GESTÃO DE CAPITAL INTELECTUAL NAS GRANDES EMPRESAS

Trabalho de investigação a ser submetido de acordo com os requisitos e exigências para obtenção do grau de licenciatura.

Sarmento Cassamo Bila

Estudante Nº 210897

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

SUPERVISOR: Mestre José Manjate

Maputo, Maio de 2014

Índice

Dedicatória vi

Agradecimentos vii

Siglas viii

Resumo x

CAPÍTULO I- METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 1

1.1. Introdução 1

1.2. Problema de estudo 2

1. 3. Perguntas de pesquisa 4

1.4. Justificação 4

1.5. Objectivos 5

1.5.1. Objectivo geral 5

1.5.2. Objectivos específicos 5

1.6. Método 6

1.6.1 Estratégia de recolha de dados 6

1.6.2. Estratégia de análise de dados 7

1.7. Caso 7

1.7.1. Dimensão da amostra 7

1.7.2. População 7

CAPÍTULO II-FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE CAPITAL INTELECTUAL 8

2.1. Evolução histórica dos conceitos do capital intelectual 8

2.1.1. Capital humano 8

2.1.2. Capital Estrutural 9

2.1.3. Capital de Clientes 11

2.2. Debate conceptual sobre o capital intelectual nas empresas 12

2.2.1. Contribuições teóricas relevantes 12

2.2.2. Primeira corrente 13

2.2.3. Segunda Corrente 14

CAPÍTULO III-GESTÃO DE CAPITAL INTELECTUAL 16
3.1. Importância das pessoas na capitalização dos activos intagíveis 16
3.2. Práticas de gestão de capital intelectual e sua importância para a obtenção de vantagens competitivas nos negócios das empresas 17
3.3. Factores que influênciam a gestão de capital intelectual nas empresas 20
3.3.1. O Indivíduo e a Empresa 20
3.3.2 Conceituando Motivação 22
3.4. Teorias Motivacionais 24
3.4.1. Teoria das necessidades de Maslow 25
3.4.2.Teoria dos dois factores de Herzberg 26
3.4.3. Teoria da equidade 27
3.4.5. Teoria de expectativa 27
3.5. Composição e medidas do capital intelectual nas empresas 28
3.5.1. Medidas segundo a visão de Stewart 28
3.5.2. Medidas do capital humano 28
3.5.3. As questões que se seguem propõem respostas qualitativas, entretanto, podem ser categorizadas e medidas: 29
3.5.4. Medidas do capital estrutural 30
3.5.5. Medidas segundo a visão do Sveiby 31
3.5.6. Medidas segundo a visão do Edvinsson e Malone 32
3.6. Vantagens da medição do capiatal intelectual 36
CAPÍTULO IV- ESTUDO DE CASO 37
4.1 Breve historial de CFM 37
4.1.2 Estrutura Orgânica de CFM 40
4.2 Objectivo de CFM 41
4.2.1 Missão de CFM 41
4.2.2. Lema 41
4.3. Descrição e análise dos resultados da pesquisa 41
4.3.1. Inerpretação dos dados 42

CAPÍTULO V- CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES 46
5.1. Conclusão 46
5.2. Recomendações 48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 48

Declaração de honra

Eu, Sarmento Cassamo Bila, declaro que este trabalho de fim do curso foi exclusivamente realizado por mim. O mesmo é agora submetido de acordo com todos requisitos e exigências para a obtenção de grau de licenciatura em Administração e Gestão de Empresas na Universidade Politécnica em Maputo.

Assinatura_____

Data:

Autor

_____

(**Sarmento Cassamo Bila**)

Maputo, Maio de 2014

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos que directamente ou indirectamente apoiaram- me, especialmente a minha mãe a quem devo este diploma, que nos momentos mais complicados da minha vida sempre me deu força, incentivando- me que continuasse até o fim.

Agradecimentos

A minha gratidão vai mais uma vez a todos que estiveram comigo nessa batalha, ao meu tutor, orientador, competente, Mestre José Manjate, que concedeu me ajuda para que o trabalho fosse realizado da melhor maneira possível. Mais uma vez agradecer a minha mãe que acreditou no meu potencial, tendo investido em mim, pela confiança que depositou em mim e nos meus estudos.

Agradecer também a todos meus docentes e colegas da turma pela dedicação e vontade de me transmitirem os seus conhecimentos de maneira eficaz durante as aulas. E por fim agradecer aos meus colegas do Serviços, a Direcção de Recursos Humanos da empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique pela colaboração durante o estudo de caso.

Siglas

DETA- Direcção de Exploração dos Transportes Aéreos.

CFM- Caminhos de Ferro de Moçambique.

LAM- Linhas Aéreas de Moçambique.

DRH- Direcção de Recursos Humanos.

Lista de figura

Figura1. Teoria das necessidades de Maslow

lista de quadros

Quadro 1. Tabela do monitor de activos intangíveis
Quadro 2. Modelo de medição do capital intelectual
Quadro 3. Índice do coeficiente de eficiência “i”, do capital intelectual

Lista de tabelas

Tabela 1. Processo de gestão do capital intelectual dentro desta empresa
Tabela 2. formas que a empresa usa para facilitar o processo de gestão do capital intelectual nas suas diferentes áreas.
Tabela 3. Os indicadores que a empresa usa para análise do processo de gestão do capital intelectual.
Tabela 4. Avaliação dos seus funcionários como catalisadores de capital intelectual.
Tabela 5. Formas que a empresa usa para motivar os seus funcionários como possuidores de capital intelectual.
Tabela 6. Avaliação da motivação dos funcionários.
Tabela 7. Factores que influenciam a gestão do capital intelectual dentro da empresa.
Tabela 8. Eventuais problemas que a empresa enfrenta ou já enfrentou dentro do processo de gestão do capital intelectual.
Tabela 9. Formas de solução de eventuais problemas emergentes do processo de gestão do capital intelectual.
Tabela 10. O valor do capital intelectual na empresa.

Sarmento Cassamo Bila, trabalho para obtenção de grau de licenciatura em administração e gestão de empresas, na universidade A politécnica, faculdade de Gestão, Ciência e tecnologia com o título **gestão de capital intelectual nas grandes empresas.** Supervisor do trabalho, Mestre José Manjate.

Resumo

Este trabalho visa aprofundar e auxiliar aos gestores, administradores e trabalhadores no geral a compreender a gestão de capital intelectual, demonstrando a todos que o capital intelectual faz parte da dinâmica das empresas, pois trata- se de um activo que cada vez mais demostra- se determinante no desenvolvimento de qualquer tipo de actividade, sendo assim uma ferramenta muito importante para empresas que buscam pela competitividade.

Para a realização deste trabalho, foi necessário recorrer a pesquisas bibliográficas, internet e a realização de entrevistas aos trabalhadores da Direcção de Recursos Humanos da empresa Caminhos de Ferro de Moçambique. E.p.

A gestão de capital intelectual é fundamental para o sucesso das empresas, pois elas são criadas com o propósito de multiplicar os seus investimentos, e isto só é possível se todos estiverem cientes no papel que cada colaborador deve exercer, tomando em conta o capital intelectual que cada trabalhador vai catalisando para a execução das suas actividades.

O meu contributo é demostrar que o processo de gestão de capital intelectual é determinante para qualquer decisão que a empresa venha a querer tomar, pois para decidir é necessário em primeiro lugar ter em consideração o recurso capital intelectual.

Em suma gestão de capital intelectual, visa alocação do recurso certo para área certa, pois só assim cada possuidor deste activo poderá desenvolver as suas actividade fazendo o uso do conhecimento e o domínio necessário, agregando o valor que dele se espera, para o crescimento da empresa. E por fim salientar que dentro deste processo a comunicação com os diferentes intervenientes da empresa é muito fundamental pois ajuda a identificar e a desenvolver ou criar o domínio deste activo intangível, e é muito importante que todos estejam cientes que qualquer conhecimento que não é enquadrado no seu respectivo campo, não é aproveitado como deveria ser no lugar próprio.

Palavras- chave: capital intelectual; activos intangíveis; avaliação e medição de capital intelectual.

Sarmento Cassamo Bila, work for obtaining of degree in administration and administration of companies, in the university THE polytechnic, university of Administration, Science and technology with the title administration of intellectual capital in the companies. Supervisor of the work, Master José Manjate.

Abstract

This work seeks to deepen and auxiliaries to the managers, administrators and workers in the general to understand the administration of intellectual capital, demonstrating all that the intellectual capital is part of the dynamics of the companies, because he/she treats - if of an active that more and more demostra - if decisive in the development of any activities type, being like this a very important tool for companies that look for for the competitiveness.

For the accomplishment of this work, it was necessary to appeal to you research bibliographical, internet and the accomplishment of interviews to the workers of Departament of Human resources of the company Roads of Iron of Mozambique. E.p.

The administration of intellectual capital is fundamental for the success of the companies, because they are created with the purpose of multiplying their investments, and this is only possible if all are aware in the paper that each collaborator should exercise, taking in bill the intellectual capital that each worker is going catalyzing for the execution of their actividades.

My contribution is demostration that the process of administration of intellectual capital is decisive for any decision that the company comes to want to take, therefore to decide it is necessary in first place to have in consideration the intellectual capital resource.

In short administration of intellectual capital, it seeks allocation of the right resource for right area, because only each possessor of this assets can develop like this their actividade making the use of the knowledge and the necessary domain, joining the value that is waited of him, for the growth of the company. It is finally to point out that inside of this process the communication with the different intervening of the company is very fundamental because it helps to identify and to develop or to create the domain of this intangible activo, and it is very important that all are aware that any knowledge that is not framed in his/her respective field, is not taken advantage as it should be in the own place. **Words - key:** intellectual capital; intangible assets; evaluation and measurement of intellectual capital.

CAPÍTULO I- METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo tem a finalidade de demonstrar o procedimento metodológico aplicado à pesquisa.

1.1. Introdução

A presente investigação incidiu sobre a gestão de capital intelectual nas grandes empresas, são diversos os factores que deram origem à necessidade de se observar e considerar o assunto no seio das empresas, no que respeita o seu desenvolvimento.

A crescida competitividade entre as grandes empresas obriga os gestores a pautarem pela qualidade do capital intelectual, perante o mercado de emprego em que se encontram inseridas.

Pois a gestão de capital intelectual nas empresas vem ao longo do tempo afirmando-se muito determinante na consecução das metas estabelecidas e nas expectativas dos gestores para com os seus funcionários, por isso que com este trabalho para a obtenção do grau de licenciatura em Administração e Gestão de Empresas na Universidade Politécnica pretende- se analisar a relevância de gestão de capital intelectual, como também os factores que ditam para melhor aplicação deste recurso, nas empresas e para a sociedade que recebe os benefícios.

Olha-se para resultados positivos obtidos numa gestão de capital intelectual bem- feita como forma de contribuir para o desenvolvimento económico do país, a partir da contribuição feita pelas empresas na sociedade, onde desenvolvem as suas acções em busca de resultados positivos e uma vida sustentável dos seus funcionários.

Logo a gestão de capital intelectual é importante porque as empresas giram em função dos valores que os funcionários criam dentro das mesmas, devendo em troca, no mínimo, reconhecer o quão importante este recurso é para a existência das empresas.

Uma vez que para uma empresa apresentar índices de crescimento económico é necessário que este recurso acompanha a dinâmica e a velocidade das actividades

desenvolvidas, com eficiência que responde as necessidades da empresa, pois o desempenho dela depende do uso racional de capital intelectual.

1.2. Problema de estudo

O objecto de investigação está delimitado a temática, gestão de capital intelectual nas grandes empresas.

De acordo com, Drucker (1997**)**, o nível intelectual presente em cada indivíduo pode ser considerado como um bem intangível mais importante para a empresa, e também para as pessoas, pois este garante a diferenciação da empresa no mercado e a melhor eficiência nos procedimentos internos.

Porém, há uma variação acentuada em grande parte desses indivíduos, o que salienta que em alguns casos, o grau intelectual é mais desenvolvido e requer mais atenção e, em outros nem tanto, sendo necessária medidas que estimulem o desenvolvimento do conhecimento intelectual.

Assim, segundo Stewart (1988), capital intelectual é o conjunto do conhecimento e informações provenientes das habilidades aplicadas (conhecimento tácito) dos membros da empresa, com finalidade de trazer vantagens competitivas, conhecimento que é materializado com bons relacionamentos com clientes e no desenvolvimento de novas tecnologias.

No caso dos Caminhos de Ferro de Moçambique (CFM), com base num inquérito feito alguns trabalhadores afectos no Centro Regional de Formação- Sul, na área de Administração Financeira, tendo subjacente o apuramento das forças e fraquezas suscitadas pelas práticas empresariais de gestão de capital intelectual.

De forma resumida, o estudo exploratório acima referido revelou o seguinte:

i) Pontos fracos

- ✓ Desvio do enquadramento do conhecimento dos trabalhadores nas actividades desenvolvidas na empresa.
- ✓ Falta de atenção nas áreas de formação de cada trabalhador no âmbito da atribuição das actividades executadas na empresa.
- ✓ Falta de um meio eficiente para a medição e avaliação de capital intelectual, pois o activo intangível tem relevância sobre o valor da empresa e influência o poder de geração de benefícios futuros do activo tangível.

- ✓ Falta de uma efectiva orientação estratégica na aplicação dos elementos e bens na empresa.

Do ponto de vista analítico, os autores focam as suas apreciações nas fraquezas. Assim sendo explicam, o desvio do enquadramento do conhecimento dos trabalhadores nas actividades desenvolvidas na empresa, salientam que o capital intelectual que cada colaborador traz para empresa, de certa forma não é aproveitado como a empresa podia, na medida em que quando as pessoas não são enquadradas nas áreas que lhes permitem fazer o uso do seu pleno conhecimento, o valor que agregam muita das vezes não vai de acordo com as expectativas desejadas.

Este facto surge quando há um erro na atribuição de actividades aos funcionários em cada área de actividade que compõe a empresa.

Relativamente a falta de meio de medição do valor de capital intelectual contido em cada pessoa, é um facto que leva com que a empresa continue com um capital intelectual, que em alguns casos seria bem aproveitado numa outra área diferente da área em que encontra- se a desenvolver suas actividades.

De facto, o capital intelectual possui uma grande força sobre o valor de empresa, dependendo de como é efectivamente aplicado.

Para terminar, considerar que a orientação estratégica de aplicação dos elementos e bens que não esteja alinhado com o negócio da empresa pode conduzir a ineficiência do sistema da empresa, na medida que vai dificultar o uso do capital intelectual presente nos colaboradores da empresa. Portanto perante esta situação a pergunta que emerge é a seguinte: *até que ponto as práticas de gestão de capital intelectual acrescentam valor para empresa CFM?*

1. 3. Perguntas de pesquisa

Como consequência da pergunta principal que delimita abordagem do problema, são suscitadas as seguintes perguntas complementares:

- ✓ Qual é importância das pessoas na capitalização do capital intelectual dentro das empresas?
- ✓ Quais são as práticas de gestão de capital intelectual, prevalecentes nas empresas?
- ✓ Quais são os factores que influenciam a gestão de capital intelectual nas empresas?
- ✓ Quais são os principais indicadores da avaliação do capital intelectual nas empresas?

1.4. Justificação

Segundo Dutra (2004), Os registos na literatura sobre a temática gestão de capital intelectual nas empresas, focam aspectos como medir o desempenho organizacional, sendo uma prioridade para alcançar o real valor das pessoas. Portanto, inovar com novos métodos para medir o desempenho consequente, resulta da avaliação do conhecimento e utilização mais eficiente da empresa.

Estes argumentos salientam a relevância da temática escolhida, para uma empresa que actua em contexto competitivo, no qual impõe- se a aplicação do capital intelectual para a sustentabilidade das vantagens competitivas.

A opção pela realização desta pesquisa é induzida pela necessidade que, actualmente as empresas, em particular os CFM, quer a nível privado, quer a nível público têm de fazer um diagnóstico interno permanente de forma assegurar a disponibilidade de capacidades que permitam obter vantagens competitivas sustentáveis sobre os seus concorrentes.

Por fim, às expectativas em termos de contribuições deste trabalho são seguintes:

- ✓ Para à prática, o trabalho será entregue à empresa CFM, como contributo de base empírica para o conhecimento de aspectos negativos sobre a gestão de capital intelectual.

- ✓ Para à teórica o trabalho vai contribuir com conhecimentos novos que ampliam e enriqueçam os já existentes no que tange à gestão de capital intelectual nas empresas Moçambicanas.
- ✓ E para finalizar, salientar que para a ciência, o trabalho vai contribuir com enriquecimento do conhecimento científico e aumento do horizonte dos estudantes, tomando em consideração as novas medidas e formas de gestão do capital intelectual que este trabalho vai proporcionar aos gestores e líderes das empresas.

1.5. Objectivos

O título prossegue os seguintes objectivos:

1.5.1. Objectivo geral

- ✓ Mostrar até que ponto as práticas de gestão de capital intelectual acrescentam valor nas empresas.

1.5.2. Objectivos específicos

- ✓ Identificar a importância das pessoas na capitalização do capital intelectual dentro das empresas.
- ✓ Identificar as práticas de gestão de capital intelectual prevalecentes nas empresas.
- ✓ Identificar os factores que influenciam a gestão de capital intelectual nas empresas.
- ✓ Identificar, os principais indicadores para a avaliação do capital intelectual.

1.6. Método

Neste sentido, assumiu- se como método deste trabalho a pesquisa exploratória, que segundo Gil (1994), pesquisa exploratória é aquela que envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o problema pesquisado e análise dos exemplos que estimulam a compreensão.

A pesquisa exploratória visa proporcionar uma visão geral de um determinado facto, do tipo aproximativo.

Em suma, tem em vista proporcionar maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que este possa formular problemas precisos e criar hipóteses que possam ser pesquisadas e posteriormente dividida em pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva e conclusiva. Por fim este método foi considerado adequado para este trabalho.

1.6.1 Estratégia de recolha de dados

Para a recolha de dados com vista a consubstanciar o estudo, foi seleccionado o seguinte instrumento, nomeadamente:

- ✓ Questionário, como principal instrumento, tendo em conta as vantagens que ele apresenta.

Segundo Gil (1999), o questionário apresenta uma série de vantagens:

- ✓ Possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio;
- ✓ Implica menores gastos com o pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- ✓ Garante o anonimato das respostas;

Para efeito aplicou-se um questionário de perguntas fechadas (estruturadas) que segundo Gil (1999:129), são aquelas que apresentam previamente opções de respostas e normalmente são definidas de acordo com a experiência do pesquisador e também com base em pesquisas de dados secundários.

1.6.2. Estratégia de análise de dados

Para análise de dados foi utilizado a tabulação de dados fazendo o uso de algumas formas estatísticas de calculo de percentagens.

Por outro lado Da Silva e Meneses (2001), salientam que nesta etapa pode se lançar mão de recursos computacionais para organizar os dados obtidos durante a pesquisa.
Continuando os mesmos autores explicam que o uso da informática vai dar suporte à elaboração de cálculos estatísticos, tabelas, quadros e gráficos.
Adicionalmente os autores salientam que o uso da informática vai ajudar na elaboração de um banco de dados, onde os registos são feitos através de tabulação das respostas dos questionários.
E por fim as respostas de cada questão são alimentadas no banco de dados, constituindo para o efeito, um arquivo organizado que permite uma análise comparativa dos dados.

1.7. Caso

O estudo de caso foi realizado na empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P.

1.7.1. Dimensão da amostra

O estudo realizado seguiu um metódo aleatorio guiado pela acessibilidade das pessoas inqueridas, tendo abrangido um total de 22 trabalhadores.

1.7.2. População

O número dos inqueridos tomado como amostra é uma parte dum universo de 40 trabalhadores, da Direcção de Recursos Humanos, da empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.P. (CFM- Sul).

CAPÍTULO II-FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE CAPITAL INTELECTUAL

2.1. Evolução histórica dos conceitos do capital intelectual

Segundo Antunes (1999), vários autores, pesquisaram sobre como o recurso conhecimento impactou em mudanças nas sociedades à décadas atrás.

O autor salienta que embora vários autores tenham pesquisado sobre o assunto, temos informações de que a primeira matéria abordando o conceito de capital intelectual, foi editada por Stewart, na revista Fortune (1994), com o título, "Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital".

Segundo este autor, partindo dessa matéria muitos estudiosos começaram a produzir artigos acadêmicos sobre o assunto, inclusive abordando experiências realizadas por algumas Companhias de tentativas de medição de seu capital intelectual.

O mesmo autor salienta que na visão dos economistas, pesquisadores do assunto, o ser humano é considerado capital por ser possuidor da capacidade de gerar bens e serviços através da sua força de trabalho e do conhecimento, portanto constituindo-se em importante fonte de acumulação e de crescimento econômico.

2.1.1. Capital humano

Conforme definições abordadas anteriormente, o capital intelectual engloba vários elementos subjectivos (intangíveis) além do capital humano. Tal facto defende que o capital intelectual é fruto do intelecto, recurso possuído, exclusivamente pelos seres humanos.

Segundo a observação do Antunes (1999), as empresas precisam apoiar- se nas pessoas do conhecimento e não mais no recurso humano da força braçal.

Para Stewart (1998), o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a empresa.

Adicionalmente o autor salienta que o capital humano aumenta à medida que a entidade utiliza mais o que as pessoas sabem e quando maior número de pessoas sabe mais coisas úteis para a empresa.

Mesmo por isso, o capital humano de uma entidade é composto por indivíduos difíceis de serem substituídos e que desempenham uma actividade que agrega muito valor para a entidade, ou seja, pessoas cujo talento e experiência criam produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a entidade e não os concorrentes.

Contudo salienta o autor que a maior dificuldade encontrada pelas entidades na era da informação reside no facto de que a entidade pode alugar pessoas, mas não pode possui-las, neste momento entra em cena o capital estrutural.

Para Mayo (2003), o capital humano refere- se às pessoas em si, que emprestam o seu conhecimento pessoal às empresas, sua capacidade individual, o comprometimento e sua experiência pessoal. Adicionalmente o autor salienta que este aspecto vai além dos indivíduos em si e inclui o modo como eles trabalham em conjunto e os relacionamentos internos e externos à empresa.

Já para o Edvinsson e Malone (1998), o capital humano é toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos trabalhadores. E junta- se ainda a estes, elementos criatividade, capacidade de trabalho em equipa e de relacionamento interpessoal, liderança, competências e entre outros.

Os mesmos autores salientam que neste novo conceito deve- se levar em consideração não somente a capacidade intelectual existente hoje nas empresas, mas sim sua capacidade de desenvolver e reciclar novos conhecimentos, compartilhar as experiências individuais e ainda, a maneira e o percentual de ideias materializadas, com isto afirmam ainda os autores que cria- se um ambiente com perspectiva de um suporte do potencial criativo dos funcionários tornando- os como um diferencial competitivo para as empresas.

2.1.2. Capital Estrutural

Segundo Stewart (1998), o objetivo principal do capital estrutural é a retenção do conhecimento humano na entidade, afim de que o mesmo se torne propriedade da entidade.

Portanto o autor salienta que este, materializa- se com a transformação do conhecimento dos indivíduos em um activo da entidade, através da melhoria contínua e do compartilhamento da criatividade e da experiência.

Este por sua vez deve ser estruturado e condicionado com o auxílio da tecnologia da informação e das telecomunicações, bancos de dados e descrição de processos a fim de reter cada vez mais o conhecimento dos indivíduos na entidade.

Dessa forma, o autor salienta que se obtém uma maior agilidade na distribuição do conhecimento, evita-se o retrabalho, aumenta o conhecimento colectivo, reduz o tempo de espera e aumenta produtividade dos indivíduos.

Por fim o mesmo autor afirma que a criação de banco de dados do conhecimento auxilia a entidade a operar em um ambiente global, permitindo a entidade lidar com o crescimento e a rotatividade de pessoal, além de facilitar o acesso ao conhecimento por parte de seus pares.

De acordo com Edvinsson e Malone (1998), o capital estrutural pode ser mais bem descrito como o esboço e a infra- estrutura que apoia o capital humano.

Edvinsson e Malone, 1998), citam que o capital humano é que constrói o capital estrutural, mas quanto melhor for o seu capital estrutural, maior será a possibilidade do capital humano ser melhor. Isto supõe que a estrutura da empresa auxilia a manter e aprimorar o capital humano, pois este ao sentir que as suas capacidades não estão a ser aproveitadas adequadamente ou sem condições de aprimorar- se com certeza irá á busca da empresa que lhe oferece estas condições.

Os mesmos autores salientam que o capital estrutural constitui os equipamentos informáticos, softwares, os bancos de dados, patentes e as marcas registadas e todo o restante da capacidade da empresa que apoia a produtividade, além de representar o relacionamento com os clientes.

Dessa forma os autores acrescentam que o capital estrutural pode ser dividido em três categorias:

- ✓ **Organizacional:** abrange o investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agiliza o fluxo de conhecimento pela empresa, trata se de competências sistematizadas, organizadas e codificadas da empresa e também dos sistemas que servem de suporte para as competências.
- ✓ **De inovação:** refere se a capacidade de inovação e aos resultados da inovação sob forma de direitos comerciais, amparados por lei, propriedade intelectual e outros activos e talentos intangíveis utilizados para colocar no mercado novos produtos e serviços.

- ✓ **De processos:** constituído por aqueles processos, técnicas e programas direccionados aos empregados, que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou a prestação de serviços. É o tipo de conhecimento prático utilizado na criação contínua de valor.

2.1.3. Capital de Clientes

Segundo Stewart (1998), o capital de clientes não pode ser construído deixando-se o relacionamento inteiramente nas mãos de um vendedor ou comprador, é necessário que a entidade crie mecanismos que os tornem propriedade da mesma.

Pois para este autor, da mesma forma que as empresas não possuem o capital humano, apenas o alugam, elas também não possuem o capital de clientes, apenas compartilham a sua propriedade com os fornecedores e clientes.

Portanto o autor salienta que toda entidade deve reanalisar à cadeia de valor do sector na qual actua, a fim de verificar que informações são importantes, normalmente estas informações encontram-se próximas aos clientes.

Para o autor, cabe destacar ainda que o capital de clientes aumenta quando a entidade e seus clientes aprendem uns com os outros; quando se empenham activamente em tornar suas intenções mais informais.

Segundo Saint- Onge referenciado por Stewart (1998), o capital cliente é o mais valioso de todos intangíveis da empresa. Este se refere aos relacionamentos contínuos com as pessoas e para as quais a empresa vende seus produtos e serviços.

Este autor salienta que o capital de cliente constitui se de toda a carteira de clientes e o relacionamento existente entre os clientes e a empresa, além dos relacionamentos dos funcionários com a empresa. Adicionalmente o autor enfatiza que toda empresa possui capital de clientes, pois este define se como o valor da franquia da empresa e dos relacionamentos contínuos entre as pessoas e a empresa.

Edvinsson e Malone (1998) complementam sugerindo que o relacionamento de uma empresa com os seus clientes são distintos das relações mantidas com os trabalhadores e parceiros estratégicos, como também são de fundamental importância para a criação de valor para a empresa. Acrescentam ainda os autores, que a marca da empresa, imagem e reputação são também elementos de capital de clientes, pois estão directamente associados à percepção e a imagem dos fornecedores, parceiros e clientes com relação à

empresa. Portanto os autores salientam que com isto nota se a importância do capital de clientes para o crescimento e o bom desempenho da empresa.

2.2. Debate conceptual sobre o capital intelectual nas empresas

A respeito do capital intelectual, a literatura o conceitualiza baseando- se no pensamento de alguns principais pesquisadores da área que constitui o foco principal deste trabalho, a saber, os activos intangíveis, sobretudo aqueles apropriáveis sob a forma de capital intelectual.

Para o atendimento dos objectivos pretendidos, considerou-se importante a identificação do que é o capital intelectual do ponto de vista de alguns pesquisadores, e que, em função disso, fossem feitas algumas considerações sobre as várias formulações existentes, buscando-se uma definição, da forma mais clara possível, sobre o que se entende por este conceito e demonstrar algumas das suas particularidades.

2.2.1. Contribuições teóricas relevantes

O termo capital intelectual foi usado por Stewart (1998), em obra do mesmo nome.

Por ser um tema que apresenta amplo interesse, e não apenas para as empresas de modo estrito, vários pesquisadores desenvolveram estudos, abrangendo facetas diversas dessa problemática.

Coerentemente com os objectivos deste trabalho, um dos pensadores conceptuais, considerado foi Granstrand (1999), que salienta que uma nova ordem económica, o capitalismo intelectual, emergiu á medida que duas principais correntes de eventos convergiram,são elas:

- ✓ A transição para uma sociedade baseada principalmente em conhecimento científico-tecnológico, ou sociedade da informação;
- ✓ O fortalecimento de factos e dos sistemas económicos capitalistas.

2.2.2. Primeira corrente

A primeira corrente identificada por Granstrand (1999), é demonstrada pela evidência de que as pessoas passam uma crescente parcela de suas vidas em processo de formação e treinamento, e cada vez mais os produtos e serviços vêm agregados de conhecimento científico e tecnológico.

Evidenciando cada vez mais a dependência das empresas às competências de diversos tipos baseadas em conhecimento, onde os investimentos têm sido direccionados com vista a descobertas de intangíveis capitalizáveis, e assim por diante.

Esta é uma transição gradual que vem ocorrendo por muitas décadas, mas tudo indica que a virada do novo milénio foi um ponto crítico para que o conhecimento e a demanda de informações se tornassem dominantes em diversas empresas.

O autor salienta ainda que a transição para o conhecimento e valorização dos intangíveis não se deve ao acaso ou a alguma força externa, nem a grandes eventos, afirma Granstrand (1999, p.1), mas, em vez disso, é a consequência histórica do próprio processo de aprendizado cumulativo de gerações de indivíduos e da disposição dos pesquisadores, cientistas e estudiosos, que trabalharam com a finalidade de atenderem às demandas de mercado.

Contudo de forma a permitir que as empresas continuem em sua busca de produtividade, qualidade e lucros, naturalmente muitos factores influenciaram este movimento colectivo de aprendizado, mas, essencialmente, ele é irreversível enquanto resultado.

Granstrand (1999), a propósito, observa que uma parcela crescente da actividade económica actual consiste na troca de conhecimentos, informações e serviços, e percebe-se que o lucro corporativo é impulsionado muito mais pelas capacidades organizacionais, pelas possibilidades de produção e de geração de ideias inovadoras, ou seja, pela conjugação de factores intangíveis, do que pelo controlo sobre recursos físicos.

Outra pesquisadora que trabalha em conformidade com esta corrente é Lynn (2000, p.3), que afirma que é cada vez mais amplo o consenso sobre o que o conhecimento realmente significa, e muitos aceitam que o conhecimento aplicado é um factor competitivo fundamental e indispensável nos dias de hoje.

Portanto a autora afirma que a sua acumulação, transformação e avaliação situa- se no ponto crítico do gerenciamento do capital intelectual, constituindo uma das mais importantes ferramentas no campo da gestão dos negócios.

A mesma autora salienta que o conhecimento possui propriedades que tornam difícil privatizá-las e fazer transacções com ele da mesma maneira que ocorre com os bens físicos e não obstante, conhecimento e informação têm sido historicamente sujeitos ao controlo privado de variadas formas, com ou sem capitalismo, o que significa que podem ser trabalhados como um produto e ser valorizados como um elemento capitalizável.

2.2.3. Segunda Corrente

A segunda corrente de eventos mundiais apontada por Granstrand (1999), diz respeito ao fortalecimento de facto dos sistemas económicos capitalistas, que foi rápido e surpreendente em anos recentes.

Para esse autor, apesar de várias profecias em contrário - desejosas ou não, os sistemas económicos capitalistas estão mais fortes do que nunca depois da ascensão pós-guerra das economias competitivas asiáticas, da queda da União Soviética e da ressurgência da economia norte-americana nos anos 90.

Segundo o mesmo autor, como resultado, as instituições capitalistas tradicionais, a exemplo dos mercados, empresas e direitos de propriedade privada, tornaram-se dominantes no mundo nos anos 90, e as fronteiras do capitalismo estão sendo ampliadas sem qualquer competição forte de outras ideologias no momento.

Segundo Lynn (2000), ambas as correntes de eventos citadas acima levam em conta, implícita ou explicitamente, um conjunto de alterações paradigmáticas que se manifesta pelos seguintes aspectos:

- ✓ Globalização dos processos de gestão;
- ✓ Utilização intensiva de sistemas de informação;
- ✓ Aumento progressivo de esforços, tendo em vista a medição, avaliação e controlo dos recursos disponíveis;
- ✓ Maior demanda de conhecimento visando à produção de informações e aumento da racionalidade, produtividade e lucratividade dos sistemas empresariais;

- ✓ Maior valorização dos activos intangíveis e busca de competitividade pela produção de inovações tecnológicas e de bens de serviços de melhor qualidade.
- ✓ De acordo com Sullivan (2000), a evolução e a importância dos intangíveis para as empresas resultou no aprimoramento de técnicas e métodos para o gerenciamento de capital intelectual, que, sob a forma de disciplina, seguiu um padrão que é detectado em retrospectiva, ainda que para as pessoas envolvidas no início não houvesse nenhum padrão distinguível naquele momento.

CAPÍTULO III-GESTÃO DE CAPITAL INTELECTUAL

3.1. Importância das pessoas na capitalização dos activos intagíveis

Segundo Lev (2001), nos últimos séculos as empresas não são apenas mais conectadas as práticas da era industrial, como também são mais dependentes de seus empregados, na medida em que agregam conhecimentos aos processos produtivos e à administração em geral.

Desta forma, o autor salienta que a par de um conjunto de outros factores de ordem política e contextual, os desdobramentos econômicos ocorridos em função de um conjunto de facilidades tecnológicas surgidas nas últimas décadas enfraqueceram consideravelmente o controlo das empresas, relativos aos seus recursos humanos.

No mesmo momento em que o capital humano se tornou mais importante, segundo Lev (2001), o domínio das empresas sobre ele se enfraqueceu, por duas razões:

- ✓ Primeiramente, o acesso mais fácil a financiamento aumentou as opções externas dos empregados, eles poderiam ir trabalhar para uma empresa iniciante, por exemplo;
- ✓ Em segundo lugar, a abertura do comércio mundial criou espaço para muitos fornecedores independentes, e isto gerou mais oportunidades e alternativas de emprego, tornando o capital humano dos empregados menos específico para o seu actual empregador.

Explica o mesmo autor que isto pode ser visto pela crescente taxa de rotatividade de empregados através de muitos sectores econômicos, o que atesta que as ligações de dependência entre empregadores e empregados se modificaram substancialmente.

E por fim este autor afirma que é evidente, que empresas que são capazes de manter uma força de trabalho estável e assegurar (ou se apropriar) uma porção significativa do valor criado pelos empregados possuem valiosos intangíveis relacionados a seus empregados.

3.2. Práticas de gestão de capital intelectual e sua importância para a obtenção de vantagens competitivas nos negócios das empresas

De acordo com Dutra, (2004), o capital intelectual é um instrumento que estimula a renovação e o desenvolvimento, nunca tinha sido divulgado como tem sido actualmente. O mesmo autor salienta que antigamente durante muitas décadas, o trabalho era só braçal e as pessoas eram tratadas como escravos, sem o direito de crescer, desenvolver, interagir, e ter acesso ao conhecimento, com o passar dos anos, as empresas reconheceram que uns dos seus mais valiosos recursos eram as pessoas.

E desde então muitas empresas passaram a incentivar entre os seus funcionários o estudo e a busca pela capacitação em diferentes áreas.

Para Davenport (1988),"Capital Intelectual é o acto de gerenciamento do conhecimento dos funcionários" com este relato nota se a importância do líder dentro da empresa para direccionar e estimular o desenvolvimento das pessoas.

Portanto este autor salienta que as empresas estão atentas ao crescimento do capital intelectual, e este por sua vez passa a ser o foco de maior atenção para as empresas e pode ser encontrado em três lugares nas empresas:

- ✓ No capital humano que se refere ao conhecimento de indivíduos que criam soluções para os clientes;
- ✓ No capital estrutural que são os sistemas que foram requeridos para compartilhar e transportar o conhecimento, feito sistemas ou laboratórios de informação, ele é necessário para alavancar o poder mental dos funcionários.

E por fim no capital relacional que são as relações que criam e mantêm com seus clientes o prestígio e suas marcas que são exemplos deste tipo de capital.

O mesmo autor explica ainda que por haver uma concorrência enorme entre as empresas, os gestores e líderes estão atrás do capital intelectual, pessoas que agregam valor às empresas, pessoas que possam contribuir com o crescimento não só da empresa, como de todos os funcionários.

Portanto segundo o autor, todos deveriam seguir este princípio, mas infelizmente a competição entre os funcionários é grande, para um se destacar mais que o outro, isto, bloqueando a iniciativa que todos deveriam ter de repassar um aprendizado.

De acordo com Steven Jobs, numa entrevista à revista businessweek em (1988), salienta que em muitas empresas as pessoas sonham com o que não lhes pertencem, perdendo

grandes oportunidades de se destacar, e com o tempo descobrem que não era aquilo que elas desejam, apenas o que era do outro.

Talvez pelo facto de uma remuneração melhor ou algum status, e esquecia- se de dar resultados no que agregava valor a ela. Adicionalmente o próprio gestor ou líder muitas das vezes tem vaidade com o cargo, inibindo os funcionários de uma participação maior no desenvolvimento da empresa.

Assim de acordo com o mesmo autor, o funcionário, líder ou gestor devem ter a humildade e a simplicidade para reconhecerem em que actividades são bons e trabalharem cada vez mais no que se destaca, ao invés de querer pegar tudo para si e de querer tomar conta da empresa.

Um verdadeiro líder tem a percepção e a visão para relacionar e treinar funcionários da empresa.

Contudo o autor salienta que o capital intelectual é um importante requisito na hora de contratação, mas o gestor não pode- se esquecer que o mesmo é adquirido com o tempo, com a prática, com estudo, com disciplina e dedicação.

O gestor deve direccionar os funcionários da empresa para que estas características sejam alcançadas com desenvolvimento da equipa.

Para o Stewart (1998), o capital intelectual presente em uma determinada empresa pode ser um objecto de grande importância para o desenvolvimento estrutural e do mercado, baseado nas fundamentações que podem servir de influência nas pessoas e também modificar perspectivas anteriormente desejáveis pela empresa.

Dessa forma o autor salienta que o capital de carácter intelectual pode ser um factor decisivo da empresa na diferenciação entre os seus concorrentes, pois por mais que exista outros tipos de capitais que possam destacar a empresa entre os organismos do mercado, o capital intelectual é o mais eficiente e decisivo.

O autor realça ainda que por esse motivo pode- se evidenciar o caso das máquinas e outros equipamentos que a cada momento desvalorizam-se, enfrentam rejeições significantes e além disso a imensidade dos concorrentes também possuem esse capital.

Adicionalmente o autor explica que, o conhecimento humano, capital intelectual, só tende valorizar- se e por essa razão o mais importante não é o capital, a terra e nem a mão- de- obra, mas sim o conhecimento que as pessoas trazem para dentro das empresas.

Continuando o autor explica que o profissional dos tempos actuais além de possuir o conhecimento, talento e saber trabalhar com tecnologias de informação e comunicação,

necessita também de constantes aperfeiçoamentos em suas decisões, pois as atitudes mantidas em uma só linha de pensamento, podem simplificar as alternativas em somente uma visão, desabilitando a possibilidade de múltiplas abrangências e criação de novos resultados positivos. Em relação a vantagem competitivas nos negócio, etimologicamente a palavra negócio é derivada do latim *negotium*, e quer dizer a negação do *otium* (lazer; ócio).

Para sintetizar, pode-se dizer que negócio é toda actividade económica que tenha por objectivo gerar lucro. Lembrando que lucro é o retorno positivo de um investimento financeiro realizado por um indivíduo ou grupos de indivíduos nos negócios.

Partindo desse princípio, a contabilidade até pouco tempo atrás se preocupava apenas com os bens tangíveis dos negócios e organizações, ou seja, a parte financeira, o capital ou dinheiro, propriamente dito.

No entanto, os tempos mudaram e as grandes mudanças sócio- económicas, fizeram o mercado financeiro crescer cada vez mais. O número de empresas e marcas fica cada dia maior, e para que essas empresas possam fazer a diferença e se destacarem no mercado entrando na lista das melhores, são necessários diferenciais.

Contudo diante do mundo globalizado em que a informação está ao alcance de todos, onde é possível copiar as máquinas, equipamentos e produtos dos concorrentes, fica ainda mais difícil se destacar. Então, como fazer a diferença e se destacar? Eis que surge uma nova linha de acção para os negócios. O chamado Capital Intelectual.

Definido como a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos activos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábrica, equipamentos, dinheiro – constituem a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Partindo dessa citação, é possível observar que o capital intelectual é algo intangível e está na força de trabalho, no treinamento, “propriedade intelectual”, como cita o próprio Stewart. Ou seja, nos conhecimentos intelectuais inerentes aos indivíduos e que os torna diferentes uns dos outros. A mais poderosa moeda desse século agora se chama conhecimento. E é justamente esse conhecimento individual que é capaz de fazer a diferença nos negócios, o capital intelectual.

Já para Edvinsson e Malone et al. (1998) e Antunes (2000), que definem capital intelectual como a parte invisível da empresa onde se encontram o capital humano (conhecimento, inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa) e o capital estrutural (formado pelos equipamentos de informática, softwares, banco de dados, patentes, marcas registadas, relacionamento com os clientes e tudo o mais na capacidade organizacional que apoia a produtividade dos empregados). Mediante os conceitos apresentados é possível dizer que o capital intelectual é formado pelo capital humano (recurso fundamental para agregar valor as organizações) e pelo capital estrutural que incorpora o conhecimento do indivíduo em activo para as empresas.

Todavia as mudanças causadas pelo capital intelectual podem causar frustração aos profissionais de contabilidade devido ao desafio de mensurá-lo, justamente por ser algo intangível, mas que tem um valor importantíssimo para os negócios.

E por fim os autores salientam que o capital intelectual além de fortalecer a importância do homem na sociedade será a oportunidade para as empresas manterem-se actuais, modernas e em status de vanguarda, na Era em que a competitividade nos negócios torna-se cada vez mais forte.

3.3. Factores que influênciam a gestão de capital intelectual nas empresas

3.3.1. O Indivíduo e a Empresa

O termo indivíduo, segundo Ferreira (1986), quando substantivo, refere-se "à pessoa humana considerada quanto às suas características particulares, físicas e psíquicas". Uma empresa é composta de pessoas, que trazem para seu interior suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações.

De acordo com Casado (2002), as empresas e seus dirigentes já perceberam a necessidade de entender o ser humano e as interações que ele empreende para reafirmar-se como ser socialmente produtivo, exercitando o projecto maior de sua natureza, que é compatibilizar seus impulsos instintivos com a realidade social. Somente integrando a visão interna das pessoas nas organizações é que se poderá perceber e intervir nos

fenômenos empresariais, compreendendo em que medida empresas, grupos e indivíduos podem fundir seus objectivos, muitas vezes conflitantes, em algo que traga sentido à relação ser humano e empresa (Chanlat, 2003, p. 245).

Para Vergara (2003), o indivíduo motivado trabalha para atingir metas empresariais e pessoais, com habilidade e discernimento inerentes ao seu processo produtivo.

É imprescindível que o administrador entenda o comportamento dos membros de sua equipa, sendo, desta forma, mais fácil influenciá-los, objectivando o alcance das metas empresariais.

Para Robbins (2002), uma das estratégias a ser usadas pela empresa para motivar seu funcionário é o cumprimento de metas. À medida que elas são cumpridas, ele se sente cada vez mais motivado para buscar novas.

A teoria do estabelecimento das metas afirma que as pessoas têm metas conscientes que as energizam e que dirigem seus pensamentos e comportamentos para uma finalidade (Robbins, 2002, p. 162).

Grabarschi (2001), comenta que as empresas estão inseridas em um contexto social, político, econômico e cultural e, portanto, sofrem alterações, ao longo do tempo, em função das mudanças que ocorrem no ambiente externo, as quais acabam impactando também a maneira como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho.

E quando pessoas são mencionadas no contexto empresarial, não se fala em simples sistemas, como financeiro, materiais e outros que as empresas utilizam, mas sim de sistemas complexos, chamados de talentos humanos, que ocupam, nelas, um lugar privilegiado.

A pessoa deve ser considerada em sua complexidade como alguém que pensa, reflete e produz idéias novas, sendo capaz, também, de provocar mudanças que podem ser para melhor ou pior. Tudo dependerá do seu estado de motivação, bem como da forma como ele é tratado dentro da empresa.

Casado (2002), afirma que, tanto a empresa quanto o trabalhador se preocupam muito com a questão da motivação. São muitos os factores que promovem a satisfação no trabalho.

Dentre esses estão: a oportunidade de se fazer o que gosta; o reconhecimento por parte do empregador; as boas condições de trabalho fornecidas pela empresa; os benefícios oferecidos; e, claro, a remuneração.

Há, ainda, outros factores que promovem a satisfação, como a remuneração e o salário, embora tenha sido comprovado, através de pesquisas e estudos, que o salário, mesmo contribuindo positivamente com os factores motivacionais, não é considerado entre as principais causas que afectam a motivação dos empregados. Nesse sentido, Davis e Newstron, (2003, p.127), afirmam:

Quando o empregado reclama salário dentro de uma empresa é porque não acredita que ela lhe dará outra satisfação pessoal que não a remuneração, o que reduz a satisfação de relação de emprego em nível de mercado, onde o empregador compra as mãos e a cabeça dos funcionários, mas nunca chegará a conquistar-lhes o coração.

Assim, torna-se necessário que, além do salário, o empresário também conquiste o seu empregado, mostrando-lhe quanto ele é importante e quanto a empresa precisa dele para crescer, e assim, garantir seu salário e outras conquistas que poderão vir com sua dedicação e empenho.

Chiavenato (2004), comenta que quando o trabalhador se encontra desmotivado, não há comprometimento com o trabalho, com a visão e com as directrizes de uma empresa. E se não há o comprometimento, não existe o interesse pelo que se faz.

Sob o ponto de vista de Casado (2002), como cada ser humano é único, suas motivações também são únicas e individuais. Por isso, na empresa, o ambiente de trabalho deve ser avaliado de forma diferenciada. Os servidores se comprometem por motivos diversos com as empresas em que actuam.

O grande desafio dos actuais administradores é gerenciar toda essa diversidade de idéias, criatividade e pessoas, que são únicas, com diferentes percepções dentro de uma mesma empresa que tem como principal objectivo a lucratividade.

O sucesso de uma empresa depende em grande parte, mas não exclusivamente, da motivação e satisfação dos seus colaboradores, pois ela pode obter o tão desejado sucesso através de seus proprietários, sendo os seus colaboradores corresponsáveis por tal sucesso.

3.3.2 Conceituando Motivação

Motivar os colaboradores é uma forma inteligente que as empresas, através de seus administradores, descobriram para a obtenção de maiores resultados.

A motivação é resultante de uma interação de motivos complexos, internos e externos, sendo que, dentre os internos, se entendem como necessidades as aptidões,valores e outros factores; e dentre os externos, os estímulos ou incentivos do ambiente.

A motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à estabilidade da empresa e à satisfação dos trabalhadores, contribuindo para um ambiente empresarial mais produtivo, saudável e harmônico.

Robbins (2002), por sua vez, conceitua a motivação como "o processo responsável pela intensidade, direcção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta".

Segundo Vergara (2003), motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direcção de alguma coisa, estando dentro de cada indivíduo, e nasce de nossas necessidades interiores.

Adicionalmente o autor salienta que é necessário que haja uma reacção para haver motivação. Portanto, filosofia, metas e objectivos bem claros contribuem, significativamente, para o desenvolvimento de resultados. Funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como lhe fornecer reconhecimento.

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela que irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtido na empresa. Está directamente relacionada com sentimentos de pertença, produtividade e valorização. Priorizar a motivação na empresa significa valorizar, implantar e manter um alto nível de criação e recriação, uma comunicação entre todos da equipa, sempre prezando por uma atmosfera que alimente o bom e saudável relacionamento entre todos.

3.4. Teorias Motivacionais

Com o papel que as empresas passaram a ter na sociedade e na vida das pessoas, elas mesmas sentiram a necessidade de obter, aprofundar e aplicar o conhecimento, melhorar a sua performance e adaptação às transformações e então se tornarem mais competitivas. Diante dessa necessidade de melhoria, as empresas perceberam a necessidade de conhecer as expectativas dos seus funcionários e convergi- los para os interesses da empresa, pois além do mais este facto constitui o grande desafio para os actuais gestores. Na medida que as empresas conseguem obter essa percepção, ganham todos servidores, porque alcançarão a sua realização profissional e pessoal, com ajuda das empresas; porque contarão com empregados motivados e satisfeitos com o exercício dos seus cargos e defendendo os interesses da empresa.

Segundo Grabarchi (2001), quando se estudam as questões de motivação no trabalho observa-se que na realidade, os indivíduos se tornam um meio para busca dos fins definidos da empresa, devido ao uso de padrões empresariais de motivação.

À medida que as necessidades pessoais do funcionário são atingidas, ele está cada vez mais motivado para realizar novos desafios. Dessa forma a motivação revela- se como a oportunidade que o funcionário tem de satisfazer suas necessidades, determinando um comportamento produtivo dentro da empresa.

O mesmo autor salienta que, é claro que diferentes teóricos têm diferentes concepções sobre motivação. Continuando o autor acrescenta que não obstante, há acordo geral em que um motivo é um factor interno que dá inicio, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Continuando este autor salienta que este facto não é directamente observado, mas inferido no seu comportamento ou simplesmente, parte se do princípio de que existe, a fim de explicar- se o seu comportamento.

Segundo Robbins (2002), a motivação distingue- se de outros factores que também influem no comportamento, tais como a experiencia passada da pessoa, suas capacidades físicas e a situação do ambiente em que se encontra.

Adicionalmente o autor salienta que as práticas motivacionais estão ganhando espaço, pois elas auxiliam no trabalho dos administradores.

As práticas motivacionais compreendem todos tipos de incentivos e recompensas que as empresas oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização dos seus objectivos.

Segundo Maximiano (2007), fazem parte dos incentivos os elogios e desafios propostos pelos gerentes até a participação dos funcionários nos processos decisórios, nos lucros ou na propriedade da empresa, passando pelos benefícios, prémios e programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreiras. Continuando o mesmo autor salienta que o conhecimento das diferenças entre as pessoas é uma ferramenta básica para entender os processos motivacionais.

Adicionalmente o autor explica que com vista a uma melhor interpretação da relação existente entre motivação humana e as empresas, foram desenvolvidas varias teorias das quais são citadas as mais utilizadas pelos teóricos da administração.

3.4.1. Teoria das necessidades de Maslow

Segundo Bueno (2002), a teoria de motivação humana de Maslow é a essência de uma hierarquia das necessidades humanas, constituída pelas necessidades fisiológicas, psicológicas e sociológicas.

De acordo com Maslow e Robbins (2002), as necessidades estão difundidas em uma pirâmide de importância do comportamento humano, e estão consideradas da seguinte forma: na base estão as necessidades mais baixas e recorrentes, as chamadas necessidades primárias, e no topo as mais sofisticadas e intelectualizadas conhecidas como necessidades secundarias, conforme ilustrado na figura **01**:

Segundo o mesmo autor o ser humano é eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam através de uma escala hierárquica, na qual deve estar razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste como prioritária. Nessa hierarquia as pessoas procuram satisfazer tanto as necessidades fisiológicas, fundamentais à existência, quanto as de segurança, antes de procurar satisfazer as necessidades sociais, de estima e de auto-realização. A teoria de Maslow representa a busca constante de cada uma das principais necessidades individuais, sendo necessário à empresa descobrir em qual nível das necessidades se encontram os seus empregados para conseguir a plena realização deles, indo assim ao alcance de metas e objectivos da empresa.

3.4.2.Teoria dos dois factores de Herzberg

Segundo Robbins (2002) a teoria dos dois factores, denominada também de teoria de motivação higiene, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, segundo ela a atitude de uma pessoa em relação ao seu trabalho é determinante para o sucesso ou fracasso do mesmo e da empresa na qual trabalha. Continuando o autor conclui que os factores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos factores responsáveis pela insatisfação profissional. Segundo Chiavenato (2004), o ambiente é multivariado e complexo, as empresas vivem em um mundo humano social, político e económico, em constantes mudanças. Para melhor compreender o que constitui o ambiente de uma empresa, torna- se necessário decompô-lo em dois segmentos: o ambiente geral, comum a todas as empresas, e o ambiente de tarefas que é o específico de cada empresa. Adicionalmente o autor salienta que dessa forma as condições atreladas ao trabalho, como a qualidade de supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas do trabalho, o relacionamento entre colegas e segurança no emprego, foram caracterizadas, por Herzberg, como factores higiénicos, que quando atendidas os empregados não se mostram insatisfeitos.

Quando se trata de motivação dos funcionários, a referida teoria sugere enfâse nos factores associados ao trabalho em si, ou nos resultados directos dele, como oportunidade de promoção, de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.

3.4.3. Teoria da equidade

Segundo Chiavenato (2004)**,** essa teoria foi desenvolvida por Adams, e baseia-se na comparação que geralmente as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e de suas recompensas em relação às contribuições e recompensas de outros. Continuando o autor salienta que essa teoria considera que os indivíduos estão preocupados não apenas com os valores absolutos das recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a relação dessas recompensas com as que os outros recebem. Comparam entrada de alguém, como esforço, experiencia, escolaridade e competências aos resultados, como níveis salariais, aumentos, reconhecimentos e outros factores.

O mesmo autor acrescenta que após a comparação quando verifica- se uma injustiça em relação a outras pessoas, torna- se tenso, e essa percepção tem grande influência na motivação.

Segundo o mesmo autor a teoria de equidade comprova que, para a maioria dos trabalhadores, a motivação é influenciada significativamente, não apenas pelas recompensas absolutas, como também pelas recompensas relativas.

3.4.5. Teoria de expectativa

De acordo com o mesmo autor acima referido, uma das explicações amplamente mais aceite sobre a motivação, é a teoria da expectativa, pois ela sustenta que a força da motivação de uma pessoa em desempenhar, em se sobressair e em se destacar depende de quanto ela acredita que pode alcançar o que esta buscando. Continuando o autor salienta que a teoria de expectativa propõe que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e que as recompensas (resultado final) decorrentes são maiores do que o esforço feito.

Para finalizar segundo a observação de Chiavenato, (2004,) a teoria da expectativa é a compreensão dos objectivos de cada indivíduo.

É a interligação existente entre o esforço e desempenho de uma determinada tarefa, o desempenho e a recompensa, e, finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais. Essa teoria reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas.

Com referência às diversas teorias existentes, conclui-se, segundo Chiavenato (2004), que o facto de várias delas terem embasamento científico, isso complica, ainda mais, a escolha da teoria ideal. Seria mais simples se, após a exposição de todas, apenas uma tivesse sido validada.

Na realidade, elas não competem entre si; bem pelo contrário, muitas delas são complementares e estão inter-relacionadas.

3.5. Composição e medidas do capital intelectual nas empresas

O capital intelectual de uma empresa é composto por variáveis pertinentes ao tipo de negócio e ao respectivo sector da economia.

A formulação da sua composição requer uma elaboração em etapas subsequentes: na primeira etapa deve- se identificar as variáveis que caracterizam a empresa e que contribuem para o cumprimento das suas metas e missão.

Na segunda etapa a variável deve estar relacionada, de modo a se obter um conjunto finito e priorizado. A terceira etapa é fundamental pois exige uma análise crítica dessa selecção de variáveis quanto a viabilidade de medição, esta análise inclui a avaliação das fontes de informação. Na quarta e última etapa deve- se proceder a medição das variáveis que compõem o capital intelectual. Esta medição pode ser útil para a gestão de uma empresa que trata do conhecimento como principal recurso do seu negócio.

A partir da análise conceptual sobre capital intelectual foram seleccionados os conceitos de medição formulados por Stewart (1998), Sviby (1997), Edivnsson, e Malone (1999), estes autores apresentam conceitos práticos sobre capital intelectual, activos intangíveis.

3.5.1. Medidas segundo a visão de Stewart

As medidas do capital intelectual segundo Stewart, se divide em medidas do capital humano, capital estrutural e capital de cliente. Incluem informações quantitativas e qualitativas e propõe a medição do quanto vale um cliente.

3.5.2. Medidas do capital humano

São as que se referem aos funcionários especializados ou às actividades que executam e que agregam valor sob ponto de vista do cliente. A inovação, atitude dos funcionários, posição hierárquica na empresa, rotatividade das pessoas, experiencia profissional e aprendizado individual e em equipas são resultados do capital humano que podem ser medidos.

Seguem medidas que permitem avaliar o nível do conhecimento das pessoas numa empresa:

- ✓ O número médio de anos de experiência dos funcionários em suas profissões;
- ✓ Rotatividade de especialistas;
- ✓ Senioridade entre especialistas (numero médio de anos na empresa);
- ✓ Valor agregado por especialista e funcionário;
- ✓ Percentual de clientes que "aumentam a competência". Estes clientes devem ser entendidos como aqueles que propõe projectos que desafiam a competência dos funcionários da empresa e que são valiosos porque os clientes aprendem com eles;
- ✓ Percentual de novatos (com menos de dois anos de experiencia);

3.5.3. As questões que se seguem propõem respostas qualitativas, entretanto, podem ser categorizadas e medidas:

- ✓ Quais são as habilidades que os clientes mais valorizam dentre as diversas habilidades que os funcionários possuem? Por quê?
- ✓ Que habilidades e talentos são mais admirados pelos funcionários da empresa?
- ✓ Quais contribuem para possíveis diferenças entre o que os clientes valorizam e o que os funcionários valorizam?
- ✓ Que tecnologias ou habilidades emergentes poderiam minar o valor do conhecimento do proprietário da empresa?
- ✓ A que área da empresa os gerentes do maior potencial preferem ser designados?
- ✓ Onde eles menos gostam de trabalhar? Como explicam a sua preferência?
- ✓ Que percentual dos gerentes conclui planos para treinamento e desenvolvimento dos seus sucessores?
- ✓ Os concorrentes contratam os funcionários da empresa?

- ✓ Por que os funcionários deixam a empresa e aceitam cargos em outras empresas?

3.5.4. Medidas do capital estrutural

São medidas que visam retratar activos intelectuais estruturais classificados em medidas do valor acumulado dos stocks do conhecimento da empresa, e medidas da eficiência empresarial, ou seja até que ponto os sistemas da empresa ampliam e aprimoram o trabalho pessoal.

Segundo Stewart (1998), os activos intangíveis podem ser classificados em três grupos:

- ✓ **Conjunto técnico**: segredos comerciais, fórmulas;
- ✓ **Conjunto de marketing**: direitos autorais, nome e logótipo da empresa, garantias, propaganda, design e direitos autorais de embalagens, registo de marcas registadas;
- ✓ **Conjunto de habilidades e conhecimento**: banco de dados, manuais padrões de controlo de qualidade, processo de gestão de activos, sistemas de segurança, cláusula de exclusividade e sistemas de informações gerenciais proprietárias; etc.

Para verificar se um activo possui valor de mercado, deve- se realizar o teste básico com perguntas sobre se o activo diferencia o seu produto ou serviço de outro, tem valor para outras empresas, e se alguém pagaria por ele. Para responder essas perguntas deve ser analisada a singularidade de cada activo intangível; amplitude do uso; margens incrementais; status legal, expectativa de vida,etc.

A etapa seguinte é avaliar os pontos fortes de cada activo versus outros activos comparáveis. Para cada factor de avaliação deve ser atribuída uma pontuação de 0 a 5, auxiliada por valores relativos à participação no mercado, fluxo de caixa tributável, etc., comparado aos melhores activos comparáveis.

Através das medidas do capital cliente a empresa avalia a satisfação do cliente correctamente na medida em que é possível demonstrar a ligação entre o aumento da satisfação do cliente e melhores resultados financeiros. Clientes satisfeitos exibem pelo menos três características mensuráveis: lealdade, maior volume de negócio e insustentabilidade ao poder de persuasão dos seus rivais. A lealdade de um cliente pode

ser medida a partir da avaliação do relacionamento estabelecido entre a empresa e o cliente.

3.5.5. Medidas segundo a visão do Sveiby

Segundo Sveiby (1998), as medidas do capital intelectual são apresentadas na forma de avaliação de activos intangíveis de uma empresa.

Descreve medidas de avaliação de competências de pessoas, estrutura interna e externa.

Classifica os activos intangíveis em três categorias: indicadores de crescimento/renovação, indicadores de eficácia e indicadores de estabilidade.

Para proceder com avaliação dos activos intangíveis de uma empresa, é necessário estabelecer quem está interessado nos resultados e se classificar os diversos grupos de funcionários dentro de uma das três categorias de activos intangíveis.

É fundamental que as avaliações contemplem comparações, por exemplo, ao ano anterior, ou a orçamento etc. deve ser dado prosseguimento às avaliações de modo a cobrir pelo menos três ciclos de avaliação, antes de tentar avaliar os resultados, sendo as avaliações repetidas anualmente os indicadores devem ser ajustados para se adequarem a empresa, e a utilidade destes indicadores é relativa ao contexto empresarial.

Essas medidas são acompanhadas por meio de um monitor de activos intangíveis, o monitor pode ser integrado ao sistema de gerenciamento de informações acompanhados por comentários, cujo objectivo é seleccionar alguns indicadores para cada activo intangível com foco no crescimento e renovação, eficiência e estabilidade.

Quadro 1. Tabela do monitor de activos intangíveis

MONITOR DE ACTIVOS INTAGÍVEIS		
Estrutura externa	**Estrutura interna**	**Competências das pessoas**
Crescimento/renovação Crescimento orgânico de volume de vendas. Aumento de participação no mercado. Índice de clientes insatisfeitos ou índice de qualidade.	**Crescimento/renovação** Investimento em tecnologia de informação. Parcela de tempo dedicada às actividades internas de plano de desenvolvimento. Índice de atitude do pessoal em relação aos gerentes, à	**Crescimento/renovação** Parcelas de vendas geradas por clientes que aumentam competências. Aumento da experiência média profissional (nº de ano de experiência, rotatividade de competências).

	cultura e aos clientes.	
Eficiência Lucro por cliente e vendas por profissional.	**Eficiência** Proporção do pessoal de suporte. Vendas por funcionários de suporte.	**Eficiência** Mudança do valor agregado por profissional. Mudanças na proporção de profissionais.
Estabilidade Frequência da repetição de pedidos. Estrutura etária	**Estabilidade** Idade da empresa. Taxa de novatos.	**Estabilidade** Taxa de rotatividade dos profissionais

Fonte: Sveiby, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: ed. Campus 1998.

3.5.6. Medidas segundo a visão do Edvinsson e Malone

Segundo a percepção de Edvinsson e Malone (1998), capital intelectual é a composição do capital humano, capital estrutural e capital cliente. A partir desses pressupostos a estrutura de um relatório de capital intelectual é composta por medidas sob foco no cliente, foco no processo, foco de renovação e desenvolvimento e foco humano.

Segundo os autores, a medição do capital intelectual pode ser obtida e resultar num valor realista e comparável. Os indicadores devem ser seleccionados e representativos de cada um dos 5 (cinco) focos acima mencionados. Devem- se agregar os indicadores resultando em um conjunto de 20 variáveis, que podem ser alteradas, incluídas ou excluídas, caso seja importante para a empresa.

O quadro abaixo apresenta variáveis que podem compor uma estrutura que permite a medição do capital intelectual de uma empresa.

Quadro 2: Modelo de medição do capital intelectual

1. Receitas resultantes da actuação em novos negócios, (novos programas/serviço);

2. Investimento no desenvolvimento de novos mercados;
3. Investimento no desenvolvimento do sector industrial;
4. Investimento no sector de novos canais;
5. Investimento em TI, aplicada àsvendas serviços e suporte;
6. Investimento em TI aplicada à administração;
7. Novos equipamentos em TI;
8. Investimento no suporte aos clientes;
9. Investimento no serviço aos clientes;
10. Investimento no treinamento de clientes;
11. Investimento no desenvolvimento das competências dos empregados;
12. Investimento em suporte e treinamento relativo a novos produtos para os empregados;
13. Programa de treinamento e suporte especialmente direccionados aos empregados temporários de período integral;
14. Programa de treinamento e suporte especialmente direccionados aos empregados temporários de períodoparcial;
15. Investimento e treinamento, comunicação e suportes direccionados aos empregados permanentes em período integral;
16. Investimento no desenvolvimento parcerias/joint- ventures;
17. Investimento na identificação da marca (logótipo/nome).

Fonte: EDVINSSON & MALONE. Capital intelectual, 1998. P. 173

Segundo Edvinsson & Malone (1998), a lista contida no quadro 2, constitui uma lista dinâmica considerando o propósito de debater o que realmente constitui o valor monetário do capital intelectual. Segundo estes autores, este conjunto de variáveis, quando somadas, permitem a determinação do valor monetário que compõe o valor do capital intelectual de uma empresa.

De acordo com os mesmos autores, este **valor monetário** é denominado por **"C"**, este é um valor que representa o investimento na capacidade de ganhos futuros e por sua vez reflecte o que os investidores precisam saber a respeito do valor futuro da empresa.

Segundo estes autores, a medição do valor actual é difícil e propenso de avaliações erradas, por isso a avaliação do capital intelectual se direcciona para o investimento futuro, portanto relativamente a isto o autor afirma que é relevante a criação de um valor

compensatório que teste os investimentos em relação a produtividade, criação de valor e avaliação do usuário conforme com a realidade.

De acordo com os mesmos autores,**o valor compensatório**, constitui o coeficiente de eficiência "**i**", do capital intelectual. Do mesmo modo que a variável "**C**", este coeficiente é obtido a partir da agregação de indicadores seleccionados e representativos de cada um dos cinco (5) focos, mas com resultados em percentagem. O coeficiente "**i**", focaliza o desempenho actual, no que concerne o sucesso ou fracasso de uma empresa.

Quadro 3: índice do coeficiente de eficiência "i", do capital intelectual

1. Participação no mercado (%)
2. Índice de satisfação dos clientes (%)
3. Índice de liderança (%)
4. Índice de motivação (%)
5. Índice de investimento em pesquisa e desenvolvimento/investimento total (%)
6. Índice de horas de treinamento (%)
7. Desempenho/meta de qualidade (%)
8. Retenção dos empregados (%)
9. Eficiência administrativa/receitas (o inverso de erros administrativos/receitas) (%)

Fonte: EDVINSSON & MALONE. Capital intelectual, 1998. P. 175

Os autores explicam que este conjunto denove (9) índices deve ser combinado em uma única percentagem que indica a eficácia na utilização do capital intelectual pelas empresas. Continuando os autores salientam que cada índice aumenta de valor à medida que a empresa melhora o seu desempenho.

Como exemplo os autores afirmam que os índices de rotatividade dos empregados devem ser revertido para a retenção dos empregados e o custo dos erros administrativos/receita deve transformar- se em eficiência administrativa/receitas, por outro lado os índices de investimento em pesquisa e desenvolvimento e horas de treinamento devem ser comparadas à média do sector.

Segundo a visão dos autores, a equação sugerida para a medição da eficiência "**i**" é a seguinte: **i= (n/x**), onde o **n** representa a soma dos valores decimais dos nove (9) índices de coeficiente de eficiência, e o **x** representa o número total dos índices. Adicionalmente

os autores salientam que avaliação global do capital intelectual resulta da multiplicação do índice "**i**" pela variável "**C**", conforme evidencia a fórmula:

Avaliação do capital intelectual= iC

Os autores mostram como e que se usam as formulas de medição de capital intelectual, sugeridos por eles, partindo da simulação de dados fictícios, de índices de coeficiente de eficiência, de uma empresa.

1. Participação no mercado (%)= **0,65**
2. Índice de satisfação dos clientes (%)= **0,82**
3. Índice de liderança (%)= **0,53**
4. Índice de motivação (%)=**0,62**
5. Índice de investimento em P&D total (%)= **0,86**
6. Índice de horas de treinamento (%)= **0,75**
7. Desempenho/meta de qualidade (%)= **0,92**
8. Retenção dos empregados (%)= **0,83**
9. Eficiência administrativa/receitas (%)= **0,86**

   n=0,65+0,82+0,53+0,62+0,86+0,75+0,92+0,83+0,86=6,84

   X=9

   n=6,84

   i= (n/x)

   i=(6,84/9)= 0,76x100%=76%

Partindo dessa simulação de dados os autores salientam ainda que se por exemplo a empresa tivesse avaliado o valor absoluto do seu capital intelectual em 150 milhões de USD, avaliação global do seu capital intelectual seria:

iC= 0,76x150 milhões USD=114 milhões.

Segundo Edvinsson e Malone (1998), a lista acima referenciada de índices de coeficientes de eficiências, não pode ser aceite e nem utilizada como uma fórmula definitiva, pois salientam que esta foi feita com o propósito de demostrar algumas das variáveis que constituem o capital intelectual.

Continuando os autores salientam ainda que esta lista não pode ser tida como fórmula definitiva devido a diversidade das empresas, para o efeito os autores sugerem avaliação da lista, incluindo ou excluindo outros índices de acordo com a realidade de cada empresa. Salientam ainda que a lista de índices é variável, pois o mais importante é

sempre ter algo que possa considerar na medição e avaliação do capital intelectual de uma empresa.

3.6. Vantagens da medição do capiatal intelectual

Actualmente, com um mercado cada vez mais competitivo, o sucesso nos negócios depende basicamente da qualidade do conhecimento que cada empresa aplica nos seus processos empresariais. É indispensável á utilização do conhecimento residente na empresa para a criação de vantagens competitivas.

Em relação às vantagens na medição do capital intelectual, Martin (2004), aponta:

- ✓ O aumento no potencial informativo da Contabilidade; redimensionamento patrimonial da entidade (clareza e adequação);
- ✓ Canalização correcta dos recursos para investimentos em capital humano e capital estrutural;
- ✓ Facilitação na escolha dos investidores;
- ✓ Determinação de que maneira uma melhor gestão do conhecimento ajudará à empresa a ganhar ou economizar dinheiro e ainda, evitar danos e injustiças que uma avaliação patrimonial incorreta traz, gerando lucros ou prejuízos indevidos.
- ✓ Marr, Gray e Neely (2003) identificam as razões pelas quais as empresas estão buscando medir o seu capital intelectual, entre elas destacam:
- ✓ A avaliação do capital intelectual que permite às empresas formularem suas estratégias, pois segundo os autores, a medição ajuda a empresa a identificar suas competências coorporativas e os melhores recursos para aproveitar as oportunidades;
- ✓ A avaliação dos indicadores de desempenho do capital intelectual que contribuem para as empresas avaliarem suas estratégias, ao mesmo tempo em que as executam;
- ✓ A avaliação dos indicadores do capital intelectual que ajudam as empresas nas decisões de desenvolver, diversificar e expandir seus recursos, como nos casos de alianças estratégicas e aquisições;
- ✓ Possibilidade do uso de medidas financeiras juntamente com as medidas não financeiras e permitir a comunicação com os acionistas sobre os maiores

concorrentes, crescimento do mercado, volatilidade e perigos inerentes nas avaliações incorretas das empresas e aumento do custo de capital.

No aspecto gerencial, o conhecimento do capital intelectual das empresas auxilia as empresas a se conhecerem melhor, aperfeiçoando o processo de tomada de decisões e consequentemente o aprimoramento referente à contabilização do activo intangível.

Segundo Antunes (2000), o conhecimento do capital intelectual é uma fonte rica de informações sobre a empresa em sua totalidade e, sobretudo, um instrumento valioso para confirmar a habilidade da empresa para atingir os seus objectivos, fornecimento de um foco para programas de educação da empresa e treinamento.

Além dessas vantagens apresentadas, o mesmo autor acrescenta outras como:

- ✓ A empresa que conhece seu capital intelectual tem a possibilidade de identificar os recursos necessários em activos intangíveis, pois, não conhecendo, se torna impedida de executar um planeamento estabelecido, resultando que seu planeamento estratégico seja publicado sem possuir alguns elementos intangíveis, não tendo a certeza de que dispõe ou não de tais recursos, comprometendo o seu resultado para o futuro;
- ✓ Através do conhecimento do capital intelectual, segundo Antunes (2000, p.122) “pode-se distinguir as diferenças entre a criação de patentes, desenvolvimento de vários designers e novos produtos, compreendendo as vantagens competitivas que cada um desses elementos possui”;
- ✓ O conhecimento do grau de instrução dos funcionários impede o corte de pessoas com a capacidade e know-how valiosos para a empresa, como nos casos de programa de demissão voluntária que muitas empresas do sector público e privado adoptaram nos últimos anos.

CAPÍTULO IV- ESTUDO DE CASO

Este capítulo engloba a parte de estudo de caso onde demostra- se os exemplos práticos, que independentemente da demensão ou estrutura da empresa a gestão de capital intelectual se desdobra.

4.1 Breve historial de CFM

Por diploma legislativo nº 315, de 22 de Agosto de 1931, foi aprovada a criação e a organização da Direcção dos Serviços dos Portos e Caminhos de Ferro da Colónia de Moçambique, o que, de certo modo, veio a estabelecer a unificação directiva e administrativa dos Caminhos-de-ferro.

Esta Direcção orientava- se segundo os princípios da economia comercial.

Os Serviços dos Portos e Caminhos de Ferro da Colónia de Moçambique constituíam uma empresa industrial do Estado colonial, competindo-lhes, entre outras, as seguintes funções:

- ✓ Promover e executar o estudo e a construção dos Portos e Caminhos-de-ferro, e o estabelecimento de quaisquer outros meios de transporte, em ligação com as explorações ferroviárias;
- ✓ Explorar comercial e industrialmente os portos e caminhos-de-ferro;
- ✓ A Administração dos Serviços dos Portos e Caminhos de Ferro da Colónia estava sob a autoridade de um Governador-geral, e era exercida pelos seguintes organismos:
- ✓ Conselho de Administração;
- ✓ Conselho Fiscal;
- ✓ Direcção dos Serviços dos Portos e Caminhos de Ferro em todas as redes;
- ✓ Divisões ou inspecções de exploração nas respectivas redes;
- ✓ Divisão de estudos e construção.

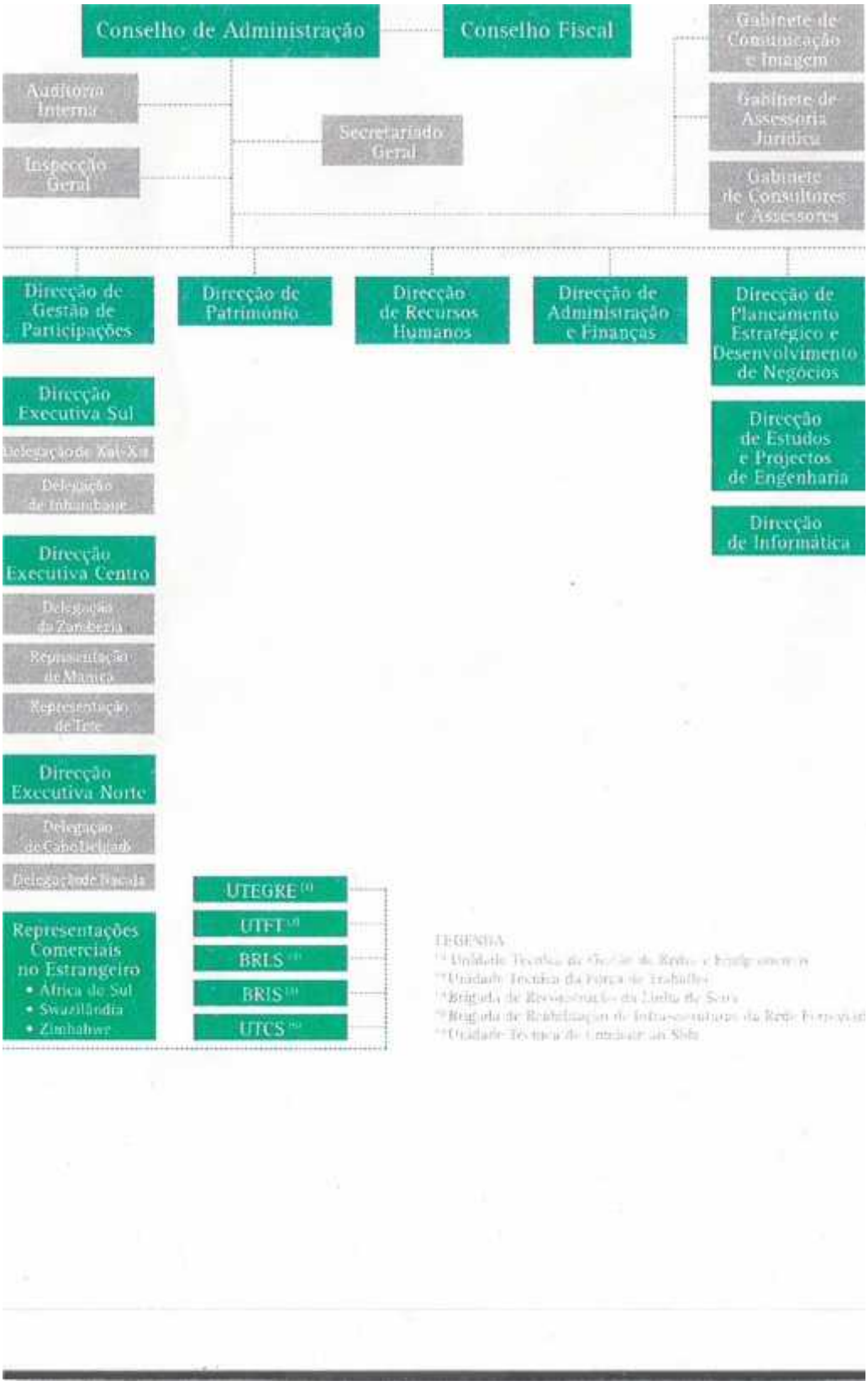
Em 1930, por iniciativa dos Caminhos de Ferro de Moçambique, foi criado o Serviço de Camionagem Automóvel.

A existência deste serviço de transporte rápido, seguro e económico, foi determinante para o desenvolvimento agrícola e fomento do comércio, trazendo, do interior para as estações ferroviárias, os produtos destinados ao abastecimento dos mercados locais e a exportação por via marítima, substituindo com sucesso o transporte ferroviário quando o tráfego não era suficiente para o justificar. A Direcção de Exploração dos Transportes Aéreos (DETA), criada em 1936, era também uma divisão dos Caminhos de Ferro de Moçambique, tendo sido a primeira companhia aérea constituída neste território a realizar carreiras regulares, no espaço nacional e para os países vizinhos.

Enfrentando inúmeras dificuldades, já que não existiam aeronaves, nem pilotos, nem qualquer experiência na gestão dos transportes aéreos, os Caminhos de Ferro de Moçambique montaram uma empresa sólida, com larga tradição de bem

servir. A DETA foi extinta em 1983, tendo sido criada em seu lugar as Linhas Aéreas de Moçambique (LAM).

4.1.2 Estrutura Orgânica de CFM



4.2 Objectivo de CFM

- ✓ Promover e desenvolver as infra-estruturas ferro-portuárias e serviços;
- ✓ Promover o desenvolvimento das actividades de transporte e logística através da participação incrementada do sector privado na sua operação e gestão;
- ✓ Envolver-se, em associação com o sector privado, na operação dos sistemas ferro-portuários de forma sustentável, segura, eficiente e proveitosa para o transporte de passageiros e carga e prestação de serviços portuários;
- ✓ Maximizar a racionalização dos seus activos.

4.2.1 Missão de CFM

A missão do CFM é garantir o pleno funcionamento do sistema de transporte ferro-portuário moderno, de modo competitivo, eficiente, orientado ao mercado e financeiramente viável.

4.2.2. Lema

A empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique. E.P. tem como lema a nova linha**.**

4.3. Descrição e análise dos resultados da pesquisa

Segundo a pesquisa feita na Direcção de Recursos Humanos da empressa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, notou-se que as pessoas estão continuamente esperaçosas que a gestão de capital intelectual, venha a ser do agrado de todos em todos níveis. Pois constata- se que muitos clamam pelo seu reconhecimento e valorização do seu conhecimento, realçar que este é um aspecto que merece grande atenção, uma vez que o trabalhador para fazer o pleno uso do seu conhecimento precisa sentir se expoente importante, para a empresa.

Resumindo realçar que durante as pesquisa foi muito notorio a divergência de respostas em torno das perguntas lançadas acerca da gestão de capital, pois alguns demostravam se satisfeito com actual gestão deste activo intagível, e alguns demostravam o seu desagrado em torno do mesmo, e em alguns pontos relacionados com a expectativa de

um dia a empresa a vir a ter uma gestão mais abragente, e inclusiva, que preocupa- se, valoriza, cria condições favoráveis para o pleno uso do seu conhecimento.

4.3.1. Inerpretação dos dados

Relacionando as questões feitas na análise dos dados da presente pesquisa ao nivel de CFM- SUL (DRH), e os resultados alcançados na base de enquérito, constactou- se o seguinte:

Tabela 1: Como é que avalia o processo de gestão do capital intelectual dentro desta empresa?

		Frequencia	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem acumulada
Validade	Bom	6	27.3%	27.3%	27.3%
	Suficiente	14	63.6%	63.6%	90.9%
	Mau	2	9.1%	9.1%	100.0%
	Totais	22	100.0%	100.0%	

Constatou- se que dos 22 trabalhadores entrevistados, 14 desses correspondente a 63.6%, afirmam que o processo de gestão de capital intelectual na sua avaliação é suficiente, e 27.3%, correspondente a 6 trabalhadores dizem que o processo é bom e restante 9.1% , correspondente a 2 trabalhadores optaram pela ultima opção, mau.

Tabela 2: Quais são as formas que a empresa usa para facilitar o processo de gestão do capital intelectual nas suas diferentes áreas?

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem acumulada
Validade	Criação de espaço de interacção dos diferentes trabalhadores	6	27.3%	27.3%	27.3%
	Acompanhamento de todas actividades executadas em todas áreas	12	54.5%	54.5%	81.8%
	Parcialidade na resolução de problemas de gestão de capital intelectual	4	18.2%	18.2%	100.0%
	Totais	22	100.0%	100.0%	

Quuanto as formas de facilitação do processo de gestão, 27.3% equivalente a 6 trabalhadores citam como forma de facilitação deste processo a criação de espaço de inteiração dos trabalhadores, a maioria parte equivalente a 54.5%, dos 12 trabalhadores, aponta como forma de facilitação deste processo, o acompanhamento de todas

actividades desenvolvidas em diferentes áreas e 4 trabalhadores correspondente a 18.2%, estão insatisfeito citando parcialidade na resolução dos problemas emergentes da gestão de capital intelectual.

Tabela 3: Quais são os indicadores que a empresa usa para análise do processo de gestão do capital intelectual?					
		Frequencia	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem acumulada
Validade	Crescimento da empresa	11	50.0%	50.0%	50.0%
	Eficiência nas actividades	7	31.8%	31.8%	81.8%
	Satisfação do patronato	4	18.2%	18.2%	100.0%
	Totais	22	100.0%	100.0%	

Quanto aos indicadores da análise do processo de gestão de capital intelectual, 50% pertencente a 11 trabalhadores afirmam que a empresa usa como indicador o crescimento da própria empresa, e 7 trabalhadores correspondente 31.8% apontam a eficiência na execução das actividades e 4 trabalhadores equivalente 18.2% citaram como indicador a satisfação do patronato.

Tabela 4: Como é que a empresa avalia os seus funcionários como catalisadores deste activo intagível?					
		Frequencia	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem acumulada
Validade	Geradores de valor	4	18.2%	18.2%	18.2%
	Factor importante para o sucesso da empresa	10	45.5%	45.5%	63.7%
	Simples recurso da empresa	8	36.4%	36.4%	100.0%
	Totais	22	100.0%	100.0%	

Concernente avaliação dos funcionários como catalisadores do capital intelectual, 4 trabalhadores correspondentes a 18.2% afirmam que a empresa lhes avalia como geradores de valor, e 10 trabalhadores ocupando 45.5% citam como resposta sendo eles o factor mais importante para o sucesso da empresa, e a restante parte de 8 trabalhadores equivalente a 36.4% dizem ser mais um simples recurso que a empresa possui.

Tabela 5: Quais são as formas que a empresa usa para motivar os seus funcionários como possuidores de capital intelectual?					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem acumulada
Validade	Premiação dos trabalhadores que mais se destacam	2	9.1%	9.1%	9.1%
	Remuneração que responde as suas expectativas	16	72.7%	72.7%	81.8%
	Nenhuma outra forma além do salário	4	18.2%	18.2%	100.0%
	Totais	22	100.0%	100.0%	

Quanto as formas de motivação, 2 trabalhadores pertencentes 9.1% indicam a premiação dos trabalhadores que mais se destacam como forma de os motiva- lo, 72.7% correspondentes a 16 trabalhadores apontam a remuneração que vai de acordo com as suas expectativas, enquanto 18.2% pertencentes a 4 trabalhadores afirmam que não existem outra forma de lhes motivar além do salário.

Tabela 6: Como é que a empresa avalia a motivação dos seus funcionários?					
		Frequencia	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem acumulada
Validade	Boa	6	27.3%	27.3%	27.3%
	Suficiente	13	59.1%	59.1%	86.4%
	Má	3	13.6%	13.6%	100.0%
	Totais	22	100.0%	100.0%	

Relativamente avaliação da motivação pela parte da empresa, 27.3% pertencente a 6 trabalhadores, afirmam que a empresa diz que a sua motivação é boa e 13 trabalhadores correspondentes a 59.1%, apontam para a segunda opção afirmando suficiente e a restante parte de 3 trabalhadores dos 13.6% afirmam que a empresa avalia negativamente a sua motivação.

Tabela 7: Quais são os factores que influenciam a gestão do capital intelectual dentro da empresa?					
		Frequencia	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem acumulada
Validade	Motivação	7	31.8%	31.8%	31.8%
	As estratégias usadas pela empresa para motivarem o seu funcionário	10	45.5%	45.5%	77.3%
	Falta de interacção entre patronato e empregado	5	22.7%	22.7%	100.0%
	Totais	22	100.0%	100.0%	

Quanto aos factores que influenciam a gestão de capital intelectual constatou-se que, 31.8% correspondentes 7 trabalhadores indicam como factor, a motivação, 45.5% pertencentes a 10 trabalhadores, dizem que estratégia que a empresa usa para lhes

motivar é que não está de acordo com as suas expectativas, e a restante parte de 22.7% dos 5 trabalhadores aponta a falta de inteiração entre as duas partes, o patronato e o empregado.

Tabela 8: Quais são os eventuais problemas que a empresa enfrenta ou já enfrentou dentro do processo de gestão do capital intelectual?

		Frequencia	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem acumulada
Validade	Dificuldade de entender o comportamento dos trabalhadores	3	13.6%	13.6%	13.6%
	Trabalhadores desmotivados	10	45.5%	45.5%	59.1%
	Falta de entendimento entre o patrão e o empregado	9	40.9%	40.9%	100.0%
	Totais	22	100.0%	100.0%	

Concernente aos eventuais problemas enfrentados pela empresa 13.6% correspondente a 3 trabalhadores apontam a dificuldade de entender o comportamento dos trabalhadores, 45.5% dos 10 trabalhadores citam a desmotivação dos trabalhadores e 40.9% pertencente a 9 trabalhadores indicam a falta de entendimento entre as partes.

Tabela 9: Como é que a empresa soluciona os eventuais problemas emergentes do processo de gestão do capital intelectual?

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem acumulada
Validade	Reunião com todos colaboradores	9	40.9%	40.9%	40.9%
	Investigação das causas e solução dos problemas	9	40.9%	40.9%	81.8%
	Sem nenhuma estratégia para a resolução de problemas de gestão	4	18.2%	18.2%	100.0%
	Totais	22	100.0%	100.0%	

Como forma da solução de eventuais problemas emergentes do processo de gestão de capital intelectual, 40.9% correspondente a 9 trabalhadores afirmam que a empresa reúne se com trabalhadores para a resolução de eventuais problemas, enquanto 9 trabalhadores correspondentes a mesma percentagem apontam a investigação das causa e a solução e por fim 4 dizem não haver nenhuma estratégia para solução de problemas quando eles se manifestam.

Tabela 10: Até que ponto o processo de gestão de capital intelectual acrescenta valor na empresa?

	Frequencia	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem acumulada

Validade	Quando o patronato e o empregado alcançam a sua satisfação	9	40.9%	40.9%	40.9%
	Quando regista-se o crescimento da empresa	9	40.9%	40.9%	81.8%
	Quando o patronato alcança a sua satisfação	4	18.2%	18.2%	100.0%
	Totais	22		100.0%	

Por fim no que diz respeito ao valor que a gestão de capital intelectual acrescentam na empresa, 40.9% correspondente a 9 trabalhadores indicam como resposta a satisfação das duas partes o patronato e o empregado, e 40.9% correspondente a igual número acima referido apontam como resposta o crescimento da própria empresa, e a restante percentagem de 18.2% correspondente a 4 trabalhadores indica a satisfação do patronato como sendo a medida do capital intelectual.

CAPÍTULO V- CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusão

Iniciou-se este estudo apresentando a contextualização da sociedade sustentada no conhecimento, seu conceito e suas principais características, a partir de então se demonstrou a crescente importância que o capital intelectual vem assumindo no contexto actual e a necessidade de identificar a sua natureza, medição e principais características, tendo sido também tomado em consideração à importância das pessoas que capitalizam este activo intangível, na execução das suas tarefas na empresa.

Constatou- se ainda que dentre vários aspectos relacionados com a gestão de capital intelectual que foram abordados com mínimos detalhes e cuidados, a motivação regista-se como uma chave muito importante, para o sucesso e a consecução das metas estabelecidas, realçar que concernente à motivação, são varias as teorias que foram desenvolvidas e defendidas pelos vários autores, mas referenciar que todas as defesas das diferentes teorias convergem para as mesmas constatações de que a chave fundamental para que as pessoas demonstram o seu valor dentro das empresas, depende da forma como são motivadas.

Relativamente às constatações retiradas durante o estudo de caso, no que concerne a forma como os trabalhadores avalia o processo de gestão de capital intelectual, maior parte dos inqueridos foi unanime em responder que não está má, mas que ainda está ao nível de se desejar mais melhorias, no que tange as formas de facilitação de processo de gestão, a maior parte diz que há acompanhamento das atividades desenvolvidas, mas uma parte ainda não alcançou a sua satisfação ao afirmar que no meio disso há parcialidade na forma de tratamento de assuntos relacionados com a gestão de capital intelectual, relativamente aos indicadores de análise de gestão de capital intelectual, uma parte dos inqueridos não grande, mas que a sua análise merece atenção, afirmam que o empregador usa como indicador de análise de processo de gestão deste activo o alcance da sua própria satisfação. Uma das formas de motivar o trabalhador é o seu reconhecimento pela parte do empregador, mas durante a pesquisa, com base nas respostas que foram dadas, como forma de satisfazer certas questões, foi notório que os trabalhadores sentem que na qualidade de catalisadores de capital intelectual não estão a ser tomados como expoente principal na empresa, razão pela qual afirmam que não existe nenhuma outra forma de remuneração além do salário. Para terminar salientar que um dos grandes problemas que traz com ele consequências que influenciam a gestão de capital intelectual é a falta de inteiração que os trabalhadores afirmam estarem a notar, e isso arrasta à desmotivação dos trabalhadores.

5.2. Recomendações

Em formas de recomendações as empresas que tem como um dos seus objectivos a multiplicação dos seus investimentos e a sua consolidação em varias vertente no ramo em que desenvolve as suas actividades, antes de mais nada dizer que foi muito gratificante para mim desenvolver a minha pesquisa sobre o tema capital intelectual, pois graças a essa investigação, que me sinto em condições de alertar aos gestores de empresas sobre a grande importância de uma boa gestão de capital intelectual, como também alertar sobre os possíveis problemas que este pode desencadear, caso não seja devidamente tratado, para terminar ofereço me a recomendar o seguinte, especialmente a empresa que concedeu- me a oportunidade de desenvolver o meu estudo de caso nela, CFM, que é muito crucial que diferentes trabalhadores de diferentes áreas que compõe a empresa estejam motivados, se sintam reconhecidos, que o reconhecimento pela parte da empresa vá de acordo com as suas expectativas, pois isso conta bastante para que estes catalizadores deste activo intagível, demostrem realmente o seu valor para aquilo que são os objectivos ou razão pela qual foi criada a empresa.

Também aos catalizadores do capital intelectual dizer que relativamente a motivação, ela está em disputa nos dois sítio, isto é, o patronato precisa que o empregado lhe mostre o seu valor, e em contra partida o empregado exige que ao demostrar o patronato reconheça. E se o patrão não consegue quantificar o valor do seu empregado para empresa, o trabalhador sente- se explorado deixa de demostrar o que vale para a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Thomaz Wood Jr. Et al. (2004), ***Remuneração e Carreira por Habilidades e competências,*** *3ª Edição, Editora Atlas S.A.*

George T. John W. Boudreau (.2000). ***Administração de Recursos Humanos***

São Paulo:Editora Atlas,

Gustavo et al., (2002) ***Manual de Gestão de pessoal e equipes,*** *Volume I. São Paulo. Editora Gente.*

Joel Souza. Dutra, (2004), **Competências, Conceitos e Instrumentos para a Gestao de pessoas.** São Paulo**.** Editora Atlas S.A

STEWART, Thomaset. Al. ***Capital intelectual –*** A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Darcy; Mitiko Mori Hanashiro, Etal, ***Gestão do Factor Humano- Uma visão baseada em Stakeholders,***2ªEdição, pp$_s$, 152 a 156, Editora Saraiva

Joel Souza Dutra, (2004), ***Competências, Conceitos e Instrumentos para Gestão de pessoas,*** São Paulo**.** Editora Atlas S.A

Thomaz Wood. Jr. Etal.(2004), ***Remuneração e Carreira por Habilidades e competências,*** *3ª Edição, Editora Atlas S.A.*

Reinaldo Faissal, António V. Mariani Passos, (1999), ***Atracção e Selecção de Pessoas,***pps. 46 a 48, Editora Fgv.

António Caetano, Etal, (2007), **Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas,** 3ª Edição, PPs, 402 a 441, Editora Lisboa.

SULLIVAN, Patrick H. ***Valor e Gestão de capital intelectual*****:** como converter recursos Intangíveis em valor de Mercado. Wiley 2000

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

SVEIBY, KARL. ***A nova riqueza das Organizações. Rio de Janeiro***: Campus, 1998.

EDVINSSON, Leif, MALONE, Michael S. ***Capital Intelectual***. Descobrindo o valor real da sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo. MakronBooks, 1998.

STEWART, Thomaset. Al. ***Capital intelectual –***Rio de Janeiro: Campus, 3ª edição. 1998.

MARTIN, WillianJhon. Demonstrating Knowledge value: a broader perspective on metricis.**Journal of Intellectual Capital**, v.5, n.1, 2004.

ANTUNES, Maria TherezaPompa. **Capital Intelectual.** São Paulo: Atlas, 2000.

MARR, Bernard; GRAY, Dina; NEELY, Andy. Why do firms measure their intellectual capital? **Journal of Intellectual Capital**, v.4, n.4, 2003.

LEV, Baruch. **Intangibles:** management, measurement, and reporting. Washington: BrookingsInstitutionPress, 2001.

MAYO, Andrew. **O valor Humano da empresa- Valorização das pessoas como activos.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERREIRA, A. C. **Conceitos básicos em administração de empresas**. São Paulo: Ediouro, 1986.

CASADO, T. **O indivíduo e o grupo, a chave do desenvolvimento**. São Paulo: Gente, 2002.

VERGARA S. C. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHANLAT, J. F. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, P. S. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

GRABARSCHI, I. V. S. de S. **Qualidade de vida no trabalho e sua influência na percepção da qualidade dos serviços**: estudo de caso e instituição de nível superior. Florianópolis: UFSC, 2001.

NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Livraria Pioneira, 2003.

CHIAVENATO, I. **A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a

Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão** – CESUC. Ano IV, n. 06, 2002.

ROBBINS, P. S. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FERREIRA, A. C. **Conceitos básicos em administração de empresas**. São Paulo: Ediouro, 1986.

MAXIMIANO, A. C. **A introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXOS

Questionário

O presente questionário tem como finalidade a recolha de dados sobre a Gestão de Capital Intelectual na empresa Portos e Caminhos-de-ferro de Moçambique, E.P. Para os abrangidos, este garante o anonimato das respostas e a confidencialidade, e assim pede- se a colaboração de cada entrevistado.

Assinale com **X** a alternativa que lhe convém.

1. Como é que avalia o processo de gestão do capital intelectual dentro desta empresa?

1.1- ☐

1.2- Suficiente ☐

1.3-Mau- ☐

2. Quais são as formas que a empresa usa para facilitar o processo de gestão do capital intelectual nas suas diferentes áreas?

2.1- Criação de espaço de interação dos diferentes trabalhadores- ☐

2.2- Acompanhamento de todas actividades executadas em todas àreas- ☐

2.3- Parcialidade na resolução de problemas de gestão de capital intelectual- ☐

3. Quais são os indicadores que a empresa usa para análise do processo de gestão do capital intelectual?

3.1- Crescimento- ☐

3.2- Eficiência- ☐

3.3- Satisfação do patronato- ☐

4. Como é que a empresa avalia os seus funcionários como catalizadores deste activo intagível?

4.1- Geradores de valor- ☐

4.2- Factor importante para o sucesso da empresa- ☐

4.3- Simples recurso da empresa- ☐

5. Quais são as formas que a empresa usa para motivar os seus funcionários como possuidores de capital intelectual?

5.1- Premiação dos trabalhadores que mais se destacam - ☐

5.2- Remuneração que responde as suas expectativas - ☐

5.3- Nenhuma outra forma além do salário- ☐

6. Como é que a empresa avalia a motivação do seus funcionários?

6.1- Boa- ☐

6.2- Suficiente- ☐

6.3- Má- ☐

7. Quais são os factores que influenciam a gestão do capital intelectual dentro da empresa?

7.1- Motivação- ☐

7.2- As estratégias usadas pela empresa para motivar o seu funcionário- ☐

7.3- Falta de interação entre patronato e empregado- ☐

8. Quais são os enventuais problemas que a empresa enfrenta ou já enfrentou dentro do processo de gestão do capital intelectual?

8.1- Dificuldade de entender o comportamento dos trabalhadores - ☐

8.2- Trabalhadores desmotivados- ☐

8.3- Falta de entendimento entre o patrão e o empregado- ☐

9. Como é que a empresa soluciona os enventuais problemas emergentes do processo de gestão do capital intelectual?

9.1- Reunião com todos colaboradores- ☐

9.2- Investigação das causas e solução dos problemas - ☐

9.3- Sem nenhuma estratégia para a resolução de problemas de gestão- ☐

10. Até que ponto o processo de gestão de capital intelectual acrescenta valor na empresa?

10.1- Quando o patronato e o empregado alcançam a sua satisfação- ☐

10.2- Quando regista-se o crescimento da empresa - ☐

10.3- Quando o patronato alcança a sua satisfação- ☐