total/empregado (\$) ▪ Lucro/ativo total (\$) ▪ Lucro/empregado (\$)
Foco no cliente	▪ Participação no mercado (%) ▪ Número de clientes ▪ Vendas anuais/clientes (\$) ▪ Índice de satisfação do cliente
Foco no processo	▪ PC's e <i>laptops</i>/empregado ▪ Desempenho corporativo em termos de qualidade (por exemplo, ISO 9000)
Foco de renovação e desenvolvimento	▪ Porcentagem das horas de treinamento(%) ▪ Despesas de treinamento/empregado (\$)
Foco humano	▪ Índice de liderança ▪ Número de empregados efetivos e temporários ▪ Número de gerentes e/ou diretores ▪ Tempo de treinamento (dias/ano) ▪ Número de empregados temporários em período integral ▪ Número de empregados temporários em tempo parcial ▪ Número de líderes da empresa com especialização na área empresarial e correlatas

Nem todos os indicadores citados foram utilizados, apenas os de suma importância para o estudo e pesquisa propostos. Sendo assim, a utilização, a ampliação e a mensuração do capital intelectual tem como base para seu cálculo essas variáveis com os seus devidos indicadores, todavia para uma análise mais acurada foram estudados também outros indicadores e as principais variáveis dessa relação que são demonstrados no referencial teórico do estudo.

4.3 DADOS DA PESQUISA

A coleta de dados foi feita fundamentalmente, através da documentação direta e indireta. A documentação direta teve como base a coleta de dados feita pessoalmente pelo próprio pesquisador, na empresa objeto de estudo, através do instrumento de coleta: os questionários. Paralelamente, também foram feitas observações diretas de forma assistemática, ou seja, o pesquisador coletou informações, sem fazer uso de meios técnicos especiais, com o intuito da obtenção de informações históricas e atualizadas sobre a empresa do estudo realizado. Já a documentação indireta foi feita com o objetivo de constituir o referencial teórico sobre o tema em questão. Assim, os dados foram obtidos através da pesquisa bibliográfica, realizada em artigos, dissertações, livros, jornais e em sites da internet, que fundamentam o capital intelectual e temas correlatos, proporcionando uma visão ampla dos conceitos da área em estudo. Os estudos de Edvinsson e Malone (1998), de Ludwig (2001) e de Stewart (1998), compõem o fundamento do referencial teórico deste estudo sobre o capital intelectual e as formas alternativas de sua mensuração pelas empresas, considerando-se ainda o estudo ilustrativo sobre o capital intelectual na empresa São Paulo Alpargatas S. A. – Santa Rita/PB.

4.4 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa foram os gerentes, supervisores, diretores e/ou líderes de uma empresa do setor calçadista do estado da Paraíba, que possuem um grau hierárquico de gerenciamento, de liderança dentro da organização e que lidam diretamente com a agregação de valor para os produtos da empresa, e conseqüentemente, para a empresa.

A empresa pesquisada foi a Empresa São Paulo Alpargatas S. A. – Santa Rita/PB. Uma empresa multimarcas, de capital genuinamente nacional, com grande tradição de mercado, nos ramos de calçados, bolsas e artigos têxteis. Foi fundada em 1907 por investidores anglo-argentinos. Hoje possui mais de vinte marcas consagradas, num universo de mil marcas registradas, além de oito fábricas e onze fábricas-satélites, nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Rio Grande do Norte, Paraíba e Minas Gerais.

A fábrica dessa empresa, possui uma unidade em Santa Rita/PB. Foi inaugurada em 04 de outubro de 1987, localizada no contorno da Br 230km 41, S/N, na cidade de Santa Rita, estado da Paraíba e é uma das quatro fábricas pertencentes à divisão de artigos esportivos da companhia, produzindo cerca de trinta artigos das coleções Rainha e *Topper*. A fábrica possui uma extensão de 21.910 m² de área construída e 67.047m² de área total, com um prédio destinado ao setor de produção e outro ao setor administrativo da fábrica. Sua área de produção aloja cerca de cento e vinte máquinas diferentes, funcionando nos três turnos em regime fixo. Possui um quadro de pessoal com dois mil e duzentos funcionários efetivos.

4.5 ORDENAMENTO E TRATAMENTO DOS DADOS

Para alguns estudiosos, os dados são as informações numéricas fundamentais para a tomada de decisão em certas situações. Os dados de entrada devem ser verdadeiros e

apropriáveis, pois se tais dados forem distorcidos por viés, ambigüidades, tendências ou outros tipos de erros, o resultado esperado sofrerá alterações, não obtendo, muitas vezes, o êxito que se deseja no estudo.

Os dados foram apresentados de forma quantitativa, como o nível de escolaridade (graduação/pós-graduação), bem como de forma quantitativa, como: número de empregados, número de líderes, Pc's e Laptops, rotação de funcionários, dentre outros.

Todos os dados coletados foram sistematizados e selecionados para análise e interpretação. Todavia, viu-se, ainda, as inter-relações entre os dados, de maneira que viabilizou o atendimento a um dos objetivos propostos no estudo, ou seja, a averiguação se o capital intelectual é visto de maneira correta pela empresa de calçados em Santa Rita/PB, se é dada a devida importância a esse capital e se as formas alternativas de sua mensuração atingem os resultados pretendidos pelo estudo.

4.6 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para analisar os dados da pesquisa que foram organizados de forma que possibilitassem a obtenção de respostas ao problema de investigação em estudo foi feito um estudo simplificado das questões objetivas e subjetivas, enumerando-os. A análise dos dados foi composta pelo tratamento e o ordenamento dos dados que foram apreciados através de uma análise quantitativa, tendo por base os indicadores dos focos: financeiro, clientes, processos, renovação e desenvolvimento, e o humano. Com isso, entendeu-se a importância dada ao capital intelectual e as suas formas alternativas de mensuração pelas empresas que compõem o mercado atual e a importância dada ao capital intelectual pela empresa do estudo ilustrativo que menciono.

CAPÍTULO 5 –A EMPRESA SÃO PAULO ALPARGATAS S.A.–Santa Rita/PB

A empresa São Paulo Alpargatas S.A. de Santa Rita na Paraíba, com uma extensão de 21.910 m² de área construída e 67.047m² de área total, possui um quantitativo total de 2.200 empregados.

Sua área de produção abriga aproximadamente 120 máquinas diferentes, funcionando nos três turnos em regime fixo. Os 2.200 funcionários são divididos em três turnos diferentes. O 1º tem horário das 06:00 às 14:00 hs, o 2º turno é das 14:00 às 22:00 hs e o 3º das 22:00 às 06:00, com o recesso aos domingos, tendo unidades que desempenham parte do processo produtivo interligadas a essa unidade, denominadas de fábricas satélites. A seguir (Quadro 11) temos a demonstração do quadro funcional da São Paulo Alpargatas por localidade na Paraíba.

QUADRO 11
QUADRO FUNCIONAL

Local	Funcionários	Atividade
João Pessoa	229	Almoxarifado, corte e armazém de produto acabado
Ingá	207	Costura
Serra Redonda	244	Costura
Mogéiro	160	Costura e bordado
Santa Rita	1.460	Montagem, acabamento e administração
Total	2.200	

Fonte: Setor de recursos humanos - Fábrica São Paulo Alpargatas de Santa Rita/PB. (2005).

O projeto V.O.C. E. (Vida, organização, competência e envolvimento) é a referência dessa empresa de calçados na área de recursos humanos, podendo ser um indicador da melhoria da qualidade de vida no trabalho.

A política de incentivos aos estudos visa o melhoramento da qualidade educacional de seus colaboradores, incentivando através de custeio de 50% do valor da mensalidade para cursos de graduação em universidades particulares; já para os funcionários que estudam em universidades públicas há um doação de 500,00 (quinhentos reais) anuais e 30% do valor da mensalidade de curso de idioma.

O projeto “Caminhar e Aprender ” tem por meta a alfabetização de adultos que não possuem o nível fundamental e médio.

O CCD (Centro de Capacitação e Desenvolvimento), possui um núcleo de treinamento em João Pessoa – PB, equipado para a realização de cursos e treinamentos, atendendo a todos os funcionários das unidades situadas no Nordeste.

No quadro 12, temos toda a demonstração dos investimentos em capital humano da empresa São Paulo Alpargatas de Santa Rita – PB no período de 2001-2004.

QUADRO 12
DEMONSTRATIVO DE INVESTIMENTO EM CAPITAL HUMANO

PROGRAMA	INVESTIMENTOS (R\$)			
Ano	2001	2002	2003	2004
Política de incentivo aos estudos	179.420,85	493.113,04	360.000,00	363.000,00
Cursos e treinamentos	1.332.821,10	610.139,41	810.000,00	850.000,00
Caminhar e aprender	382.305,84	657.281,76	360.000,00	365.000,00
CCD	-	39.442,02	630.000,00	650.000,00
Telecurso	-	81,500,00	-	-
Outros	-	-	840.000,00	830.000,00
Total de investimentos	1.979.647,79	1.881.476,23	3.000.000,00	3.058.000,00

Fonte: Boletim informativo – Empresa São Paulo Alpargatas (2001-2004).

5.1 TRAJETÓRIA DA EMPRESA

Em 1907, vindos da Argentina, os investidores de origem britânica chegam ao Brasil e inauguram a Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados, no bairro da Mooca, em São Paulo, para a produção de Alpargatas Roda, lonas e encerados.

Já em 1920, seus produtos atendem às necessidades dos cafeicultores, colhendo estes bons resultados durante o ciclo do café.

Na década de 40, a empresa muda definitivamente de nome para São Paulo Alpargatas S. A., e enfrenta bem a crise provocada pela segunda Guerra Mundial.

A Alpargatas lança o primeiro jeans brasileiro e os calçados Sete Vidas, muito resistentes, tornando-se uniformes para os trabalhadores que constroem Brasília. A empresa inicia nessa época sua trajetória de grande anunciante, com jingles tocados em todas as rádios.

Em 1960, chegam ao mercado as sandálias que têm a cara do Brasil: as Havaianas. No ano de 1970, a companhia inicia um processo de expansão com o lançamento da marca US Top, a aquisição da marca Rainha e a inauguração das fábricas de Natal (RN), Pouso Alegre (MG), Veranópolis (RS) e Mogi Mirim (SP).

O processo de nacionalização de seu capital aconteceu em 1980, e continua a se expandir, principalmente no setor de confecções, com os lançamentos das marcas *Jeaneration* e *Top Plus* e a inauguração de novas fábricas, em Manaus (AM), Campina Grande (PB), Santa Rita (PB), Franca (SP) e João Pessoa (PB).

No ano de 1990, a Alpargatas intensifica suas operações em calçados e adquire as licenças das marcas Timberland e Mizuno, além de ampliar a gama de produtos da marca Havaianas. Já no fim da década, ocorre uma reestruturação, com foco em calçados, lonas e coberturas, e varejo estratégico. Aumenta a ênfase em gestão de pessoas, com o lançamento de programas de reconhecimento, participação e incentivo. É avaliada a política de segurança, saúde ocupacional e meio ambiente.

No século 21, crescem bastante os investimentos em recursos humanos, através de programas de alfabetização e capacitação, incentivo à criatividade e inovação, promoção da diversidade e melhoria da segurança e da saúde. Com relação à área industrial, os avanços tecnológicos permitem o lançamento de produtos inovadores, que agregam valor ao portfólio

da empresa. As exportações passam a fazer parte do planejamento estratégico da empresa. Assim, a Alpargatas consegue posicionar suas marcas nos melhores pontos de venda do mundo. Nessa época, a empresa inaugura o Instituto Alpargatas, cuja missão é melhorar a qualidade da educação de crianças e adolescentes, de 7 a 17 anos, por meio do esporte, nas comunidades em que se encontra localizada.

5.2 SETORES DA EMPRESA

O setor fabril é composto por cinco grandes setores: almoxarifado, setor de corte, setor de borracha, setor de montagem e o setor de acabamento. Todos estes setores são interligados pelo processo produtivo que podem ser observados a seguir:

Subordinados a gerência geral da empresa São Paulo Alpargatas, temos:

- Gerente Administrativo
- Gerência de Recursos Humanos (RH)
- Gerência de Produção:
- Gerência de Costura
- Gerência de Engenharia Industrial
- Gerência de Manutenção
- Gerência PCP/Corte

É importante ressaltar que a gerência de produção se divide em:

- Coordenação de Produção, a qual coordena hierarquicamente e respectivamente, a Supervisão de Prensa da Borracha e o Operador da Prensa de Borracha; e
- Supervisão da Célula de Montagem, que coordena o Operador da Célula de Montagem.

5.3 FUNCIONAMENTO DA EMPRESA

A empresa Alpargatas possuía uma administração indireta composta dos departamentos: administração, recursos humanos, engenharia, manutenção, produção (Fábrica e fábricas satélites) e PCP (Controle de produção), onde cada departamento possuía uma gerência específica, para cada gerência uma secretária, para cada setor um supervisor e para cada área um coordenador.

Antes da implantação do sistema Toyota de produção, a área produtiva da empresa possuía:

- Um ritmo de produção em desacordo com o ritmo de vendas da empresa;
- Os estoques eram altos;
- O *Lead-time* (tempo de reabastecimento) da produção era longo e sujeito as grandes variações;
- A programação da produção era baseada essencialmente em previsões de venda;
- Existiam isolamentos entre processos cliente e fornecedor;
- As informações eram hierarquizadas entre os líderes; e
- No chão de fábrica, os funcionários eram distribuídos em trilhos e com os trilhos de montagem a fábrica tinha uma produtividade de 5.6 pares/homem/hora, portanto, baixa.

Atualmente, a administração indireta é composta pelos mesmos setores, sendo que cada setor possui ainda seus respectivos gerentes, sem a presença das secretárias; os departamentos se dividem agora em células de trabalho com a figura de um líder para a coordenação, onde os funcionários trabalham de forma polivalente nas funções existentes. Como a parte produtiva é de grande complexidade possui três gerentes, responsáveis por diferentes áreas. Todos os gerentes são subordinados a uma gerência geral, composta por um único membro que controla todo o seu funcionamento, exceto a gerência administrativa que também fica subordinada à Controladoria (Sede em São Paulo).

Na área produtiva, o ritmo de produção foi substituído pelo *Takt time* (Tempo necessário para produzir um componente ou produto completo, baseado na demanda do cliente). Instituiu-se também, a programação diária de entregas, gerando ordens de produção para a reposição de produtos acabados, que são enviadas para o primeiro processo (infesto e pré-fabricado) de manufatura. Houve ainda, a redução do *Lead-time* de produção, a descentralização das informações, a valorização do trabalhador como fonte de produtividade, a instituição de premiação de incentivo, a reestruturação do *layout* e a transformação de trilhos de montagem em células de montagem, possibilitando assim, uma maior produtividade e, conseqüentemente menores custos e maiores lucros para a empresa.

Com as células de montagem passou-se a uma produtividade de 8.2 pares/homem/hora, o que dá um percentual de melhoria de 46.4%. Além do aumento da produtividade, houve a redução de 70% da área ocupada, devido às células de montagem, resultando em ganho de área fabril. Finalmente, conseguiu-se uma redução do estoque de 144 pares para 40 pares por célula.

5.4 DEMONSTRAÇÃO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS DA EMPRESA

Quanto ao detalhamento das atividades do processo produtivo da empresa São Paulo Alpargatas S. A. – Santa Rita/PB, temos:

1-) Fornecedor: As solicitações efetuadas referentes à compra de matéria-prima são realizadas pelos analistas de almoxarifado e encaminhados para os respectivos compradores que estão localizados na sede da empresa em São Paulo. Esses compradores efetuam os pedidos aos fornecedores para todas as unidades fabris, e os fornecedores entregam em cada unidade a quantidade solicitada pelos analistas de almoxarifado.

2-) Almoxarifado: Armazena e controla todo material adquirido destinado à produção de todos os seus produtos.

3-) Corte: Tem por função receber os materiais infestados e as peles para corte, preparar as facas dos artigos, cortar os materiais conforme programação anexa a cada material e acondicionar os cortes em sacos plásticos (12 pares), e posteriormente, em caixas. Após a inspeção dos componentes dos artigos, remetê-los às fábricas satélites.

4-) Processamento de semi-finais: Primeiramente, efetua-se a pesagem dos produtos químicos, conforme a formulação e os acondiciona em caixas plásticas e carrinhos de supermercados. Conforme a programação do *Banbury* (misturador), que é feita segundo a necessidade da casa de borracha, efetua-se a mistura do kit de materiais neste e após a conclusão, coloca-se a mistura no moinho para transformá-los em manta, onde será direcionada para o banho de sabão, refrigeração e casa de borracha.

5-) Processos finais (Moinho): Recebe-se a formulação (semi-final + acelerantes + enxofre + base + pigmentos) e os mistura no moinho extraíndo o laminado na espessura e largura programada para produção nas máquinas Calandra/Extrusora, onde serão adquiridos a vira, ponteira, frisos e palmilha (partes integrantes do calçado).

6-) Calandrar em copé: Recebe-se a formulação final do moinho onde foi extraído o laminado, juntamente com o tecido enviado pelo almoxarifado em bobina. Efetua-se a união do tecido e a borracha, prensando-os em prensa de amortecedor, e ao término do processo encaminha o semi-acabado para o setor de corte.

7-) Extrudar componentes: Recepcionar as mantas finais do moinho para laminação das viras, ponteiras e frisos.

8-) Preparar adesivos/Montagem célula tradicional/Palmilhado: Recepciona-se as mantas da calandra e preparam-se os adesivos (quarto de cola) para ser efetuada a montagem tradicional (Prender palmilha com fita, fechar bico, fechar lateral, lixar a base, riscar, passar fita, aplicar meia pintura, ativar e colocar enchimento lateral, posicionar e prensar sola, prensar na sorveteira, aplicar 1ª e 2ª demão, retirar fita, ativar e colocar vira e ponteira, posicionar etiqueta, prensar bidirecional, refilar, prensar na sorveteira, inspecionar e colocar no carrinho de autoclave - equipamento necessário para o cozimento da borracha).

9-) Autoclavar/Vulcanizar: Levar o carrinho de autoclave para dentro do equipamento, aguardar o tempo de vulcanização, retirar o carrinho e alocar na área de resfriamento.

10-) Acabar e embalar: Desenformar, levar para o grupo de acabamento, colocar o amortecedor, ficha técnica, atacador, inspecionar, embalar e direcionar para a área de armazém.

11-) Armazém: Local destinado ao armazenamento do produto final.

CAPÍTULO 6 – RESULTADOS DA PESQUISA

Foram enviados 40 questionários e obteve-se 22 respondentes (entre gerentes, supervisores, diretores e/ou líderes), partindo-se do método de questionários inteligentes com perguntas e respostas objetivas, resguardando o sigilo total da empresa São Paulo Alpargatas S.A. – Santa Rita/PB, no período de 01 a 28 de fevereiro de 2006, dentre várias visitas com o objetivo de avaliar o perfil do empregado e a sua percepção sobre a empresa, com relação a assuntos que compõem os cinco focos (financeiro, no cliente, no processo, de renovação e desenvolvimento e o humano) do relatório do capital intelectual, divulgados por Edvinsson em 1998. Foram entregues 40 questionários e devolvidos 22 completamente respondidos, ou seja, 55% do total. Existem em torno de 60 funcionários (entre diretores, gerentes, supervisores e/ou líderes) da empresa. A amostra abrangeu 37% desse total de funcionários aptos a pesquisa. Foi possível obter as seguintes ponderações e opiniões sobre as perguntas do questionário (Anexos 01 e 02). Os questionários foram analisados em dois tópicos abaixo especificados.

6.1 PERFIL DO EMPREGADO:

Gráfico 01: Nível de graduados entre diretores/gerentes/supervisores e/ou líderes da empresa



Fonte: Pesquisa direta.

De acordo com o gráfico acima vê-se que o nível de graduados na empresa é alto, alcançando 91% do total. Apenas 2 funcionários, ou seja, 9% dos funcionários que responderam o questionário não são graduados. Assim, nota-se que a empresa se preocupa em contratar mão-de-obra qualificada para exercer as suas funções de liderança, portanto, se

adequa a tendência mundial no mundo empresarial que é a contratação contínua de mais graduados e com nível de especialização cada vez maior.

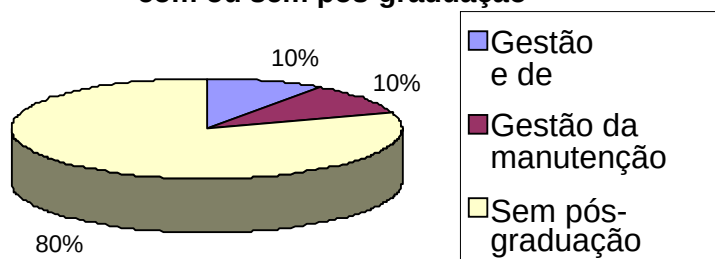
Gráfico 02: Nível de líderes graduados da empresa por curso



Fonte: Pesquisa direta.

De acordo com o gráfico nota-se que o nível de graduados na empresa se distribui da seguinte maneira: 10% do percentual para cada curso (relações públicas, economia, ciências contábeis, engenharia de produção), e 60% do percentual para os outros cursos, sendo 30% para cada: engenharia mecânica e administração. Portanto, observa-se que já há um bom percentual de funcionários com cursos de graduação na área empresarial, ou seja, 50% do total, o que faz com que a agregação de valor nos produtos/serviços seja acrescida.

Gráfico 03: Nível de líderes graduados com ou sem pós-graduação

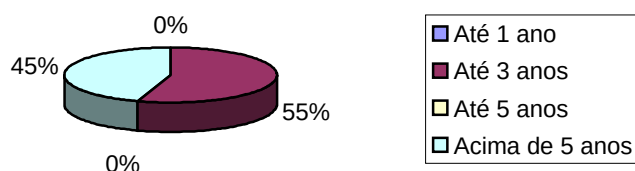


Fonte: Pesquisa direta.

De acordo com o gráfico nota-se que o nível de pós-graduados na empresa com 10% do percentual para cada, estão os cursos: gestão empresarial e de pessoas e gestão da

manutenção, e com 80% do percentual estão os funcionários que não possuem pós-graduação, apenas são graduados em um único curso. Assim, é necessário que mais funcionários se especializem há nível de pós-graduação, principalmente, nas áreas de finanças, gestão de pessoas, contabilidade e gestão da manutenção, para que alcancem maiores produtividades na empresa.

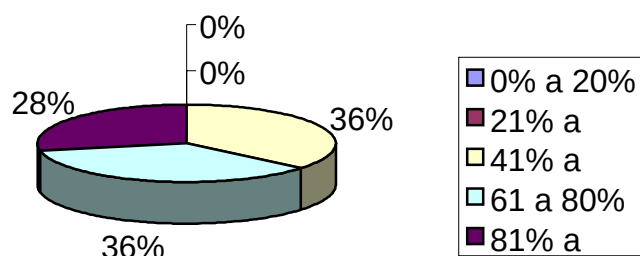
Gráfico 04: Tempo de trabalho dos líderes na empresa



Fonte: Pesquisa direta.

O tempo de trabalho dos funcionários é de 55% acima de 5 anos e 45% até 3 anos, não tendo sido escolhida as outras opções. Com isso, fica evidenciado que os funcionários permanecem em média um bom tempo na empresa, podendo assim não só adquirir experiência, fazer carreira dentro da empresa, como agregar valor a empresa a curto e a longo prazo.

Gráfico 05: Índice de satisfação dos líderes em relação a empresa

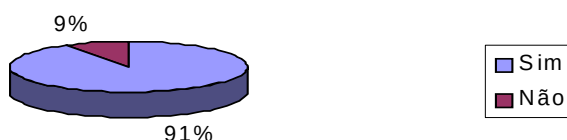


Fonte: Pesquisa direta.

O índice de satisfação dos funcionários em relação à empresa Alpargatas obteve 0% nos índices que vão de 0% a 40%. Portanto, de 41% a 60% e de 61% a 80%, 36% dos

funcionários, respectivamente, estão satisfeitos com a empresa; e 28% dos funcionários que responderam a pesquisa possuem de 81% a 100% de satisfação. Sendo assim, a grande maioria dos funcionários está satisfeita com a organização em que trabalham.

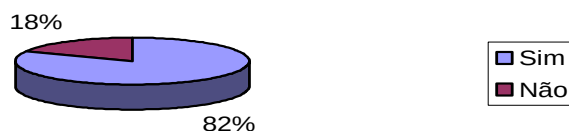
Gráfico 06: Nível de agregação de valor pelos líderes aos produtos/serviços da empresa



Fonte: Pesquisa direta.

O nível de agregação de valor pelos líderes aos produtos/serviços da empresa é bastante expressivo na opinião dos líderes da empresa, pois acreditam que realmente contribuem para a formação do valor do produto, fazendo aumentar o preço dos produtos/serviços e, conseqüentemente, o lucro da empresa. Portanto, 91% acreditam nisso e apenas 9% acham que o seu trabalho não agrega valor aos produtos/serviços da organização.

Gráfico 07: Nível de posse de PC's e Laptops pelos líderes para o seu trabalho na empresa



Fonte: Pesquisa direta.

De acordo com o gráfico nota-se que a grande maioria dos diretores/gerentes/supervisores e/ou líderes, ou seja, 82% dos que responderam os questionários possuem PC's e Laptops para a execução de seus trabalhos na empresa, agilizando assim os processos internos e melhorando a produtividade de todos os

funcionários, já que com a ajuda da tecnologia a economia de tempo geralmente é enorme, proporcionando melhorias nos resultados da empresa.

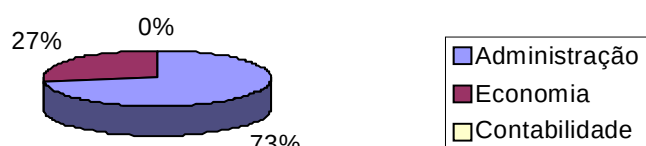
OPINIÕES MAIS FREQUENTES:

➤ QUAL A SUA CONTRIBUIÇÃO NA AGREGAÇÃO DE VALOR AOS PRODUTOS/SERVIÇOS DA EMPRESA?

- Trabalhamos de acordo com a política da empresa;
- Satisfação dos que trabalham diretamente com o produto;
- Trabalhando corretamente e sempre em busca de melhorias, agrega-se valores tanto individuais como coletivos;
- O funcionário satisfeito produz melhor;
- Sou parte integrante do produto, por meio das minhas atividades ligadas diretamente a este, ou seja, monto as estruturas de custos, onde sem as mesmas não seria possível fazer funcionar a produção de forma padronizada;
- Consiste na adoção de conhecimentos para a melhoria de processos e de produtos, aumentando o valor para os clientes;
- Através do conhecimento que tenho contribuo para o crescimento da empresa;
- Estou envolvido no produto; e
- O setor de manutenção é essencial para que com máquinas em perfeito estado, a produção seja feita com melhor qualidade e no menor tempo necessário.

6.2 PERCEPÇÃO SOBRE A EMPRESA:

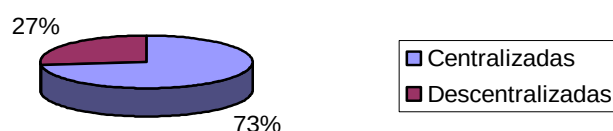
Gráfico 08: Ciência capaz de mensurar o capital intelectual das empresas na opinião dos líderes



Fonte: Pesquisa direta.

Para a maioria dos líderes da empresa com relação a qual ciência seria capaz de medir o capital intelectual das empresas, 73% responderam que a administração era capaz, e apenas 27% acreditam que essa função poderia ser totalmente executada pela economia. Já com relação a contabilidade, nenhum dos líderes acreditam que esta responderia a mensuração do capital intelectual das empresas, nem se quer os contadores da empresa acreditam nisso. Assim, vê-se que a economia tem muito a galgar em termos de crédito quanto a essa questão, porém, no momento atual, a ciência contábil tem mais estudos nessa área que a administração.

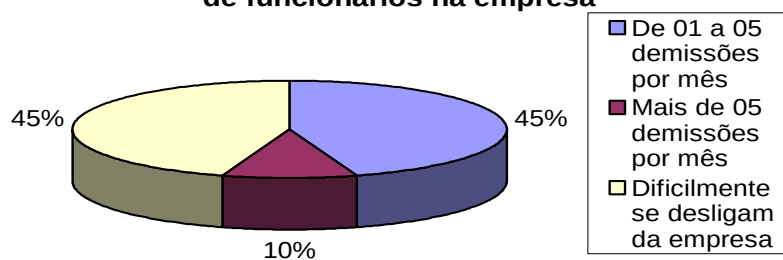
Gráfico 09: Formas de decisões básicas da empresa



Fonte: Pesquisa direta.

Em torno de 73% dos líderes acreditam que as decisões básicas da empresa são tomadas de forma centralizadas, porém, 27% acreditam que tais decisões são descentralizadas, o que demonstra que um bom percentual ainda acredita que as decisões precisam e são concentradas em certas pessoas na empresa, fazendo com que as informações não sejam homogêneas para todos, o que proporciona desconhecimento de certas decisões por muitos e a falta de participação de uma boa gama de funcionários. É uma tendência mundial nas empresas a descentralização das informações, para que assim, o conhecimento flua melhor dentro da empresa e todo mundo tenha participação na grande maioria das decisões, tornando todos os funcionários responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso da empresa.

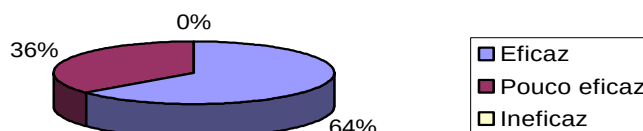
Gráfico 10: Índice de rotação (demissões) de funcionários na empresa



Fonte: Pesquisa direta.

De acordo com o gráfico verifica-se que 45% dos líderes da amostra acreditam que o índice de rotação (demissões) de funcionários na empresa acontecem em média com 01 a 05 funcionários por mês; outros 45% responderam que dificilmente os funcionários se desligam da empresa; e apenas 10% acreditam que mais de 05 demissões são executadas por mês. Portanto, a crença de um percentual de 55% de rotação de funcionários na empresa é uma medida média, o que faz com que a empresa esteja num bom nível de amadurecimento de carreira, pois grande parte dos funcionários trabalham de forma consistente na empresa e os desligamentos que nem sempre são benéficos à empresa ocorrem com pouco frequência, o que torna a equipe de trabalho mais coesa na execução dos trabalhos com o êxito esperado.

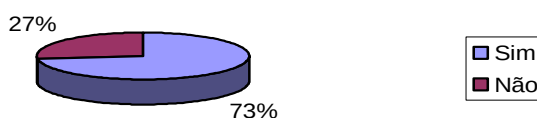
Gráfico 11: Forma utilizada no processo de seleção de pessoal da empresa



Fonte: Pesquisa direta.

Quanto ao processo de seleção de pessoal da empresa, a maioria dos líderes que responderam o questionários disseram que acreditam que 64% da seleção de pessoal da empresa é feita de forma eficaz; já 36% acham pouco eficaz; e nenhum dos líderes acha que a seleção de pessoal é totalmente ineficaz. Mostrando assim, que uma grande quantidade de líderes agregadores de valor à empresa acreditam que o departamento de RH (recursos humanos) faz suas seleções de forma eficaz e da melhor maneira possível, selecionando os melhores profissionais capazes de executarem suas funções com êxito, compromisso e ética.

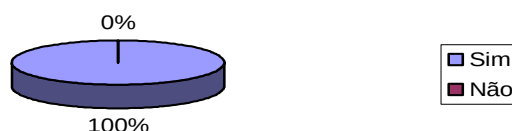
Gráfico 12: Nível de compromisso da empresa na reciclagem profissional dos seus empregados



Fonte: Pesquisa direta.

De acordo com o gráfico vê-se que 73% dos funcionários da amostra acham que há o compromisso da empresa na reciclagem profissional dos seus empregados ou colaboradores dentro da empresa. E apenas 27% não acreditam em tal compromisso da empresa, o que quer dizer que para esses a empresa não investe como deveria em seu capital humano, não aproveitando ao máximo o potencial dos seus funcionários e não os qualificando da melhor maneira possível para a execução de suas tarefas.

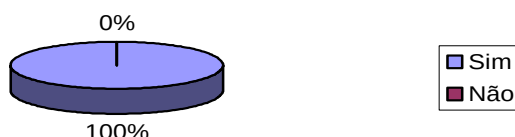
Gráfico 13: Nível de geração de conhecimento na empresa de acordo com os líderes



Fonte: Pesquisa direta.

Um percentual de 100%, ou seja, a totalidade dos líderes (22 líderes) que responderam ao questionário do estudo ilustrativo acreditam que a empresa gera conhecimento, mostrando assim, que a cada dia o conhecimento é mais valorizado nas empresas, o que faz aumentar o capital intelectual desta, e conseqüentemente, seus lucros e sua valorização pela sociedade e pelos seus funcionários que amadurecem profissionalmente e a sociedade que ganha com produtos/serviços de melhor qualidade e menores preços.

Gráfico 14: Nível de crença no capital intelectual como uma vantagem competitiva no mercado de trabalho



Fonte: Pesquisa direta.

De acordo com o gráfico o nível de crença no capital intelectual como uma vantagem competitiva no mercado de trabalho alcançou 100% dos questionários respondidos. O que nos diz que para todos os líderes da empresa o capital intelectual é de suma importância para a

organização e que é um atrativo a mais para o mercado de trabalho, ou seja, de forma analítica temos que: como o capital humano faz parte do capital intelectual, e tendo esses capitais bem desenvolvidos, tanto a empresa, como os funcionários ganham no mercado de trabalho, esse se torna uma vantagem competitiva. Portanto, ganham tanto as empresas que contratam profissionais bem qualificados como os funcionários que vão para uma empresa que os valoriza e os vê como agregadores de valor aos produtos/serviços da empresa, os tornando peças primordiais na economia do conhecimento.

OPINIÕES MAIS FREQUENTES:

➤ DE QUE FORMA O CAPITAL INTELECTUAL PODE SER UMA VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO DE TRABALHO?

- Tanto a empresa como o ser humano crescem;
- Devido as grandes mudanças que ocorrem no mundo em um curto espaço de tempo;
- Mostra o quanto a empresa está profissionalmente preparada;
- O acesso à informação é um exemplo da riqueza de conhecimento, pois com a busca da informação você se adequa às mudanças rapidamente;
- As empresas que detém as pessoas bem informadas possuem grandes possibilidades de fazer mais e melhor com menos recursos;
- Porque gera tanto redução de custos, quanto qualidade, e principalmente, produtos ou serviços inovados para os clientes, tornando a organização ágil na resposta às demandas dos seus clientes;
- Por seu um facilitador, pois as empresas tem mais visão de mercado, assim pode contribuir com a empresa em seu crescimento;
- Pois estamos na era da informação; e
- Porque com ele trazemos inovações para a empresa.

CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Com o estudo feito, verificou-se que com a globalização e a internacionalização econômica (processo de comercialização e prestação de serviços sem fronteiras entre os países), terão como alternativa de sobrevivência as empresas que souberem administrar racionalmente o seu capital intelectual.

Assim, compreendemos que na economia global atual, o conhecimento tornou-se para vários estudiosos um dos maiores e melhores capitais na empresa, tornando-se para estes uma vantagem competitiva das empresas. Portanto, as organizações devem alcançar criticamente mais qualidade, valor agregado, serviço, inovação, responsabilidade social, agilidade, reconhecimento, flexibilidade, velocidade e bom atendimento, como formas de se manterem no mercado. Precisam também estabelecer metas que as impulsionem rumo a excelência e as melhorias que gerem impacto positivo no desempenho organizacional.

Com o novo posicionamento empresarial assumido pelas empresas atuais, vimos que é preciso considerar a necessidade de total integração funcional dos campos-chave da empresa, que precisa ser vista de forma holística como um grande sistema, e não como um conjunto de partes isoladas e interdependentes.

Nota-se assim, que está havendo o aumento da necessidade de disciplina e emergência de normas que regulamentem os procedimentos gerenciais em sua interface com a aplicação dos conceitos de *goodwill* e de capital intelectual, considerando-se as tendências dos usuários das informações financeiras.

Por isso, é uma necessidade dos economistas identificar e avaliar o capital intelectual com mais objetividade, para que as empresas realizem uma gestão eficiente utilizando os

balanços patrimoniais do conhecimento e o econômico, realmente como espelhos da situação atual da organização ou célula social. Mesmo sabendo que as medidas para os fatores intangíveis são inexatas.

A empresa São Paulo Alpargatas no intuito de atender as novas exigências do mercado (redução de desperdícios) e continuar como uma das líderes de mercado optou por inovar seu processo industrial, implementando as técnicas do sistema *toyota* de produção, onde observamos a melhoria da qualidade no seu ambiente de trabalho e no aumento de sua produtividade por funcionário. A mudança do *layout* e a criação de células de trabalho proporcionaram um aumento da produtividade na empresa.

Observamos que as inovações tanto tecnológicas como comportamentais adotadas pela Alpargatas, tentaram trazer benefícios para todas as áreas da empresa. A busca pela qualificação da mão-de-obra, a tentativa de uma maior valorização do funcionário e do seu envolvimento no processo, colaboram para o aumento da produtividade e a redução de desperdícios/custos. O investimento em capital humano através de cursos e treinamentos partindo do operário de chão-de-fábrica, está tentando promover melhor qualidade no trabalho realizado, ganho de tempo. Com o surgimento de novas técnicas/idéias que permitem a melhoria tanto no ambiente de trabalho, como na parte financeira e produtiva da organização, a entidade busca destaque no mercado.

Assim, as inovações tecnológicas e estruturais implantadas na empresa Alpargatas permitiram prováveis benefícios, como: uma melhor qualidade no ambiente de trabalho; uma considerável redução nos custos com folha de pagamento, pois a mudança de trilho de montagem para célula de trabalho, permitiu uma redução no número de pessoas e um aumento na polivalência dos trabalhadores atuantes; uma maior mobilidade das operações; uma maior facilidade na detecção de problemas e uma melhoria na rotatividade, onde na ausência de um funcionário, o processo transcorre normalmente. Portanto, deve a cada dia ser mais valorizado

o capital humano dos colaboradores da Alpargatas e das empresas brasileiras como um todo, fazendo crescer o capital intelectual destas.

Com relação ao capital intelectual das empresas vê-se que é difícil a sua identificação, a sua avaliação e a sua mensuração, que por enquanto ainda não foi mensurado, em virtude de sua grande subjetividade. Então, acreditamos que os economistas e os outros profissionais da área administrativa de uma forma geral têm como função para esse século a avaliação do capital intelectual e a escolha de práticas econômicas que projetem as organizações com base num contexto globalizado, onde a lucratividade é o elemento fundamental de todas as organizações.

O profissional da área financeira que busca o sucesso profissional precisa compreender a necessidade de interação-comunicação-relacionamento existente na empresa, atuando assim de forma ética e confiante. Sendo assim, a linguagem econômica e financeira precisa ser de mais fácil compreensão para todos os seus interessados.

Deve haver o livre fluxo do conhecimento nas empresas. A economia do conhecimento ou do saber deve vigorar, sendo facilitada fundamentalmente pela equipe gerencial, que deverá trabalhar sempre num ambiente totalmente informacional, considerando os funcionários como o mais importante e valioso ativo da empresa.

Os recursos humanos deverão ter um papel central em adquirir, cuidar, disseminar e investir na verdadeira riqueza intelectual de uma empresa, ou seja, o seu capital intelectual.

A segurança do conhecimento executado de forma eficiente sobre os ativos tangíveis trará a indispensável solidez econômica e financeira para qualquer negócio.

Sugiro que a mensuração do capital intelectual seja priorizada no momento atual, para que futuramente possamos demonstrar o valor do capital intelectual nos balanços patrimoniais.

Deve-se buscar a subjetividade responsável como princípio, pois os recursos a serem mensurados envolvem o fator humano, o maior valor de qualquer entidade contemporânea.

Somente com uma formação profissional e pessoal mais adequada às necessidades do mercado de trabalho é que o economista poderá valorizar-se como profissional e como pessoa humana, apresentando maiores contribuições para o desenvolvimento do país como um todo.

Em síntese, observa-se que está longe de serem alcançados os reais objetivos da economia moderna, que é valorizar (maximizar) o conhecimento, juntamente com a capacidade intelectual humana. Todavia, vê-se que a cada dia cresce o número de organizações que se tornam mais intensivas em conhecimento e em informações tecnológicas, como forma de conseguirem um diferencial entre as suas concorrentes para que continuem conquistando novos mercados e aumentando seus lucros.

O objetivo deste trabalho é que seja aproveitado com a finalidade de ampliação dos debates sobre o capital intelectual, se fazendo assim as devidas adaptações. É preciso que haja um maior debate nas classes profissionais de economistas, contadores e administradores e demais interessados, para que assim se faça de forma correta a mensuração do capital intelectual nas empresas.

Por certo, o estudo aqui realizado não tem a pretensão de esgotar a discussão teórica acerca do uso e da disseminação do capital intelectual na sociedade do conhecimento, por isso, prevemos que muito conhecimento novo ainda surgirá, principalmente sobre a riqueza subjetiva de uma empresa, sendo de fundamental importância qualquer contribuição intelectual para a ampliação da utilidade do tema em questão.

REFERÊNCIAS

ACOSTA, Luis Acosta. Suma Econômica. Tecnologia & capital humano. Ed. n. 282. São Paulo: Tama Ltda., out. de 2001.

ANDRADE, Matosinhos Mateus de. Monografia apresentada para a conclusão do curso de especialização em controladoria da União Pioneira de Integração Social - UPIS. Brasília/DF. Capital intelectual e goodwill: conceitos, registros e mensuração. 2002.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. Capital intelectual. São Paulo: Atlas S/A, 2000.

BOLGAR, Paulo Henrique. Gestão do conhecimento e o capital humano: onde tudo começa. Net. Disponível em: <www.rh.com.br >. Acesso em: 05.08.2001.

BROOKING, Annie. Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise. Boston: Thomson Publishing Inc, 1996.

CAMARGO, Silva Helena C. R. V. de & PASSINI, Jardiel G. A contabilidade e o capital intelectual. São Paulo, 2000.

CARMO, Romeu Mendes. Gestão do conhecimento. Net. Disponível em: <www.ietec.com.br>. Acesso em: 01.06.2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. 4 ed. São Paulo: M. Books, 1995.

_____. O capital intelectual. Net. Disponível em: <www.carreiras.empregos.com.br>. Acesso em: 02.07.2005.

CIMA, Coyngton. The chartered institute of management accountants. management accounting. Official terminology. London: Chartered Institute of Management Accountants, 1996, p. 87.

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. Tradução Luciana Bontempi Gouveia. Revisão técnica Heitor José Pereira. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas & PRUSSAK, Laurence. Conhecimento empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EDVINSSON, Leif & MALONE, Michael S. Capital intelectual. Tradução de Roberto Galman; revisão técnica de Petros Katalifós. São Paulo: Makron Books, 1998.

EHRENBERG, Ronald G. & SMITH, Robert S. A moderna economia do trabalho: teoria e prática pública. 5ª ed.; São Paulo: Makron books, 2003.

FERNANDES, Maria da Conceição Lacerda. Monografia apresentada para a conclusão do curso de ciências econômicas da UFPB - Campus II, Campina Grande/PB. A globalização e algumas manifestações na economia brasileira nos anos 90. Julho de 1997, p. 09.

FILHO, Edelvino Razzolini. O papel das relações humanas na contabilidade. Net. Disponível em: <<http://pessoal.onda.com.br>>. Acesso em: 01.06.2001.

FRUCHT, Luciano. Capital intelectual. Net. Disponível em: <www.uol.com.br>. Acesso em: 31.08.2001.

GONÇALVES, Reinaldo. Globalização e desnacionalização. São Paulo: Paz e Terra S. A., 1999.

HENDRIKSEN, S. & VAN BREDA, M. F. Accounting theory. Chicago, IRWIN, 1992.

HERCKERT, Werno. Conhecimento: um ativo imaterial. Monografia-Rio Grande do Sul, 2002.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva. Net. Disponível em: <www.gestiopolis.com>. Acesso em: 02.07.2005.

LIMA, Mônica Eugênia Amaral; AQUINO, Sebastião Alves de ; NASCIMENTO, Valmir Galvão do. O ativo e sua mensuração. Anais do III Encontro nordestino de contabilidade – ENECON. Aracajú: 1997 (INCD).

LOPES, João Francisco. Capital intelectual: contribuições a sua mensuração e classificação contábil. São Paulo: Associação de ensino de Itapetininga, 2001.

LUDWIG, Waldez. Gestão de valores: uma necessidade de organização. Net. Disponível em: <www.furnas.com.br>. Acesso em: 05.09.2001.

MARTINEZ, Antonio Lopo. A Contabilidade na era do capital intelectual. Revista da Fundação de Cairu. v.1, n. 1, jan./jun. Salvador, 1998.

MARTINS, Eliseu. Contribuição à avaliação do ativo intangível. São Paulo, 1972. Tese (Doutorado). Faculdade de economia, administração e contabilidade da Univ. São Paulo. p. 74.

MARTINS, Eliseu & ANTUNES, Maria Thereza Pompa. Trabalho apresentado no XVI congresso brasileiro de contabilidade ocorrido em Goiânia – GO. Anais. Capital intelectual: verdades e mitos. São Paulo, 2000. 1 CD – ROM.

MEDEIROS, Renata A. de & OLIVEIRA, Rinaldo M. A. de. Trabalho apresentado no XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE. Goiânia – GO. Anais. O real valor do capital intelectual: uma abordagem nas empresas de Natal/RN. Natal, 2000. 1 CD-ROM.

MELO, Mário Henrique de Freitas. Capital intelectual: O desafio do terceiro milênio. Net. Disponível em: <www.uefs.br>. Acesso em: 06.07.2001.

MONOBE, Massaroni. Monografia de mestrado em economia. USP- São Paulo. Contribuição à mensuração e contabilização do goodwill não adquirido. Orient. do Dr. Eliseu Martins, 1986.

MONTEIRO, Patrícia Silva. Monografia apresentada para a conclusão do curso de ciências econômicas da UFPB – Campus I, João Pessoa/PB. Sistema toyota de produção: o sistema produtivo da São Paulo Alpargatas S. A., antes e após sua implantação. Agosto de 2005.

MORAIS, José Jassuípe da Silva. Capital intelectual. III SEMANA ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS. Campina Grande/ PB, 2001.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello & FISCH, Silvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1999.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA NETO, Josué Viana de. O capital intelectual: um paradigma contábil. Monografia. Congresso brasileiro de contabilidade, 2000.

PACHECO, Vicente. O capital intelectual e sua divulgação pela contabilidade de recursos humanos. Net. Disponível em: <www.crcpr.org.br>. Acesso em: 10.10.2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Análise do índice de liquidez sob o conceito de avaliação econômica. Revista Brasileira de Contabilidade. Ano XXIX, n. 124. Jul./Ago., 2000, p. 43.

PAIVA, Simone Bastos. Trabalho apresentado no XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE. Goiânia – GO. Capital intelectual: um novo paradigma para a gestão dos negócios. João Pessoa, 2000, p. 08.

PAULO, Edílson. Capital intelectual: formas alternativas de mensuração. João Pessoa, 2000.

PEREIRA, Elias; MARQUES, Laércio & OSHIRO, Rubens. Trabalho apresentado no XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE. Goiânia – GO. A contabilidade e o capital intelectual. Anais. São Paulo, 2000, p. 14. 1 CD-ROM.

PRAHALAD, C. K. A. A competência essencial. HSM Management. São Paulo, ano 1, n. 1, mar/abr., 1997.

RAUPP, Elena Hahn. A contabilidade e o valor real das empresas mediante identificação dos valores internos. RBC. Ano XXX, n. 128. Brasília: CFC, mar./abr., 2001, p. 50-68.

RIFKIN, J. O fim dos empregos. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROCHA, Manuel Sacadura. Net. Capital intelectual no pós-mercantilismo e a desmitificação do conceito valor. São Paulo, 1998.

SÁ, Antonio Lopes de. Ativo intangível e potencialidades dos capitais. Revista Brasileira de Contabilidade. Ano XXIX, n. 125. Brasília: CFC, set./out., 2000, p. 46-53.

SÁ, Antonio Lopes de & SÁ, Ana M. Lopes de. Dicionário de contabilidade. 9 ed. São Paulo: Atlas S. A., 1995.

SAM, Palmisano. Presidente da IBM. Revista Você S. A. Abril, 2005.

SANDRONI, Paulo. Novíssimo dicionário de economia. 6 ed. São Paulo: Best Seller, 2001.

SANTOS, Antonio dos. Desmistificando o capital intelectual na contabilidade. Revista Brasileira de Contabilidade. Ano XXIX, n. 121. Brasília: CFC, jan./fev., 2000, p. 67-71.

SCHWARTZ, Gilson. Folha de São Paulo. Dinheiro: tendências internacionais. “Glocalização e internet X apontam nova ordem mundial”. São Paulo: 11/11/2001, p. B2.

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

SILVA, Luiz Antonio Coelho da. Monografia apresentada para a conclusão do curso de graduação em ciências econômicas da UFCG - Campus I. Campina Grande/PB. Considerações gerais acerca do capital intelectual na sociedade do conhecimento. 2002.

SILVA, Roberto Jorge da. Monografia apresentada na especialização em contabilidade decisória da UFPB - Campus I. João Pessoa/PB. O sistema de informação da empresa e seu capital intelectual. 2001.

SOUZA, Almir D. de, SOUZA, Evaldo V. de, BARBOSA, Eduardo J. P. & PAIVA, Jorge P. Avaliação do Capital Intelectual: um caso prático. Revista Brasileira de Contabilidade. Ano XXIX, n. 126. Brasília: CFC, nov./dez., 2000.

STEWART, Tomas A. Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução de Ana B. Rodrigues, Priscilla M. Celeste. RJ: Campus, 1998.

SULLIVAN, Jean Jacques Salim de Patrick H. Profiting from Intellectual Capital. John Wiley & Sons, Inc., 1998.

TOFFLER, Alvin. A terceira onda. 16 ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VASCONCELOS, Yumara L.; MORAIS, José J. da Silva & SILVA, Walter C. Trabalho apresentado no XVI CONG. BRAS. DE CONTABILIDADE. Goiânia-GO. Anais. O valor humano nas organizações: imperativo de excelência na sociedade moderna. Salvador, 2000. 1 CD-ROM.

VASQUEZ, Eduardo Machado. Capital intelectual: tendências à identificação e mensuração. Monografia. Brasília, 2001.

VELLONI, Ana Carolina. Capital intelectual: novos desafios para a contabilidade na era do conhecimento. São Paulo, 2000.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. Admirável mundo novo. Em ser humano. São Paulo, v. 32, n. 35, agosto, 1998.

VICECONTI, Paulo E. V. & NEVES, Silvério das. Introdução à Economia. 6 ed. revisada e ampliada. São Paulo: Frase, 2003, p. 06.

WERNER, Rodney & LEMBERCK, Marluce. Mensuração de intangíveis. Revista Brasileira de Contabilidade (RBC). Ano XXIX, n. 122. Brasília: CFC, mar./abr., 2000, p. 78-86.

ANEXOS

ANEXO 01 QUESTIONÁRIO

PERFIL DO EMPREGADO:

GRADUAÇÃO

1-) Você como diretor/gerente/supervisor da empresa possui graduação?

- ☐ Sim. Em que curso? _____
- ☐ Não

PÓS-GRADUAÇÃO

2-) Como empregado da empresa, você possui pós-graduação?

- ☐ Sim. Qual? _____
- ☐ Não

TEMPO

3-) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- ☐ Até 1 ano
- ☐ Até 3 anos
- ☐ Até 5 anos
- ☐ Acima de 5 anos

SATISFAÇÃO

4-) Como empregado, você avalia seu índice de satisfação em relação a empresa entre:

- ☐ 0% a 20%
- ☐ 21% a 40%
- ☐ 41% a 60%
- ☐ 61% a 80%
- ☐ 81% a 100%

VALOR AGREGADO

5-) Você acredita que o seu trabalho agrega valor aos produtos/serviços da empresa?

- ☐ Sim? Por quê? _____
- ☐ Não

PC's e LAPTOPS

6-) Você possui PC's e/ou Laptops para o seu trabalho na empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

ANEXO 02**PERCEPÇÃO SOBRE A EMPRESA:****CIÊNCIA**

7-) Na área das ciências sociais, qual dessas é capaz de medir o capital intelectual das empresas?

- ☐ Administração
- ☐ Contabilidade
- ☐ Economia

DECISÕES

8-) Você acredita que as decisões básicas da empresa são tomadas de forma:

- ☐ Centralizadas
- ☐ Descentralizadas

ROTAÇÃO

9-) O índice de rotação de funcionários (demissões), acontece:

- ☐ De 01 a 05 demissões por mês
- ☐ Mais de 05 demissões por mês
- ☐ Dificilmente se desligam da empresa

SELEÇÃO DE PESSOAL

10-) Quanto ao processo de seleção de pessoal da empresa, você considera que é feito de forma:

- ☐ Eficaz
- ☐ Pouco eficaz
- ☐ Ineficaz

RECICLAGEM PROFISSIONAL

11-) Você acredita que há o compromisso da empresa na reciclagem profissional dos seus empregados?

- ☐ Sim
- ☐ Não

CONHECIMENTO

12-) Você acredita que a empresa gera conhecimento?

- ☐ Sim
- ☐ Não

CAPITAL INTELECTUAL = É o material intelectual, a informação, o conhecimento, a propriedade intelectual e a experiência, que pode ser utilizada na geração de riqueza nas empresas.

CAPITAL INTELECTUAL

13-) Você acredita que o capital intelectual pode ser uma vantagem competitiva no mercado de trabalho:

- ☐ Sim. Por quê? _____
- ☐ Não.