

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS CASCA**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**EDI CECILIA FRANCIOSI**

**CAPITAL INTELECTUAL:**  
**O caso da empresa Lavoro Máquinas Agrícolas**

CASCA

2014

**EDI CECILIA FRANCIOSI**

**CAPITAL INTELECTUAL:  
Um estudo na empresa Lavoro Máquinas Agrícolas**

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Casca, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Olivo Tiago Giotto.

CASCA

2014

**EDI CECILIA FRANCIOSI**

**CAPITAL INTELECTUAL:  
Um estudo na empresa Lavoro Máquinas Agrícolas**

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Casca, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Olivo Tiago Giotto  
UPF- Orientador

Prof. Ms.  
UPF

Prof. Ms.  
UPF

CASCA

2014

Dedico este trabalho a minha família, pelo amor, ensinamentos e confiança. Meu amor e eterna gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que está sempre comigo me dando forças mesmo nas horas mais difíceis.

A toda minha família, ao meu noivo Mateus, amigos e colegas que, de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento e a realização deste trabalho.

Muito obrigada, a todos que, de alguma forma, fizeram parte desta conquista.

Mesmo entre a crescente fileira de adeptos  
(...)a magnitude da revolução financeira  
representada pelo Capital Intelectual  
frequentemente não é compreendida.  
Na realidade este novo modelo para medir o  
valor transformará não somente a economia,  
mas a própria sociedade em sua criação de  
riquezas e obtenção de valor.

EDVINSSON E MALONE

## RESUMO

FRANCIOSI, Edi Cecilia. **Capital intelectual**: um estudo na empresa Lavoro Máquinas Agrícolas. 2014. 52 f. Monografia (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Campus Casca, RS, 2014.

Gerenciar de maneira inteligente as informações obtidas e o consequente conhecimento gerado e incorporado pela empresa a partir dos seus processos de inovação passa a ser diferencial estratégico. É nesse contexto que surgem, dentro das empresas, os novos agentes do conhecimento. O presente trabalho teve como objetivo identificar a percepção dos funcionários da empresa Lavoro Máquinas Agrícolas acerca do Capital Intelectual. Para o desenvolvimento da pesquisa, fez-se um estudo bibliográfico sobre Capital humano, Capital estrutural e Capital de clientes. O procedimento metodológico utilizado foi um questionário de cunho descritivo que, para Diehl e Tatim (2004), proporciona um maior esclarecimento e compreensão a respeito do tema pesquisado. Para obtenção do resultado, foi realizado o estudo de caso, a fim de esclarecer, compreender e identificar os objetivos da pesquisa, com o propósito de obter resultados cientificamente válidos e oportunidades de melhorias. Os resultados encontrados demonstram que os colaboradores necessitam comprometer-se mais com suas responsabilidades e comprometimento no trabalho, melhorar a qualidade das informações para a tomada de decisão, e ter maior qualidade da infraestrutura física e tecnológica para a consecução dos objetivos organizacionais. Os pontos positivos foram: capacidade de oferta de novos produtos e serviços à comunidade, a capacidade de sustentabilidade econômica e financeira da empresa, o nível de satisfação do cliente com relação aos serviços prestados e as vendas realizadas é ótimo, e o peso e a repercussão da marca que a empresa tem no mercado é positiva junto à comunidade local, regional e ao mercado, e o índice de perda de consumidores é muito baixo, a um número muito reduzido de clientes que compram um produto John Deere e não voltam para comprar tanto peças para quanto fazer serviços. Por fim, foram elaboradas sugestões e recomendações a respeito dos resultados da pesquisa, visando aumentar e melhorar o gerenciamento do conhecimento presente na empresa.

**Palavras chave:** Capital intelectual. Capital humano. Capital estrutural. Clientes.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise dos dados da pesquisa .....	37
Tabela 2 - Média do capital humano .....	38
Tabela 3 - Média do capital estrutural .....	39
Tabela 4 - Média de capital de clientes .....	40



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BSBIOS - Indústria e Comércio de Biodiesel do Sul Brasil S/A.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 CAPITAL INTELECTUAL .....	15
<b>2.1.1 Capital humano .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 Capital estrutural .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3 Capital do cliente .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.4 Ativos intangíveis.....</b>	<b>21</b>
2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	22
<b>2.2.1 Atividades ligadas à gestão de pessoas.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2 Recrutamento de pessoas:.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.3 Recrutamento interno .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.4 Recrutamento externo.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.5 Seleções de pessoal.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.6 Treinamentos .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.7 Liderança e motivação .....</b>	<b>29</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO.....</b>	<b>31</b>
3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA.....	31
3.2 VARIÁVEIS de estudo .....	32
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	34
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	34
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	34
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA LAVORO MÁQUINAS AGRÍCOLAS .....	36
4.2 ANÁLISES DOS DADOS .....	37
<b>4.2.1 Medidas de capital humano .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.2 Medidas de capital estrutural.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2.3 Medidas de capital de clientes .....</b>	<b>40</b>
4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	41

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>49</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Em vários setores, as empresas bem sucedidas são as que têm as melhores informações e as que as controlam de forma eficaz. Desde a existência das organizações, seus valores sempre foram mensurados no seu Capital, esse formado por máquinas, estruturas físicas, equipamentos e demais bens materiais que agregam valor. Com o passar dos anos, crescem as mudanças tecnológicas, a economia cresce rapidamente e os clientes, cada vez mais exigentes, fazem com que as organizações se adaptem de maneira rápida e eficiente à essa mudança.

O conhecimento contribui para a utilização racional do consumo de recursos, à medida que é empregado no aperfeiçoamento das técnicas existentes, estando, então, diretamente associados ao desenvolvimento de novas tecnologias.

As organizações estão acompanhando as mudanças e querem se manter em alta no mercado, sempre à frente da concorrência, prezando pelo seu capital humano, que no momento atual, de grandes transformações no mercado mundial, é o que está fazendo a diferença.

Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, o conhecimento é a única fonte certa de vantagem competitiva duradoura. Quando os mercados se transformam, as tecnologias proliferam, os competidores se multiplicam e produtos se tornam obsoletos rapidamente, as empresas bem-sucedidas são as inovadoras, que criam novos conhecimentos, disseminam-no pela organização e o incorporam em novas tecnologias e produtos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Segundo Edvinsson e Malone (1998), estudar o capital intelectual como criador de valor é uma maneira de construir um pensamento diferenciado na gestão de pessoas, não apenas como força física, mas como parte do capital ativo intangível da empresa.

Stewart (1998), afirma que o Capital Intelectual constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Para Stewart (1998), Capital Intelectual será o verdadeiro diferencial de alavancagem na arena da economia global, posicionando-se como o fator chave de sucesso das empresas no próximo século, definindo, de forma objetiva e prática, o que até então era um conceito confuso e mostra como as empresas vencedoras de hoje e de amanhã o estão dominando como o segredo de sua competitividade.

Baseado na importância do capital humano em todas as organizações, o trabalho a ser apresentado busca analisar a forma como ele é administrado na Empresa Lavoro Máquinas Agrícolas.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

Segundo Bishop (apud PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002) presidente do conselho da Silicon Graphics World Trade Corporation, o conhecimento vai dominar o ambiente no século XXI. As organizações vão, rapidamente, se dividir entre aquelas que sabem e as que não sabem. Na realidade, esse fato está ocorrendo. Quem não acompanha o crescimento das necessidades dos consumidores, dos mercados, das patentes, dos produtos, dos processos e dos serviços acaba sendo esquecido.

Baseado nesse contexto o tema a ser pesquisado dissertará sobre a importância do Capital Intelectual na empresa Lavoro Máquinas. Ela está situada no Norte do Rio Grande do Sul, sendo uma empresa com raízes no campo. A Lavoro é um dos mais novos concessionários John Deere no Brasil, tendo suas atividades iniciadas em 2011, em Passo Fundo. A empresa surge de uma decisão de investir na concessão junto a John Deere de um grupo que definiu como foco das suas ações o agronegócio do Rio Grande do Sul e do Brasil. Esse grupo é composto pelos mesmos empresários que em 2006 criaram a BSBIOS, pois buscavam novas oportunidades no agronegócio. (LAVORO, 2014).

No Estado do Rio Grande do Sul, a Lavoro atua como concessionária de máquinas e equipamentos da marca John Deere. Para tanto, mantém sete lojas, as quais estão localizadas nas cidades de Passo Fundo, Carazinho, Erechim, Espumoso, Tapejara, Casca e Arroio do Tigre.

O presente trabalho será desenvolvido em apenas uma das lojas da empresa, em Casca, que tem sua área de atuação em 20 municípios. A Filial de Casca possui 13 empregados,

sendo 5 alocados em atividades operacionais e 8 em atividades estratégicas. Os supervisores da Lavoro (Matriz) visitam a loja em Casca seguidamente, a fim de tratar de assuntos internos e externos.

Admitir o conhecimento como recurso econômico impõe novos paradigmas na forma de valorizar o ser humano e na forma de valorizar uma organização, pois gera benefícios intangíveis que alteram seu patrimônio.

Segundo a visão dos economistas, o ser humano é considerado capital por possuir capacidade de gerar bens e serviços, por meio de emprego de sua força de trabalho e do conhecimento e de crescimento econômico.

O capital intelectual é importante, pois engloba conhecimentos adquiridos e acumulados de uma organização, ou seja, os conhecimentos acumulados de uma empresa inerentes a pessoas, projetos, patentes, sistemas, metodologias e a interatividade do ativo humano para com a missão da empresa.

Dessa forma, para se chegar a um resultado econômico e financeiro desejável, as empresas procuram agregar valores para atraírem investimentos e, assim sendo, os ativos intangíveis correspondem a uma grande parcela desses valores, o que pode ser observado nos estudos efetuados por Stewart (1998 apud SILVA 2002, p.20), assim descritos: “a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais”.

Conforme descrito, o tema será estudado a fim de apresentar como o Capital Intelectual, assunto de grande importância dentro das organizações, é administrado e vivenciado em uma empresa de grande renome e que, no mercado do agronegócio, consegue, de maneira eficiente, manter-se viva frente à concorrência. Com base nos dados descritos, desenvolveu-se o estudo baseado no seguinte problema de pesquisa:

Assim, tem-se como problema de pesquisa: qual a percepção dos funcionários da empresa em relação à gestão do Capital Intelectual na Organização? Qual a melhor forma de administrar o capital intelectual, na Lavoro Maquinas Agrícolas?

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos geral e específicos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

O estudo busca identificar a percepção dos funcionários da empresa acerca do Capital Intelectual.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar os componentes do capital intelectual na empresa;
- b) Verificar a percepção de colaboradores acerca do capital intelectual
- c) Estabelecer um conjunto de recomendações para que a empresa possa fazer a otimização da Administração do Capital Intelectual.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Com o intuito de encontrar referenciais teóricos e científicos para a presente pesquisa, nesta etapa, demonstra-se a opinião de diferentes autores, o que pensam e teorizam sobre o tema Capital Intelectual.

### **2.1 CAPITAL INTELECTUAL**

Com o desenvolvimento das telecomunicações e da informática, na empresa voltada para o conhecimento, a informação passa a assumir realidade e valor próprios, separados dos bens físicos. Porém, essa nova realidade é bastante tangível, materializando, assim, o imaterial. Ao mesmo tempo, experimenta-se um novo renascimento da importância do ser humano como principal personagem da economia, pois é ele quem detém o principal recurso competitivo das organizações: o conhecimento. (REZENDE, 2002). Seguindo este conceito, para Antunes e Martins:

Os avanços tecnológicos atualmente permeiam qualquer análise sobre as mudanças nas estruturas organizacionais; mais especificamente, os impulsos em ritmo acelerado nos sistemas de informação e de comunicação verificados nas duas últimas décadas. A tecnologia da informação e das telecomunicações possibilitou a globalização da economia. Esse novo cenário vem alterando, sobremaneira, o ambiente externo às organizações em termos geográficos e produtivos. (ANTUNES; MARTINS, 2002, p. 44-45).

De qualquer maneira, capital intelectual é, antes de qualquer coisa, capital e, como todo capital, pode ser gerenciado em termos de estoques e fluxos que, nesse caso, são os estoques e fluxos de conhecimento existentes na empresa. Parte desse estoque de



conhecimento tem direitos legais de propriedade, como as tecnologias e produtos desenvolvidos, as marcas criadas e os direitos autorais. (REZENDE, 2002).

Conforme Brooking (1996, p. 1), ao analisar as mudanças impostas às organizações atuais, conclui que a utilização da tecnologia da informação e das telecomunicações, e a necessidade de uma força de trabalho dependente da expertise e da tecnologia, estão levando as empresas a aplicar métodos e habilidades muito diferentes dos até então empregados para acessarem seus consumidores e provê-los de bens e serviços.

Uma vez reconhecido o capital intelectual como um dos principais geradores de riqueza das empresas, atenção especial passa a ser dada à sua gestão, pois, uma vez formalizado, capturado e alavancado, pode produzir ativos de ainda maior valor.

Gerenciar o Capital Intelectual é uma tarefa complexa, até porque estão inclusas neste conceito a gestão do conhecimento (parte do capital intelectual) e a gestão da informação (parte da gestão do conhecimento), exigindo, portanto, da função de administrá-lo, esforço multidisciplinar” (LUDWIG, 1997, p.125).

Uma das questões que se coloca é de que forma as empresas podem conciliar o conhecimento que se encontra na cabeça dos seus funcionários com as informações existentes em suas bases de dados, nos papéis, planilhas e relatórios por ela gerados, transformando-os em ferramenta geradora de vantagem estratégica para o negócio. Outra questão diz respeito a como reter esse conhecimento para que ele se torne propriedade da empresa, isto é, capital estrutural.

Stewart (1998), relata experiências de empresas que já investiram consideráveis somas, identificando, reunindo, organizando, avaliando e disseminando o seu capital intelectual com o objetivo de atribuir-lhe valor perante a possibilidade de vendê-lo, evitar retrabalhos, trocas de informação e experiências e melhor aproveitar os especialistas da empresa e suas ideias.

Outra parte compõe-se da estratégia, cultura, sistemas, rotinas e procedimentos organizacionais, existe ainda uma parte que é pura ciência de vanguarda. Conhecimento deve fluir rápido e facilmente entre as diversas funções da empresa. (REZENDE, 2002).

Para Stewart (1998), o capital intelectual constitui a matéria intelectual, com o conhecimento, a informação a propriedade intelectual e as experiências que podem ser utilizadas para gerar muita riqueza.

Percebe-se, assim, o surgimento de um diferente segmento na administração da informação: a gestão do conhecimento gerado dentro da empresa e que, assim como

informação gerada fora da empresa, precisa ser identificado, organizado, e disponibilizado, porém sob a nova perspectiva do capital intelectual. Pode-se, portanto, dizer que a gestão do conhecimento é o processo de criar valor pelo uso dos ativos intangíveis da empresa. É a transformação da informação em conhecimento e do conhecimento em negócio. (REZENDE, 2002).

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19), “o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.” Para o autor, o conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso por palavras, números ou sons, e compartilhado em forma de dados ou fórmulas científicas. Esse conhecimento pode ser rapidamente transmitido de maneira formal ou sistematicamente. Já o conhecimento tácito, segundo o autor, não é facilmente visível ou explicável, pois ele é altamente pessoal, tornando o compartilhamento dificultoso. Para o autor, “o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.”

Alto grau de eficiência pode ser obtido em uma balanceada combinação de bons desempenhos das áreas operacionais, administrativas e técnicas da empresa. Já o talento, sendo inerente à condição humana e não genético, pode ser aprendido. (REZENDE, 2002).

Toffler (1990 apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 5) “corroborar a afirmação de Drucker, proclamando que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder.” E ainda, “acredita que o conhecimento é o substituto definitivo de outros recursos.”

Para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 29), “conhecimento é o conjunto total incluindo habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas.” Em seu conceito ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções de como agir. Cita ainda que “o conhecimento baseia-se em dados e informações, mas ao contrário deles, está sempre ligado às pessoas. Ele é constituído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos casuais”.

O capital intelectual reside na cabeça das pessoas, proveniente do trabalho e criação do intelecto e, no contexto da empresa, é a experiência acumulada pelo esforço de pesquisa de novos produtos e métodos de trabalho, pelo desenvolvimento e domínio de tecnologias emergentes e aprimoramento das relações e parcerias. É, enfim, o talento e o nível de eficiência atingidos. (REZENDE, 2002).

Segundo Stewart, (1998), o Capital Intelectual pode ser dividido em três partes, todas interdependentes uma da outra, sendo praticamente impossível formar uma massa de conhecimento aplicável, desenvolvendo-se apenas uma das partes. Tais partes são: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Cliente.

### **2.1.1 Capital humano**

A partir da década de 60, a Teoria do Capital Humano formalizada por Schultz (1971), buscava mostrar que os países em desenvolvimento como, por exemplo, o Japão, que foi destruído na Segunda Guerra Mundial, conseguiu reconstruir sua economia em tão pouco tempo, em explicação dessa teoria.

Entende-se por capital humano toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos empregados e gerentes. O capital humano inclui também a criatividade e a inovação organizacional, observando-se com que frequência novas ideias são geradas dentro da empresa, ou com que frequência estas ideias são implementadas, ou ainda qual o percentual de sucesso na implementação destas ideias. Resumidamente, o capital humano é aquilo que as pessoas levam para a casa no final do expediente (STEWART, 1998).

Para a Teoria do Capital Humano, investir nos indivíduos, promovendo o aumento de sua produtividade, pode levar à mobilidade social e melhor distribuição de renda por meio da preparação adequada para o trabalho. Frigotto (1993. p.67), afirma que a educação passou a ser definida pelos critérios de mercado, com o objetivo de averiguar qual a contribuição do “capital humano”, fruto do investimento realizado, para a produção econômica. Assim na sociedade capitalista os produtos do trabalho humano eram produzidos não em função de sua “utilidade”, mas sim da troca, o que interessa do ponto de vista do mercado.

Segundo Duffy (2000), capital humano é o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores. Para entender melhor o capital humano, é preciso entender as habilidades que determinam qualquer tarefa, processo ou negócio, relacionadas abaixo:

- Habilidade do tipo commodity: são as habilidades adquiridas, as quais costumam não ser específicas de uma empresa e podem ter o mesmo valor para qualquer organização. É por exemplo, a habilidade de atender ao telefone.

- Habilidades alavancadas: o conhecimento pode ser mais valioso para uma determinada empresa do que para outra. São específicas a um setor e não a uma empresa.

- Habilidades proprietárias: são os talentos específicos à empresa, em torno dos quais uma organização constrói seu negócio. Pode ser codificada em forma de patentes e direitos autorais.

A forma mediante a qual o ser humano busca significar ou representar a realidade da qual faz parte traduz-se pela mediação de conceitos, categorias, noções ou simplesmente vocábulos. O pensamento não cria a realidade como entendia Hegel, mas, pelo contrário, este é o modo mediante o qual os seres humanos buscam apreendê-la e explicitá-la (MARX, 1983, p. 218-229; KOSIK, 1986, p. 9-32).

Conhecimento e habilidade podem ser ensinados, transferidos de uma pessoa para outra; talento é o próprio estilo da pessoa e não pode ser transferido para outro. A grande chave do sucesso de uma empresa é ajudar seus funcionários a conduzir seus talentos na busca de um excelente desempenho. Talento é a essência da pessoa, o que compreende seus pensamentos e sentimentos. (BASSAN; HAUSCHIDT, 2005).

Straioto (2000), considera que o capital humano é um recurso empresarial e deve ser considerado um ativo, pois possui capacidade de gerar benefícios futuros para a empresa.

O Capital Humano está relacionado com colaboradores altamente qualificados, com a sua formação, satisfação, rotação e flexibilidade. Daí a importância do investimento em capital humano para fazer face aos desafios concorrenciais, sendo ele, necessário a uma organização, pois ela é a fonte de inovação e renovação. Quanto maior é a qualidade do seu capital humano, maior tende a ser a eficácia da empresa frente aos seus clientes e concorrentes.

### **2.1.2 Capital estrutural**

Stewart (1998), define o capital estrutural como aquele que permanece a uma empresa. O capital estrutural pertence à empresa como um todo, podendo ser reproduzido e compartilhado. Alguns dos seus componentes recebem a denominação de direitos legais de propriedade – tecnologias, invenções, dados, publicações, processos patenteáveis, direitos autorais e outros. O capital estrutural também inclui a estratégia, estruturas, procedimentos e rotinas organizacionais.

Edvinsson e Malone (1998), propõe a seguinte divisão para o capital estrutural:

- Capital organizacional: abrange o investimento da empresa em sistemas, instrumentos que agilizam o fluxo de conhecimento pela organização, bem como em direção às áreas externas, como aquelas voltadas para os canais de suprimento e distribuição.

- Capital de inovação: refere-se à capacidade de renovação e aos resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado.

- Capital de processos: é constituído por aqueles processos, técnicas (como o ISO 9000) e programas direcionados aos empregados, que ampliam e aumentam a eficiência da produção ou a prestação de serviços. É o tipo de conhecimento prático empregado na criação contínua de valor.

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

### **2.1.3 Capital do cliente**

Stewart (1998), diz que o capital do cliente é semelhante ao capital humano: não se pode possuir os clientes do mesmo modo como não se pode possuir pessoas. Mas, da mesma forma como organização pode investir em funcionários não apenas para aumentar seu valor como indivíduos, também pode criar ativos de conhecimento para a empresa como um todo.

Para Sveiby (1998), a escolha da empresa do conhecimento no que diz respeito a clientes, portanto, tem um significado estratégico vital, pois o tipo de cliente com os quais uma empresa do conhecimento trabalha, determina tanto a qualidade quanto a quantidade de suas receitas intangíveis do conhecimento. Existem três tipos de clientes, segundo o mesmo autor: os clientes que melhoram a imagem, no qual suas referências e seus depoimentos são muitos valiosos; os clientes que melhoram a organização (esses exigem soluções de ponta, melhorando a estrutura interna da empresa) e os clientes que aumentam a competência, que contribuem com projetos e que desafiam a competência dos funcionários, fazendo com que os funcionários aprendam com eles.

É muito importante para as empresas a gerência do capital do cliente. Os investimentos no capital do cliente devem ser realizados em conjunto com os clientes,

buscando o benefício para ambos no que diz respeito às informações e aos conhecimentos gerados. Oliveira (2002), relaciona algumas maneiras de investir no capital do cliente:

- Inove com os clientes: independente de quem seja o seu comprador, ele deseja o máximo do cliente dele. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento podem ser mais produtivos.

- Concentre-se nos clientes como indivíduos: Pode aumentar a capacidade da empresa em adquirir informações sobre os seus clientes. Transformar essas informações em capital do cliente requer a capacidade de atender com flexibilidade às necessidades dos clientes individuais.

- Divida os ganhos com seus clientes: o conceito de capital do cliente só faz sentido quando o produtor e o cliente não lutam pelo excedente que criaram juntos, mas concordam abertamente em possuí-los juntos.

Verifica-se, então, a necessidade de controle desses fatores que interagem entre si: capital humano, estrutural e de clientes, para obter um capital intelectual bem estruturado, que possa ser avaliado, de acordo com as características de cada organização.

#### **2.1.4 Ativos intangíveis**

Quim, Druker e Toffler (apud NONAKA E TACHEUKI, 1997, p. 4) citam em sua obra, que os três autores concordam “que o futuro pertence às pessoas que detêm conhecimento.” Druker diz que, “em uma sociedade baseada no conhecimento, o trabalhador do conhecimento é o maior ativo.” Ainda segundo os autores, “o valor da maioria dos produtos e serviços depende, principalmente, de como os fatores intangíveis baseados no conhecimento podem ser desenvolvidos”.

A necessidade dos ativos intangíveis nas organizações da era do conhecimento é cada vez mais importante para o sucesso dela mesma. O conhecimento se tornou a principal ferramenta de trabalho. Seguindo este conceito, Bitencourt diz:

A capacidade humana e o conhecimento são elementos vitais na organização, mas são da ordem do imaterial e do abstrato. Apesar de toda a subjetividade que os envolve, são importantes e valorizados na organização, pois têm a capacidade de produzir benefícios tangíveis no dia a dia organizacional através da materialização da aplicação do conhecimento humano. Cada vez mais organizações estão dependendo dos ativos intangíveis para conquistar seus objetivos. Para o lançamento de produtos inovadores no mercado, para enfrentar a concorrência ou para aumentar seus lucros, a organização depende de um contexto adequado, o qual permita que o

fluxo de conhecimento, criatividade e habilidade das pessoas e da organização possa se movimentar adequadamente (BITENCOURT, 2010, p. 66).

Segundo alguns autores, os adjetivos que compõem os ativos intangíveis podem ser apresentados como:

- **CONHECIMENTO:** Para Probst, Raub e Romhardt (2002, p.30), o conhecimento é baseado em dados e informações e está sempre ligado às pessoas, os autores se referem ao conhecimento também como sendo um conjunto de habilidades no qual os indivíduos a utilizam para resolver problemas. Nonaka e Takeuchi (1997, p.63) consideram que o conhecimento é “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade.”

- **COMPETÊNCIA:** Segundo Bitencourt (2010, p.87), “competências são habilidades, traços, qualidades ou características que contribuem, para que uma pessoa desempenhe adequadamente as tarefas e responsabilidades atribuídas ao cargo que ocupa”.

- **HABILIDADE:** Bitencourt (2010, p.87) diz que “habilidade tem relação com a aplicação prática do conhecimento para produzir um desempenho adequado.” Seguindo o mesmo conceito, ela diz também que a habilidade tem relação com a capacidade de, gerenciar projetos, solucionar problemas, tomar decisões e gerenciamento.

- **INFORMAÇÃO:** Segundo Bitencourt (2010, p.59), informação é dado organizado ou relacionado, utilizado para descrever uma situação ou condição particular, ou para exercer algum impacto sobre o ponto de vista, juízo de valor ou comportamento do indivíduo.

De todos os adjetivos que compõe os ativos intangíveis, o conhecimento é a base para que os demais possam ser exercidos pelos seres humanos com total eficiência e com maior competência, uma vez que o indivíduo só será competente se possuir o conhecimento necessário para exercer qualquer que seja a sua função. Além da importância para exercer a função, o conhecimento é a base para a criação de novos produtos e de novas experiências.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

O foco de Gestão de Pessoas está baseado no desenvolvimento, pois se preocupa com o crescimento e com o desenvolvimento das pessoas para que elas possam atingir níveis mais altos de competência, criatividade e realização, visto que as pessoas são peças fundamentais em qualquer organização e na sociedade. A função de Gestão de Pessoas tem o objetivo de encontrar, atrair e manter as pessoas das quais precisa a organização.



A expressão “gestão de pessoas” surgiu em substituição da administração de recursos humanos, que é o termo mais comum usado para definir as maneiras de relacionar-se com as pessoas nas organizações.

Segundo Gil (1997, p. 14), “o movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu a partir da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade.” Ainda segundo o autor, “a descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho.” Seguindo o mesmo contexto, ele diz que “as relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.”

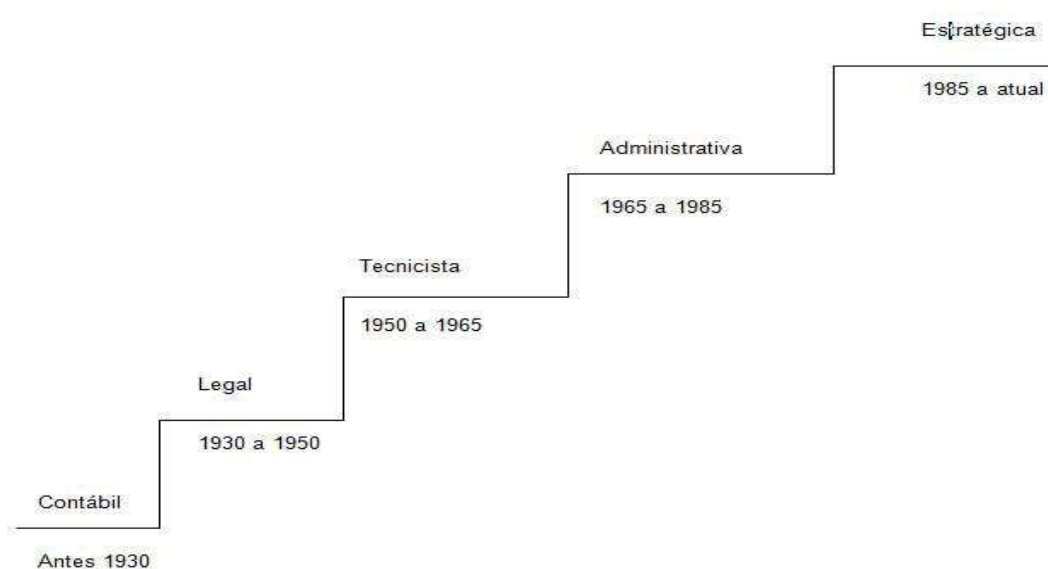
Para Marras (2007, p. 21-22), a área de Recursos Humanos (RH) começou a partir da necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeito de pagamentos ou descontos. Para o autor, as grandes organizações foram as responsáveis pelas primeiras mudanças, fazendo com que houvesse novas posturas de comando na forma de conseguir aperfeiçoar os resultados produtivos das organizações, patrocinando estudos e pesquisas em áreas acadêmicas. Surge a partir daí, o interesse nos estudos de alguns fenômenos observados no campo da psicologia organizacional e na sociologia do trabalho, com ênfase no que tange ao comportamento do homem.

O novo modelo de administração, que após o movimento de relações humanas trouxe a função de chefe de pessoal, teve como base de mudança a relação entre empregadores e empregados, pois, enquanto a escola clássica estava operando à base de força, o novo modelo objetivava o aumento da produtividade através da eliminação dos conflitos e seus respectivos custos. Segundo Marras (2007, p.23), “o movimento de relações humanas, na década de 20, trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal.” Nesse novo cenário, teve início a valorização do pessoal.

Tose (1997 apud MARRAS, 2007), destaca a evolução do perfil profissional RH em um contexto histórico, como revelado na Figura 1.



**Figura 1: Evolução do perfil do profissional de RH e suas épocas**



**Fonte:** MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2007. p.6.

Na interpretação de Marras (2007), a fase contábil é caracterizada por preocupações existentes com os custos das organizações. Os trabalhadores eram vistos somente pelo enfoque contábil, aspecto que caracterizou a fase anterior aos anos 1930. Na fase seguinte, denominada “legal” revela uma função administrativa representada pelo cargo “chefe de pessoal”, que se preocupava com a aplicação da legislação trabalhista recém-criada. Na próxima fase, denominada “tecnicista”, a área de RH passou a operacionalizar os serviços, tais como o recrutamento, a seleção, os cargos e os salários, a higiene e a segurança no trabalho, além dos benefícios, dentre outros. Essa foi a fase que alavancou a função de RH ao status de gerência. A quarta fase, denominada, “administrativa”, foi aquela movida pelas bases trabalhadoras que programaram o movimento sindical. O cargo que até então era denominado de “relações industriais”, passou a chamar-se “gerente de RH”, pois se pretendia, com essa mudança, transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas. Por último, tem-se a fase “estratégica”. Nela, houve a introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico tendo início as primeiras preocupações de longo prazo. O cargo de gerente de RH, até então mantido em posição gerencial e em nível estratégico, passou a ser reconhecido como diretoria (em nível estratégico), aspecto que teve início em 1985 e encontra-se presente na atualidade.

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. O profissional de Recursos Humanos pode aplicar e gerenciar o processo de avaliação de perfil de funcionários, de acordo com as necessidades específicas da organização.

Segundo Ribeiro (2006- p.4), com a globalização nos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento por qualidade e produtividade, surgiu uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que mantêm e conservam o status – que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir e ser.

São pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Varia enormemente a maneira pelo qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e “tocam” os negócios das empresas. Essa variação depende, em grande parte, de políticas e diretrizes das organizações que dizem respeito a como lidar com as pessoas em suas atividades.

### **2.2.1 Atividades ligadas à gestão de pessoas**

Abaixo serão apresentadas algumas das principais atividades ligadas à gestão de pessoas em uma organização.

### **2.2.2 Recrutamento de pessoas:**

Quando uma organização sente falta de mão- de- obra, e surge o momento em que deve contratar pessoas para suprir essa necessidade de funcionários. “Todo o processo de recrutamento de pessoal tem início de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Essa necessidade é ocasionada por diversos motivos, é expressa ou emitida formalmente por um documento denominado requisição de pessoal”. (MARRAS, 2009, p.69).

Nesse mesmo sentido, Lacombe (2005, p.65) afirma:

O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Ele deve ser efetuado em uma unidade centralizada, e é uma atividade permanente, sendo apenas intensificada nas ocasiões em que existem vagas. O recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência.

Segundo Spector (2006 p. 203), um desafio para as organizações é conseguir candidatos para vagas disponíveis. Para alguns cargos, recrutar funcionários é aparentemente fácil. Já para outros, em que há poucos candidatos, uma organização deve concentrar esforços para atrair as pessoas certas para preencher suas vagas.

Da mesma forma, Robbins (2000, p.234), afirma que recrutamento é o processo de localizar, identificar e atrair candidatos qualificados. Se a taxa de desemprego é alta, é mais fácil para a organização atrair candidatos qualificados. Já se o desemprego é baixo, geralmente é preciso mais fontes de recrutamento para localizar um grupo de funcionários.

### **2.2.3 Recrutamento interno**

O meio de recrutamento interno é uma forma que beneficia a empresa através da valorização de talentos dentro da organização. De acordo com os apontamentos de Marras (2007, p.71).

Recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isso é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação – memorandos ou cartazes -, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando aqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se a posição oferecida ou enviem seus dados para análise.

O aproveitamento do pessoal da empresa tem as seguintes vantagens: motiva todos os empregados, sinalizando perspectivas de carreira; facilita o recrutamento de pessoas mais qualificadas; costuma ser mais rápido, pois as pessoas estão disponíveis e as vagas são preenchidas mais depressa; o custo de admissão é praticamente nulo, uma vez que eles estão na empresa e são conhecidos; aproveita melhor o treinamento de pessoal e diminui a probabilidade de rejeição pelos colegas. Para que isso aconteça, é necessária uma boa avaliação do pessoal. (LACOMBE, 2005, p. 69).

Porém, apesar desse recrutamento ter muitas vantagens é preciso ter muito cuidado na hora dessa escolha. A falta de conhecimento por parte do recrutador ao funcionário pode acarretar em uma promoção ineficaz, sendo que o funcionário não está apto o suficiente a realizar a tarefa proposta. Por isso, é preciso conhecer bem o perfil e as características profissionais e pessoais para ser realizada uma boa escolha. Além disso, sempre é bom ter apoio da administração superior para realizar esse recrutamento.

#### **2.2.4 Recrutamento externo**

O recrutamento externo, segundo Marras (2000, p.73), “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”. No recrutamento externo, várias são as fontes para captação de candidatos, como o banco de dados internos, o qual comporta os currículos que já estão na organização, na forma de papel ou no sistema, currículos enviados por e-mail ou até mesmo a apresentação espontânea dos candidatos. Outras fontes são a indicação dos próprios funcionários, e a colocação de cartazes dentro da empresa para informar sobre a necessidade de novas contratações. As agências de empregos são entidades conhecidas, já que possuem um banco de candidatos. Os jornais são outra fonte, principalmente aqueles de maior circulação. Algumas empresas buscam seus candidatos nas instituições de ensino, em especial aquelas que procuram por funcionários jovens e com instrução.

Para Pontes (1988, p.73), “o recrutamento externo também tem vantagens, principalmente no tocante à renovação de idéias. É positiva a entrada de novos profissionais para trazer ideias renovadoras para a organização. Outra vantagem reside no fato de que, muitas vezes, os funcionários detêm potencial para ocupar um novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo”.

#### **2.2.5 Seleções de pessoal**

A seleção de pessoal é a escolha de candidatos disponíveis, conforme Lacombe (2005, p. 79):

A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Como mais adequado entende-se aquele que tem melhores condições de se ajustar a empresa e ao cargo e de conseguir um bom desempenho. A seleção é a segunda etapa do processo, que começa com o recrutamento e termina com o contrato definitivo após o período de experiência. Uma boa seleção costuma considerar não só a vaga atual, mas o potencial do candidato. Em geral, a unidade central de seleção faz a triagem e a seleção preliminar. A escolha final cabe a futura chefia.

Robbins (2000, p. 235), define seleção de pessoal como um exercício de previsão, pois ela busca prever quais candidatos serão bem sucedidos se contratados. O sucesso, nesse caso, significa desempenhar bem conforme os critérios utilizados pela administração para avaliar seu pessoal. Robbins (2006 p. 398), define o objetivo da seleção eficaz:

O objetivo da seleção eficaz é adequar às características individuais (capacidade, experiência etc.) aos requisitos do trabalho. Quando a administração fracassa na adequação correta, tanto o desempenho como a satisfação do funcionário é prejudicada.

Segundo Spector (2006, p. 206), definir o objetivo da seleção é contratar pessoas com probabilidades de serem bem-sucedidas no trabalho. Diversas abordagens podem ser realizadas para essa seleção, mas a mais utilizada é aquela em que a gerente entrevista os candidatos e decide, subjetivamente, quem contratar.

Do mesmo modo, percebe-se, novamente, a importância dos recursos humanos, logo “a seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de recursos humanos, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para atendimento das necessidades internas da empresa” (MARRAS, 2005, p. 79).

### **2.2.6 Treinamentos**

O treinamento é uma forma de aperfeiçoar o trabalhador ao trabalho realizado, segundo Marras (2007, p. 145):

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente a execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho. O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

Além disso, “os funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar atrasadas. É por isso que as organizações gastam bilhões de dólares todo ano em treinamento formal” (ROBBINS, 2006, p. 400).

O treinamento é importante, pois é uma constante atualização dos funcionários da empresa, tanto os atuais, quanto os novos funcionários. Conforme Spector (2006, p. 245):

O treinamento é uma das principais atividades da maioria das grandes organizações, incluindo as empresas de setor público (governo) e privado, em todo o mundo. Essa é uma atividade necessária tanto para funcionários novos como para os já experientes. Os novos funcionários devem aprender como realizar seu trabalho, enquanto os já experientes devem aprender a se manter atualizados com as mudanças que ocorrem. Em muitas organizações, uma pessoa não será considerada candidata a promoção até que determinado treinamento tenha sido concluído e que certas habilidades sejam aprimoradas. O aprendizado, em muitas atividades

profissionais, é um processo que leva a vida inteira e não é interrompido com um certo nível de escolaridade.

Do mesmo modo, tem-se a visão de Bitencourt (2004, p. 227), o qual afirma que “o treinamento deve contribuir para uma melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa”.

Os autores reforçam a afirmação quando dizem que o treinamento deve contribuir para atingir os objetivos da organização, sendo indispensável, também, o conhecimento e as novas habilidades que ele proporciona.

Nesse mesmo sentido, Lacombe (2005, p. 312), afirma que “a principal razão pela qual as empresas treinam é proporcionar ao empregado novas habilidades ou aprimorar as que ele já possui.” Sendo assim, esse treinamento deve contribuir para uma produção melhor para a empresa, levando em conta o retorno almejado com esse investimento.

### **2.2.7- Liderança e motivação**

O tema liderança e motivação tem sido muito discutido dentro das organizações como aspecto de maior produtividade. Apenas um bom salário já não atende mais aos anseios dos funcionários, mas sim uma série de atitudes voltadas para a valorização e à auto realização no ambiente de trabalho.

As organizações perceberam que o ser humano no trabalho é mais complexo do que se esperava e passaram a fazer com que os empregados sentissem a sua utilidade e importância, pois apenas bons salários não eram mais suficientes.

Os trabalhadores passaram a exigir participação nas decisões, deixando de ser simples “peças”. Hoje, o reconhecimento e a satisfação das necessidades sociais estão em alta e os funcionários passaram a ser o principal ativo. O capital intelectual das organizações e o departamento de Recursos Humanos foi desenvolvido especialmente em função deles.

A partir dos vários estudos realizados no século XX e início do século XXI, podemos observar que a industrialização da sociedade, o desenvolvimento da automação, as tarefas repetitivas e rotineiras, a divisão do trabalho, a importância dada à burocracia conduz os indivíduos à insatisfação e à sensação de alienação em seus trabalhos. (SILVA; RODRIGUES, 2007)

De Souza (2010), cita que quem toma a frente para buscar essa motivação e o empenho das pessoas é o líder. Presente em todas as organizações e departamentos, ele precisa de múltiplas capacitações para conduzir os funcionários a desenvolver o trabalho em equipe, inovar, tomar a frente de novos projetos, ter conhecimento técnico da área em que atua, potencializar o crescimento dos liderados e da organização, assumir responsabilidades e tomadas de decisões. A figura do chefe que dá ordens e cobra o cumprimento delas está totalmente fora de foco.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO**

Segundo Marconi e Lakatos (2006, p.83), método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais através do qual se alcança o objetivo do trabalho. As autoras destacam que o método de pesquisa gera conhecimentos válidos e corretos, traçando-se, assim, o caminho a ser adotado, apontando erros e auxiliando nas decisões do pesquisador.

Para Diehl e Tatim (2004, p.47-48), a metodologia estuda e avalia os diversos métodos, com a finalidade de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica. Assim, é possível definir e abordar determinado problema, integrando conhecimento e técnicas para oferecer algumas soluções.

Dessa forma, serão apresentados, neste capítulo, métodos e técnicas de pesquisa, utilizados para se obter o objetivo do trabalho.

A pesquisa foi dividida em quatro partes, cada uma delas contendo três a quatro questões, sendo a primeira sobre a identificação dos colaboradores, a segunda quanto às medidas do Capital Humano, a terceira quanto as medidas de Capital Estrutural e a quarta quanto às medidas de Capital de cliente.

#### **3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA**

O presente trabalho fundamenta-se, quanto aos seus objetivos como uma pesquisa descritiva, levando em conta as características da população, proporcionando maior familiaridade com o problema. A pesquisa exploratória envolve entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado. Já no estudo descritivo, o objetivo é estabelecer relações entre as variáveis pesquisadas. Por sua vez, são utilizadas técnicas



padronizadas de coleta de dados, ou seja, questionário e entrevistas para o levantamento bibliográfico do problema. (DIEHL; TATIM, 2004, p.53-54).

Quanto à abordagem do problema que constitui o objeto de estudo, a pesquisa define-se por ser quantitativa. Segundo Roesch (2005, p. 130), pesquisa quantitativa implica medir relações entre variáveis ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, utilizando a melhor estratégia de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação de resultados.

Nesse mesmo sentido, Diehl e Tatim, (2004 p. 51), definem pesquisa quantitativa como sendo caracterizada pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, tendo como objetivo garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação. Assim, nessa análise, há a possibilidade de garantir uma margem de segurança maior.

Quanto ao procedimento técnico, a presente pesquisa enquadra-se como sendo um estudo de caso, de modo que permite um amplo e detalhado conhecimento. Esse método de pesquisa pode ser definido como um conjunto de dados que descreve a totalidade do processo social de uma unidade. (DIEHL; TATIM, 2004, p.60-61).

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Stewart (1998), indaga a respeito de onde procurar o capital intelectual, e afirma que esse está em um destes três lugares: pessoas, estruturas e clientes, que são pontos estrategicamente importantes. Assim, pode-se concluir que o capital intelectual é formado por três componentes que interagem: capital humano, capital estrutural e capital de clientes.

Segundo Marconi e Lakatos (2006, p.139), as variáveis são um conceito operacional que derivam da suposição, podendo ser considerada uma classificação ou medida, uma quantidade que varia, contém ou apresenta valores passíveis de mensuração. As variáveis analisadas serão:

- Capital Humano: capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos empregados e gerentes, devendo incluir criatividade e inovação organizacional.
- Capital de estrutural: capacidade organizacional e infraestrutura que apoiem o capital humano, sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual.

- Capital de clientes: o valor do relacionamento com o cliente. É o valor da franquia, os relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais a empresa vende seus produtos e serviços.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Diehl e Tatim, (2004, p.64), a população ou universo de pesquisa é um conjunto de elementos que podem ser mensurados de acordo com as variáveis que se pretende levantar. A amostra é uma parcela dessa população devidamente selecionada.

A unidade estudada está localizada na cidade de Casca, contando com 13 funcionários, Constituída está a população da pesquisa. A amostra do estudo corresponde a 13 colaboradores que responderão o questionário aplicado, de forma aleatória.

Por ser uma amostragem não probabilística, a população estudada foi escolhida de forma intencional, direcionada diretamente aos elementos que se desejou estudar. Segundo Diehl e Tatim (2004, p.65), nesse tipo de amostragem não são utilizadas formas aleatórias de seleção. Nesse caso, o pesquisador pode se dirigir a determinados elementos considerados típicos da população que deseja estudar, ou seja, pode ser feita de forma intencional.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 65), existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser empregados a fim de se obter informações. Porém, deve-se ter em mente que todas elas possuem qualidades e limitações, uma vez que são meios cuja eficácia depende de sua adequada utilização.

Para a realização da pesquisa, será feito um questionário que será aplicado em outubro de 2014, com perguntas fechadas a respeito das competências, habilidades, informação, conhecimento e gestão do conhecimento. Em sua obra, Diehl e Tatim (2004, p 68), descrevem questionário como sendo um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador. A elaboração de um questionário requer a observância de algumas normas que se seguidas, aumentam sua eficácia e validade. Contudo, deve ser levado em conta os tipos, a ordem e os grupos de perguntas, além de sua formulação.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Por se tratar de uma pesquisa quantitativa, de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 51), possui o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências.

Uma vez sistematizados os dados, cabe ao pesquisador proceder a sua interpretação, buscando expressar o significado do material investigado para, então, elaborar as recomendações e generalizações permitidas. Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 86-87), “a análise compreende, além da verificação das relações entre variáveis, as explicações e especificações dessas relações.” A interpretação procura dar um significado mais amplo às respostas, haja vista que ela pressupõe a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos no tema.

Nesse sentido, a análise e a interpretação dos dados vão ser feitas logo após o recebimento do questionário pertinente à pesquisa. O questionário referente às variáveis possui escala de 1 a 5 e apresenta o entendimento como: (1) muito fraco, (2) fraco, (3) regular, (4) bom e (5) muito bom. Para chegar até o resultado das médias das tabelas, foi efetuado a soma das respostas de cada questão e multiplicado pelas escalas, logo após, foi feito a soma e dividido em treze que corresponde ao número de colaboradores dos quais responderam ao questionário, resultando assim em três médias aritméticas. Em seguida foi feito a soma as médias aritméticas e dividido o resultando em três, que corresponde ao número de questões, concluindo assim a média ponderada.

Os dados irão ser analisados e interpretados considerando as respostas dos colaboradores quanto ao conhecimento existente e quanto à gestão do conhecimento, com relação a determinados fatores ligados à informação, habilidades, competência, conhecimento e à gestão desses ativos.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

De acordo com Diehl e Tatim (2004, p.121), a apresentação e discussão dos resultados se dão, através de uma breve caracterização do contexto estudado, com apresentação detalhada, análise e interpretação dos resultados obtidos, além de sugestões, propostas e recomendações, quando for o caso, de acordo com o objetivo da pesquisa.

### **4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA LAVORO MÁQUINAS AGRÍCOLAS**

Desde que foi fundada, em 1837, a John Deere já assistiu a muitas mudanças nos seus negócios, produtos e serviços. A mudança traz sempre oportunidade. E a Deere sempre esteve disponível para abraçar. No entanto, depois de tudo isso, a John Deere continua dedicada às pessoas ligadas à terra: agricultores e fazendeiros, proprietários rurais e construtores.

Por tudo isso, a empresa Lavoro surge de uma decisão de investir na concessão junto a John Deere de um grupo que definiu como foco das suas ações o agronegócio do Rio Grande do Sul e do Brasil. Esse grupo é composto pelos mesmos empresários que, em 2006, criaram a BSBIOS, pois buscavam novas oportunidades no agronegócio.

A Lavoro Máquinas Agrícolas é uma empresa com raízes no campo. É um dos mais novos concessionários John Deere no Brasil, tendo suas atividades iniciadas em 2011, em Passo Fundo.

No Estado do Rio Grande do Sul, a Lavoro atua como concessionária de máquinas e equipamentos da marca John Deere. Para tanto, mantém sete lojas, as quais estão localizadas nas cidades de Passo Fundo, Carazinho, Erechim, Espumoso, Tapejara, Casca e Arroio do Tigre.

## 4.2 ANÁLISES DOS DADOS

A análise dos dados refere-se às diferentes etapas da análise do conteúdo. É a parte na qual se deve ter um olhar atento para as informações adquiridas durante o processo da coleta de dados. Nessa etapa da pesquisa, todas as informações reunidas anteriormente são comparadas entre si e analisadas, demonstradas através de gráficos e textos explicativos.

Nas questões quanto à identificação dos pesquisados, buscou-se saber a idade, o gênero, a escolaridade e o tempo de empresa.

Através dos resultados obtidos, foi possível traçar a identificação dos entrevistados, como observa-se na tabela (01).

**Tabela 1 - Análise dos dados da pesquisa**

<b>Identificação dos entrevistados</b>			<b>%</b>
<b>Gênero</b>	Masculino	11	77%
	Feminino	2	23%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
<b>Idade</b>	20 a 30 anos	11	85%
	30 a 40 anos	1	7,5%
	Acima de 50 anos	1	7.5%
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>
<b>Escolaridade</b>	Séries Iniciais	1	7%
	2º Grau Completo	5	39 %
	Ens. Superior Incompleto	3	23 %
	Ens. Superior Completo	4	31 %
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>
<b>Tempo de empresa</b>	1 a 2 anos	9	69%
	2 a 4 anos	4	31 %
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados elaborados pela autora com base nos resultados da pesquisa (2014).

Como se pode observar, na tabela (01), a maioria dos colaboradores é composta predominantemente por homens com idade entre 20 e 40 anos sendo totalizados 77 % dos entrevistados. Observa-se, entre os colaboradores pesquisados, que em sua maioria eles possuem escolaridade em um nível elevado, sendo eles segundo grau completo 39 %, ensino superior incompleto 23% e ensino superior completo 31%, gerando um percentual total de 93%. A grande maioria tem de 1 a 2 anos de empresa, um percentual de 69% dos colaboradores entrevistados.

#### 4.2.1 Medidas de capital humano

Quanto às medidas do Capital humano, buscou-se saber o grau de qualificação profissional dos colaboradores da empresa. Quanto à capacidade de oferta de novos produtos/serviços à comunidade(mercado): qual o nível de capacidade na inovação dos produtos e qual o grau de envolvimento/comprometimento do colaborador e a repercussão do seu trabalho na satisfação do cliente. Conforme a tabela (02).

**Tabela 2 - Média do capital humano**

Questões	Média
1 -Grau de qualificação profissional dos colaboradores de sua empresa: há elevado nível de competência técnica em termos de formação, conhecimento e habilidade do quadro funcional da empresa na consecução das atividades.	4,23
2- Capacidade de oferta de novos produtos/serviços à comunidade (mercado): nível de capacidade propositiva na inovação em termos de oferta de novos produtos e serviços oferecidos e/ou incorporação de inovações nos produtos/serviços existentes.	4,69
3- Grau de envolvimento/comprometimento do colaborador e a repercussão do seu trabalho na satisfação do cliente: existência de responsabilidade, comprometimento e envolvimento pleno do trabalho dos colaboradores da organização e conseqüente impacto positivo deste envolvimento na percepção e satisfação do cliente.	4,23
<b>Média Ponderada</b>	<b>4,38</b>

Fonte: Dados elaborados pela autora com base nos resultados da pesquisa (2014).

Quanto à análise do Capital Humano, para os respondentes a questão que se destaca com maior média é a capacidade de oferta de novos produtos e serviços à comunidade com 4,69. Na sequência, as duas outras questões referentes ao grau de qualificação profissional dos colaboradores com média de 4,23 e o grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores também com 4,23 ficaram abaixo da média ponderada, que foi de 4,38.

Segundo Duffy (2000), capital humano é o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores.

#### 4.2.2 Medidas de capital estrutural

Quanto às medidas de Capital Estrutural, buscou-se saber a estruturação e a qualidade do sistema de informações decisórias, a capacidade de sustentabilidade econômica/financeira da empresa e a qualidade da infraestrutura física e tecnológica para a consecução dos objetivos organizacionais da empresa. Como pode-se observar na tabela (03).

**Tabela 3 - Média do capital estrutural**

Questões	Média
4-Estruturação e qualidade do sistema de informações decisória: existência de instrumentos confiáveis de informações para a tomada de decisão e qualidade das informações para a efetividade do processo decisório.	4,07
5-Capacidade de sustentabilidade econômica/financeira da empresa: os projetos e atividades da empresa, na sua globalidade, apresentam um grau de sustentabilidade na relação custo/benefício.	4,61
6-Qualidade da infraestrutura física e tecnológica para a consecução dos objetivos organizacionais: as condições de trabalho, em termos de infraestrutura física e técnica (prédios, instalações, equipamentos) são qualificadas e adequadas à realização das atividades desenvolvidas pela empresa.	4,00
<b>Média Ponderada</b>	<b>4,22</b>

Fonte: Dados elaborados pela autora com base nos resultados da pesquisa (2014).



A tabela (02), demonstra que no que diz respeito ao Capital Estrutural, a questão com maior média foi a da capacidade de sustentabilidade econômica e financeira da empresa, com 4,61. Já a estruturação e qualidade do sistema de informação decisória ficou com média 4,07 e a qualidade da infraestrutura física e tecnológica para a consecução dos objetivos organizacionais ficou com média 4,00, abaixo da média ponderada de 4,22.

Stewart (1997), define o capital estrutural como aquele que permanece na empresa. O capital estrutural pertence à empresa como um todo, podendo ser reproduzido e compartilhado. Alguns dos seus componentes recebem a denominação de direitos legais de propriedade – tecnologias, invenções, dados, publicações, processos patenteáveis, direitos autorais e outros. O capital estrutural também inclui a estratégia, a cultura, estruturas e sistemas, além de rotinas organizacionais e procedimentos.

#### 4.2.3 Medidas de capital de clientes

Quanto às medidas de Capital de clientes buscou-se saber qual o nível de satisfação do cliente com relação aos serviços prestados ou as vendas realizadas na empresa, qual o peso e repercussão do nome (marca) que sua empresa tem no mercado e o índice de perda de consumidores. Como pode-se observar na tabela (04).

**Tabela 4 - Média de capital de clientes**

Questões	Médias
7-Nível de satisfação do cliente com relação aos serviços prestados ou as vendas realizadas: imagem positiva junto à comunidade local, regional e ao mercado. O nome de sua organização é referência de qualidade.	4,69
8-Peso e repercussão do nome (marca) que sua empresa tem no mercado: imagem positiva junto à comunidade local, regional e ao mercado.	5,00
9-Índice de perda de consumidores: existência considerável de contingente de clientes que deixam de comprar na empresa	4,84
<b>Média Ponderada</b>	<b>4,84</b>

Fonte: Dados elaborados pela autora com base nos resultados da pesquisa (2014).

A partir dos dados da tabela (04), observa-se que as questões ligadas ao Capital de clientes estão acima da média ponderada que foi de 4,84. O nível de satisfação do cliente com relação aos serviços prestados e às vendas realizadas foi 4,69, ficando abaixo da média ponderada. O peso e a repercussão da marca que a empresa tem no mercado é positiva junto à comunidade local, regional e ao mercado, com média 5,00. O índice de perda de consumidores é muito baixo, com média de 4,84.

O alto nível de satisfação ou encantamento cria vínculo emocional do cliente com a empresa, e não apenas a preferência. Isso quer dizer que clientes satisfeitos são mais propensos a comprar novamente produtos da empresa. Satisfação para um cliente ao comprar um produto ou um serviço, é definida por Kotler (2000): “a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

#### 4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Na sequência serão apresentadas as sugestões de melhorias para a Empresa Trabalho. Apesar de os resultados encontrados não terem apresentado um alto grau de insatisfação, aconselha-se, para a empresa, atenção particular em alguns aspectos que não obtiveram resultados totalmente satisfatórios, com o intuito de promover melhorias que maximizem os resultados da empresa. As sugestões foram elaboradas após análise das médias dos indicadores.

Abaixo seguem sugestões de melhoria para a empresa, com base nas variáveis do estudo:

##### a) Capital Humano

- No que diz respeito ao Grau de qualificação profissional dos colaboradores de sua empresa a sugestão é: oferecer mais treinamentos e capacitação para os colaboradores;

- Na questão do Grau de envolvimento/comprometimento do colaborador e a repercussão do seu trabalho na satisfação do cliente a sugestão é: a empresa poderá oferecer mais treinamentos que desenvolvam o autoconhecimento e a criatividade pessoal, buscando a maximização de seu potencial. Lidar com aspectos pessoais voltados para a valorização do “eu interior” no ambiente de trabalho, social e familiar. Facilitar a intercomunicação e trabalhar situações de negociação em contatos pessoais, proporcionando um aumento na produtividade e melhor qualidade no atendimento a clientes internos e externos.

#### b) Capital Estrutural

- Na questão da Estruturação e qualidade do sistema de informações decisória, a sugestão é de melhorar a qualidade das informações para a tomada de decisão.

- Na qualidade da infraestrutura física e tecnológica para a consecução dos objetivos organizacionais, a sugestão seria: ter maior qualidade da infraestrutura física e tecnológica para a consecução dos objetivos organizacionais.

Na sequência, encontra-se o quadro com o plano de ação para as sugestões propostas para a Empresa Trabalho Máquinas Agrícolas. Conforme é possível verificar no ANEXO A nesse trabalho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse trabalho teve por objetivo principal identificar a percepção dos funcionários da empresa acerca do Capital Intelectual. Nesse sentido, a percepção dos funcionários é de atrair, desenvolver habilidades, conhecimento e experiência para atender às necessidades da empresa e dos clientes. Para isso, a organização necessita estar preparada para definir as competências necessárias da empresa e para gerir o ativo intangível (capital intelectual) da melhor forma possível.

Como objetivos específicos buscou-se identificar os componentes do capital intelectual na empresa, no qual são destacados o Capital Humano, o Capital Estrutural e de clientes. Buscou-se, também, verificar a percepção de colaboradores acerca do capital intelectual. Constatou-se com a pesquisa resultados bons, o profissional tem noção sobre o que é capital intelectual, pois os colaboradores sabem que é necessário valorizar o conhecimento do profissional como um gerador de riquezas, percebe que há necessidade de atualização constante para que os profissionais tenham conhecimento e capacidade para trabalhar seus conhecimentos.

Com base nos dados revelados pela pesquisa, obteve-se informações a respeito do capital intelectual dos colaboradores e a forma como ele é gerido. Essas informações são de extrema importância para adequar a empresa a um sistema de gestão do conhecimento, a fim de trabalhar o conhecimento de todos os colaboradores e um melhor armazenamento e distribuição das informações em prol de um atendimento de excelência e de uma gestão de qualidade. Com relação aos resultados da pesquisa e à fundamentação teórica aplicada, pode-se observar que os colaboradores da empresa Trabalho têm a base do conhecimento para desenvolver suas funções. O bom funcionamento da organização depende de todas as partes,

criando uma cadeia de valores com benefícios para todos, ou seja, a empresa, os colaboradores e os clientes.

O conhecimento proporcionado pelos funcionários, incentivado e valorizado pelas empresas constitui uma importante riqueza das organizações. Assim, as organizações devem investir em seus colaboradores através de programas de incentivos, e com isso, reter talentos, para que esses contribuam para o sucesso de suas empresas e constituam isso em uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Seguindo essa avaliação, vê-se que a empresa está realizando um bom trabalho quanto ao conhecimento. A pesquisa ajudou a ter uma maior percepção dos indicadores de habilidades, competências e informações necessários para seguir uma organização do conhecimento, trazendo orientações a respeito de ações necessárias para o bom funcionamento da mesma.

Conclui-se, portanto, que o presente estudo realizado na empresa Lavoro Máquinas Agrícolas atingiu seu objetivo, uma vez que, através da pesquisa, pode-se ter a noção de que a Empresa Lavoro possui o conhecimento do Capital Intelectual, contudo ela deixa a desejar nos treinamentos e na capacitação aos colaboradores, que é de extrema importância. Os colaboradores deverão comprometer-se mais com suas responsabilidades, tendo mais compromisso, diferenciando urgências de prioridades, devendo discutir a qualidade das informações na tomada de decisão, coletando novas informações, motivando os colaboradores a encontrar novas respostas e formas de visão para algumas situações e, por fim ter mais qualidade na infraestrutura física e tecnológica, desenvolvendo uma visão diferenciada, com estratégias novas, tendo maior comunicação de mudanças.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital intelectual: verdades e mitos. **Rev. Contabilidade & Finanças (USP)**, São Paulo, n. 29, p. 41-54, maio/ago. 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v13n29/v13n29a03.pdf>>. Acesso em: 16 out.2014.
- BASSAN, Cristiane Cervi; HAUSCHILDT, Rogério. Mensuração do capital intelectual: um desafio importante para a contabilidade. **Rev. Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 1, n. 2, dez./fev. 2005. Disponível em: < <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/72/3734>>. Acesso em: 16 out. 2014.
- BITENCOURT, Cláudia (Coord.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BROOKING, Annie. **Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise**. Boston: Thomson Publishin, 1996.
- CARVALHO, Ana Cristina Marques de; SOUZA, Leonardo Pelegrino de. Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das contradições na literatura e propostas para sua avaliação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, p. 73-83, jan./jun. 1999. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/595/364>>. Acesso em: 16 out. 2014.
- DALBEM, Marta Corrêa; BASTIAN-PINTO, Carlos de Lamare; ANDRADE, Alexandre Mattos de. O Valor financeiro do capital humano e o desafio de retê-lo nas empresas. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, p. 51-72, jan./mar. 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/1230/123030015003.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2014.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo, Prentice Hall, 2004.
- DUFFY, Daintry. Uma ideia capital. **HSM Management: informação e conhecimento para gestão empresarial**, São Paulo, v. 4, n. 22, p.72-78, set./out. 2000.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S.; KATALIFÓS, Petros (Rev.) **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva: um (re) exame das relações entre educação e estrutura econômico-social capitalista**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

- KOSIK, K. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- KLEIN, David A. **A gestão do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva. **GestioPolis**, out. 2004. Disponível em:  
<<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/capintel.htm>>. Acesso em: 18 out. 2014.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAVORO. Soluções integradas John Deere para a Região Sul. Passo Fundo, [2014]. Disponível em:< <http://www.lavoro.agr.br/>>. Acesso em: 04 out. 2014.
- LUDWIG, Waldez Luiz. Entrevista. *In: Programa Conta Corrente do Globo News*, 13 dez.1997. Disponível em: <<http://www.visualbook.com.br/entrevi/waldez/waldez.htm> >. Acesso em: 19 de out. 2014.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARQUES, Joaquina Helena Vaz Langort; PALMEIRA, Eduardo Mauch. Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações. **Contribuciones a la Economía**, nov. 2011. Disponível em: < <http://www.eumed.net/ce/2011b/lmmp.html>>. Acesso em: 18 out. 2014.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2007.
- MARX, K. **Contribuição à crítica da economia política**. São Paulo: Martins Fontes, 1983.
- NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>> Acessado em: 13/09/2014
- PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 1988.
- PROBST, Gilbert. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- REZENDE, Yara, Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 31, n. 1, p.75-83, jan./abr. 2002. Disponível em:

<<http://revista.ibict.br/cienciadainformacao/index.php/ciinf/article/view/176/155>>. Acesso em: 17 out. 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SANTOS, Oliveira Leticia. Capital intelectual. **Portal Administradores**, São Paulo, 26 mar. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/capital-intelectual/43567/>>. Acesso em: 19 out. 2014.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHULTZ, Theodore W. **O Capital humano: investimentos em educação e pesquisa**. Rio de Janeiro: Zahhar, 1971.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos; TOLFO, Suzana da Rosa. Cultura organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 491-525.

SOUZA NETO, José Lourenço de. **Liderança na organização que aprende**. [S.l.], abr. 2012. Disponível em: <<http://www.jlourenconeto.com.br/2012/04/lideranca-na-organizacao-que-aprende.html>>. Acesso em 18 out. 2014. Blog: JLSN: Desenvolvimento Pessoal e Profissional: Coaching & Consultoria.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAIOTO, Dilza Maria Goulart. A contabilidade e os ativos que agregam vantagens superiores e sustentáveis de competitividade: o capital intelectual. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 29, n. 124, p. 33-42, jul./ago. 2000.

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

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577802296/pages/44502785>>. Acesso em: 17 out. 2014.



## ANEXO

### ANEXO A – Plano de ação das sugestões propostas para a empresa.

O quê?	Quem?	Por quê?	Como?
Oferecer mais treinamentos e capacitação para os colaboradores.	A Matriz e os responsáveis de cada área dos setores.	Verificou-se através das análises que esta questão obteve uma das médias mais baixas.	A empresa poderá reavaliar seu sistema de treinamentos, aprimorando o conhecimento dos colaboradores em cada função desempenhada na empresa. Ter mais treinamentos práticos.
O colaborador deverá comprometer-se mais com suas responsabilidades e comprometimento no trabalho.	Os colaboradores.	Através da análise dos resultados constatou-se que os colaboradores deverão comprometer-se mais com suas responsabilidades.	Ter grande concordância com os objetivos organizacionais da empresa; ter dedicação e estar sempre disposto a se desenvolver e se capacitar, tornando-se mais estratégico; saber organizar seu tempo e suas atividades, diferenciar urgências e prioridades, com isso, apresentando grandes resultados e ter sempre a solução a ser apresentada.
Melhorar a qualidade das informações para a tomada de decisão.	Os colaboradores da empresa.	Através da análise constatou-se que é baixa a qualidade na tomada de decisão.	Coletar novas informações para avaliarem novas alternativas, converter eventos em oportunidades de aprendizado e, assim, motivar os colaboradores a encontrar novas respostas e formas de visão para algumas situações; gerar novas alternativas de comportamento, motivando a aprendizagem.
Ter maior qualidade da infraestrutura física e tecnológica para a consecução dos objetivos organizacionais.	A matriz, juntamente com a ajuda dos funcionários.	Verificou-se, através da pesquisa, que a média está baixa para esta questão e deverá ser melhorada.	Desenvolvendo uma visão diferenciada e estratégias novas, ter maior comunicação de mudança e estabelecer novos métodos na cultura.

**Fonte:** Dados elaborados pela autora com base nos resultados da pesquisa (2014).

## **APÊNDICE**

### **Questionário**

O curso de Administração da Universidade de Passo Fundo – Campus Casca, através de sua disciplina de Estágio Supervisionado, através da acadêmica Edi Cecilia Franciosi, está realizando um estudo sobre a gestão do capital intelectual nas organizações, sob a orientação do Professor Olivo Giotto.

Assim, solicitamos que Vossa Senhoria responda o questionário anexo, posicionando-se em todas as questões.

Os dados coletados são sigilosos e imprescindíveis para o resultado da pesquisa, bem como farão parte de uma pesquisa acerca do Capital Intelectual nas organizações.

Certos de sua compreensão e resposta, desde já agradecemos.

### **Apresentação da Pesquisa**

#### **Análise a partir do Modelo do Navegador de Stewart**

Este estudo fundamenta-se principalmente na questão de como o capital intelectual está constituído dentro das organizações e como acontece o processo de gerenciamento desse capital enquanto uma vantagem competitiva que é sustentada em três pilares: a gestão do conhecimento, o capital intelectual e a estratégia organizacional.

Segundo Stewart (1998), a vantagem competitiva de uma organização ou o seu grande diferencial está no conjunto que compõe o capital intelectual que é classificado em três grupos: o capital humano, o capital estrutural e o capital cliente. Para esse autor, reside nesse conjunto a grande riqueza das organizações.

A importância da gestão do capital intelectual para as empresas é atribuída pelo fato delas buscarem, constantemente, a criação de condições organizacionais favoráveis à melhoria de sua performance organizacional, e através desse, ampliar sua vantagem competitiva sustentável.

Portanto, procura-se através desta pesquisa, coletar dados e informações que sejam importantes na identificação do capital intelectual das organizações e de que maneira que esse contribui para a solidificação da cultura e do clima organizacional.

### **Identificação dos colaboradores.**

A primeira questão refere-se à idade dos colaboradores

(...) 20 a 30 anos

(...) 30 a 40 anos

(...) 40 a 50 anos

(...) Acima de 50 anos

Identificação dos pesquisados, refere-se ao gênero: Masculino ou feminino.

(...)Feminino

(...) Masculino

Quanto à escolaridade, qual grau de conhecimento que os colaboradores possuem para o desenvolvimento da sua função.

(...) Séries iniciais

(...) Segundo grau completo

(...) Ensino Superior incompleto

(...) Ensino Superior Completo

Qual é o tempo de empresa? Qual a experiência que os colaboradores possuem para o desempenho da função.

(...) 1 a 2 anos

(...) 2 a 4 anos

(...) Acima de 5 anos

Nas afirmações a seguir, solicito que, de acordo com seu entendimento, utilize a escala 1 a 5 para marcar nos parênteses sua avaliação. A escala apresenta o seguinte entendimento:

1 Muito Fraco;

2 Fraco;

3 Regular;

4 Bom;

5 Muito Bom.

## 1 Medidas de Capital Humano

(        ) *Grau de qualificação profissional dos colaboradores de sua empresa*: há elevado nível de competência técnica em termos de formação, conhecimento e habilidade do quadro funcional da empresa na consecução das atividades.

Sugestão para contribuir com o tema abordado:

---



---



---



---

(        ) *Capacidade de oferta de novos produtos/serviços à comunidade (mercado)*: nível de capacidade propositiva na inovação em termos de oferta de novos produtos e serviços oferecidos e/ou incorporação de inovações nos produtos/serviços existentes.

Sugestão para contribuir com o tema abordado:

---



---



---



---

(        ) *Grau de envolvimento/comprometimento do colaborador e a repercussão do seu trabalho na satisfação do cliente*: existência de responsabilidade, comprometimento e envolvimento pleno do trabalho dos colaboradores da organização e conseqüente impacto positivo deste envolvimento na percepção e satisfação do cliente.

Alguma sugestão para contribuir com o tema abordado:

---



---

---

---

## 2 Medidas de Capital Estrutural

(      ) *Estruturação e qualidade do sistema de informações decisórias*: existência de instrumentos confiáveis de informações para a tomada de decisão e qualidade das informações para a efetividade do processo decisório.

Sugestão para contribuir com o tema abordado:

---

---

---

---

(      ) *Capacidade de sustentabilidade econômica/financeira da empresa*: os projetos e atividades da empresa, na sua globalidade, apresentam um grau de sustentabilidade na relação custo/benefício.

Sugestão para contribuir com o tema abordado:

---

---

---

---

(      ) *Qualidade da infraestrutura física e tecnológica para a consecução dos objetivos organizacionais*: as condições de trabalho, em termos de infraestrutura física e técnica (prédios, instalações, equipamentos) são qualificadas e adequadas à realização das atividades desenvolvidas pela empresa.

Sugestão para contribuir com o tema abordado:

---

---

---

---

### 3 Medidas de Capital Cliente

(        ) *Nível de satisfação do cliente com relação aos serviços prestados ou as vendas realizadas*: imagem positiva junto à comunidade local, regional e ao mercado. O nome de sua organização é referência de qualidade.

Sugestão para contribuir com o tema abordado:

---

---

---

---

(        ) *Peso e repercussão do nome (marca) que sua empresa tem no mercado*: imagem positiva junto à comunidade local, regional e ao mercado.

Sugestão para contribuir com o tema abordado:

---

---

---

---

**Para esta questão, utilize a seguinte escala: 1 – muito baixo; 2 – baixo; 3 – médio; 4 – alto; 5 – muito alto.**

(        ) *Índice de perda de consumidores*: existência considerável de contingente de clientes que deixam de comprar na empresa.

Sugestão para contribuir com o tema abordado:

---

---

---

---