

**Glauce Kelly de Lima  
Jadson da Silva Amorim**

**CAPITAL INTELECTUAL:  
O NOVO DIFERENCIAL DAS ORGANIZAÇÕES BEM  
SUCEDIDAS**

**Belo Horizonte  
2010**

**Glauce Kelly de Lima**  
**Jadson da Silva Amorim**

**CAPITAL INTELECTUAL:  
O NOVO DIFERENCIAL DAS ORGANIZAÇÕES BEM  
SUCEDIDAS**

Monografia apresentada à Faculdade Minas Gerais - FAMIG como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

**Orientador:** Mardem Cezar Fernandes Alencar

**Belo Horizonte**  
**2010**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus,  
em especial, a minha família pelo amor, compreensão, incentivo e apoio em todos  
os momentos, desta e de outras, importantes etapas em minha vida.

Glauce Kelly

Dedico a Deus pela oportunidade da minha graduação, a minha família e aos  
amigos por participarem dos momentos difíceis me dando apoio e incentivo.  
Agradeço em especial a minha esposa Alessandra Nick pela paciência e dedicação  
nos momentos de fraqueza.

Jadson Amorim

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a Deus pela nossa existência, capacidade e discernimento.

Ao nosso orientador Mardem Alencar, pela dedicação, paciência e contribuição no desenvolvimento e conclusão do nosso trabalho.

À todos os professores, em especial ao Marcelo Leone Sant'Anna, que nos acompanharam nesta jornada e contribuíram para o nosso conhecimento e principalmente pela dedicação e empenho que demonstraram ao longo desta caminhada.

Agradecimentos especiais ao Sr. Weber Niza, pela sua atenção e colaboração quanto às informações sobre o Capital Intelectual na Leroy Merlin.

Aos demais colaboradores da Leroy Merlin que nos forneceram as informações necessárias ao desenvolvimento de nossa pesquisa.

À todos aqueles que, direto ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho consiga atingir aos objetivos propostos.

*“Podemos ser conhecedores com o conhecimento de outros, mas não podemos ser sábios com a sabedoria de outros”.*

*Michel de Montaigne*

## RESUMO

O presente trabalho é fruto de estudo cujo objetivo foi ressaltar a importância do Capital Intelectual e a necessidade de retê-lo. O Capital Intelectual apresenta um novo conceito nas organizações, fruto da importância dada ao conhecimento.

Atualmente as pessoas com seus conhecimentos, atitudes e habilidades passaram a ocupar um lugar de destaque nas organizações. Durante muito tempo o principal setor das empresas era a produção, mas nos dias atuais a valorização está voltada às pessoas. A tendência que se nota nas empresas bem sucedidas é que administrar os fatores de produção não é mais o principal objetivo, mas, sobretudo administrar pessoas tornou-se prioridade número um, pois elas constituem um fator de competitividade para as empresas e gera benefícios intangíveis que altera seu patrimônio. Percebe-se que nos últimos anos, o ser humano vem sendo cada vez mais valorizado, pois, as pessoas tornaram-se as principais responsáveis por atingirem as metas e os objetivos empresariais, a fim de alcançar o sucesso. As organizações estão cada vez mais preocupadas com o valor intelectual de seus colaboradores devido às mudanças correntes no panorama organizacional. Mudanças tecnológicas, econômicas e sociais ressaltam a importância do Capital Intelectual dentro da organização.

**Palavras-chave:** Capital Intelectual, conhecimento, ativos intangíveis.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - A organização do conhecimento .....	22
FIGURA 2 - A constituição do Capital Intelectual.....	25
FIGURA 3 - Gestão do Capital Intelectual.....	30
FIGURA 4 - Organograma da loja Leroy Merlin de Contagem.....	39
GRÁFICO 1 - Área de trabalho.....	42
GRÁFICO 2 - Cargo de liderança.....	43
GRÁFICO 3 - Tempo que a empresa desenvolve iniciativas voltadas para inovação, criação e compartilhamento de conhecimento .....	44
GRÁFICO 4 - Experiência profissional no desenvolvimento de atividades voltadas para inovação e compartilhamento de conhecimento.....	45
GRÁFICO 5 - Divulgação dos resultados para com os colaboradores.....	46
GRÁFICO 6 - Valorização dos colaboradores quanto ao seu empenho intelectual .....	47
GRÁFICO 7 - Desenvolvimento humano, através de métodos de treinamento e aprendizagem .....	48
GRÁFICO 8 - Trabalhos interessantes e desafiadores.....	49
GRÁFICO 9 - Ambiente favorável a execução de suas atividades.....	50
GRÁFICO 10 - Canais para transferência do conhecimento.....	51
GRÁFICO 11 - Conceito de Capital Intelectual.....	52
GRÁFICO 12 - Capital Intelectual como diferencial na organização .....	53
GRÁFICO 13 - Capital Intelectual como ferramenta para alcançar a excelência organizacional.....	54
QUADRO 1 - Dados, Informação e Conhecimento.....	16
QUADRO 2 - Os princípios das organizações do conhecimento.....	22

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Critérios Adotados para reter o Capital Intelectual na Leroy Merlin.....	55
--	----

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

TI – Tecnologia da Informação

CI – Capital Intelectual

EDP – Entrevista, Desenvolvimento e Progresso

EDA – Entrevista, Desenvolvimento e Acompanhamento

IOCD – Integra, Ocupa, Controla e Domina

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Problema:.....	12
1.2 Objetivo Geral: .....	12
1.3 Objetivos Específicos:.....	12
1.4 Justificativa:.....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1 Gestão do Conhecimento.....	14
2.1.1 Definição de conhecimento.....	15
2.1.2 Características do Conhecimento.....	19
2.2 As Organizações do Conhecimento.....	20
2.3 Capital Intelectual.....	23
2.3.1 Conceito de Capital Intelectual.....	23
2.3.2 Composição do Capital Intelectual.....	25
2.3.3 Formas de Capital.....	26
2.4 A importância do Capital Intelectual nas organizações.....	27
2.5 O processo de Gestão do Capital Intelectual.....	29
2.6 Formas de gerar e reter o Capital Intelectual.....	33
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 Instrumento de coleta de dados.....	36
3.2 Universo e Amostra da pesquisa.....	36
4 O CASO DA LEROY MERLIN.....	37
5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS.....	39
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICES.....	60
Apêndice A - Entrevista com o diretor Regional de Recursos Humanos.....	60
Apêndice B - Questionário: percepção dos gerentes.....	61



## 1 INTRODUÇÃO

O valor de mercado para as organizações deixou de ser simplesmente a produção. Drucker (1996), diz que “os meios de produção, a base tradicional do capitalismo, estavam, agora nas cabeças e mãos dos trabalhadores”. As transformações provocadas principalmente pela globalização, mudanças econômicas e tecnológicas, provocaram uma alteração na estrutura e nos valores das organizações. Nessa nova era, o conhecimento passou a ter importância fundamental em todas as atividades econômicas.

O Capital intelectual nas empresas, representa os ativos intangíveis dotados de talentos, conhecimento, eficácia nos sistemas de gerenciamento e podem desempenhar um papel predominante na criação de valor na organização. Os sistemas tradicionais de mensuração não foram desenvolvidos para lidar com a complexidade dos problemas atuais das empresas.

Como Lembra Chiavenato (2004), o fator humano tem sido o responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e afirma que o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio dos colaboradores que nelas trabalham.

Os ativos baseados no conhecimento, possuem o diferencial competitivo que contribui para que as organizações alcance sucesso no mercado, são os principais responsáveis pelo desempenho das empresas.

Dessa forma, para poder enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais exigente e competitivo, as organizações competitivas devem escolher e reter adequadamente o Capital Intelectual em sua área de atuação profissional, mantê-los motivados e satisfeitos para o alcance dos objetivos organizacionais. O reconhecimento e valorização do capital intelectual são fundamentais para a competitividade organizacional.

O presente projeto de pesquisa está organizado da seguinte maneira:

Capítulo 1: Apresenta-se a introdução, com apresentação do tema, exposição do problema, dos objetivos geral e específicos e a justificativa.

Capítulo 2: Revisão de literatura, onde faz uma relação entre a literatura científica e o objeto de pesquisa.

Capítulo 3: Apresenta-se a metodologia com o tipo de pesquisa, o instrumento e local de coleta de dados.

Capítulo 4: Discorre sobre o caso da loja de materiais de construção Leroy Merlin.

Capítulo 5: Análise e apresentação dos dados e resultados apurados.

Capítulo 6: E, por fim, apresenta-se as considerações finais.

### **1.1 Problema:**

Quais são os fatores que contribuem para retenção do Capital Intelectual do ponto de vista dos gestores?

### **1.2 Objetivo Geral:**

Identificar quais são os fatores que contribuem para retenção do Capital Intelectual nas organizações.

### **1.3 Objetivos Específicos:**

- 1 - Apresentar a importância do Capital Intelectual nas organizações;
- 2 - Descrever como gerenciar o Capital Intelectual;
- 3 - Apresentar os fatores que contribuem para retenção do Capital Intelectual nas organizações;
- 4 - Apresentar como a Leroy Merlin atua na retenção do seu Capital Intelectual.

#### **1.4 Justificativa:**

A importância dada a esse tema foi devido ao desafio das organizações em medir gerenciar e manter seu capital intelectual. Esse desafio deu-se mediante a importância do conhecimento no ambiente organizacional. O mercado está cada vez mais competitivo, exigindo que as organizações mostrem suas competências.

As atividades diárias desenvolvidas nas empresas exigem um alto grau de conhecimento e inteligência, os envolvidos devem pensar em conjunto, para avaliar e explorar as oportunidades e apresentar a solução dos problemas.

Observou-se que, no início da década de 90, com o surgimento da Era da Informação, o grande desafio das organizações passou a ser gerir pessoas, e não mais capital e tecnologia.

A era da informação foi marcada por mudanças rápidas e inesperadas. As transformações externas decorrentes de fatores como a globalização, a economia, o avanço tecnológico e a concorrência, provocaram uma nova visão no mercado, interferindo na cultura organizacional e no surgimento de novos valores. As pessoas deixaram de ser tratadas como recursos de produção e passaram a ter um papel de destaque nas organizações.

Gerir pessoas tornou-se indispensável e passou a ser o principal diferencial competitivo das organizações bem sucedidas, já que o conhecimento é um fator essencial para driblar as crises e alcançar o sucesso organizacional.

Diante dessa realidade, este trabalho tem como principal motivador o fato do Capital Intelectual ser um novo conceito da administração e investigar como a Leroy Merlin está desenvolvendo e aplicando métodos para adquiri-lo e mantê-lo com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo de revisão de literatura discute-se os aspectos teóricos que fundamentam este estudo, abordando os seguintes temas: Evolução das organizações, Gestão do Conhecimento, Organizações do Conhecimento e Capital Intelectual. Busca fazer uma revisão histórica sobre o assunto, abordar os aspectos que já foram publicados e obter informações sobre a situação atual do tema.

### 2.1 Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento vem se consolidando como uma inovação organizacional. Os avanços tecnológicos, principalmente nos computadores e nos meios de comunicação estão crescendo em uma velocidade cada vez maior. Esses avanços vêm trazendo mudanças econômicas e sociais. Em 1994 Crawford, escreveu “Na era do Capital Humano” quando já percebia o quanto o talento, a inteligência e o conhecimento tornariam um marco na economia global, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios. As tendências percebidas por Crawford, em 1994, hoje são uma realidade, e a necessidade de se compreender e de adaptar a ela torna-se indispensável.

Rezende e Abreu (1998, p. 308), afirma que “a gestão do conhecimento pode ser entendida como uma forma de administração, compartilhamento e aproveitamento do conhecimento das pessoas na disseminação das melhores práticas para o crescimento da organização”. Segundo esses autores, a gestão do conhecimento pode ser entendida como o processo de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida da organização.

Spek; Spijkevert<sup>1</sup> (1997 citado por Tarapanoff, 2001, p. 144) define gestão do conhecimento como: “o controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de forma a atingir seus objetivos estratégicos”.

---

<sup>1</sup> Spek, R. e Spijkevert, A. (1997), Gestão do Conhecimento, Negociação de forma inteligente com o conhecimento, A rede de Gestão do Conhecimento. CIBIT, Utrecht.

É fundamental a discussão e o entendimento conceitual acerca dos principais fatores que encadeiam a competitividade organizacional: informação e conhecimento. O conhecimento, nestas últimas décadas, tornou-se o capital principal, mais importante que a matéria-prima, mais importante, muitas vezes, que o dinheiro. Stewart (1998) afirma que o “conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias”. O sucesso ou fracasso organizacional, atualmente, depende do intelecto que a organização possui. Os administradores buscam cultivar e utilizar o conhecimento como os atos mais significativos na criação de valor, a idéia central é administrar as informações transformando-as em conhecimento explícito, para que possa ser utilizada por todos os colaboradores da empresa, por meio dos recursos da Tecnologia da Informação (TI), como suporte para obtenção da vantagem competitiva.

### ***2.1.1 Definição de conhecimento***

Para entender o que é conhecimento e os motivos de sua importância, é crucial entendermos o significado de dados e informações.

As definições de dados e informações são os marcos teóricos conceituais iniciais e primordiais pertinentes às organizações do conhecimento e à gestão do conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998 p. 2-3) “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”, ainda afirmam que, os dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação.

Para definir o termo “informação”, Davenport (1998) tentou fazê-lo por meio da distinção entre dado e conhecimento. É possível observar sua proposta através do Quadro 1, onde apresenta considerações importantes sobre dados-informação-conhecimento.

**Quadro 1** Dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simples observação sobre o estado do mundo: facilmente estruturados; • facilmente obtidos por máquinas; • frequentemente quantificados; • facilmente transferíveis.	Dados dotados de relevância e propósito: • requer unidade de análise; • exige consenso em relação ao significado; • exige necessariamente a medição humana.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto: • de difícil estruturação; • de difícil captura em máquinas; • frequentemente tácito; de difícil transferência.

**Fonte:** DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação*: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998a. p. 18.

Os dados são observações e/ou experiências relativos a algum evento e facilmente realizados por pessoas ou tecnologia apropriada, esses quando são atribuídos valores, transformam-se em informação.

Davenport e Prusak (1998 p. 5) enumeram alguns métodos importantes na tentativa de transformar dado em informação:

- *Contextualização*: sabe-se qual a finalidade dos dados coletados.
- *Categorização*: conhecem-se as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados.
- *Cálculo*: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente.
- *Correção*: os erros podem ser eliminados dos dados.
- *Condensação*: os dados podem ser resumidos em uma forma concisa.

Observa-se que os dados são registros obtidos e coletados dotados de significados, porém, como define Drucker (1998) informações “são dados dotados de relevância e propósito”, e ao mesmo momento sugere que dados, por si só, têm pouca relevância ou propósito. É necessária a contextualização, e são as pessoas com a ajuda dos computadores que transformam dados em informação. As organizações modernas geralmente armazenam os dados em algum tipo de sistema tecnológico, pois são a matéria-prima essencial para a criação da informação.

Ainda em sua obra, Davenport e Prusak (1998 p. 7) sugerem métodos para que a informação seja transformada em conhecimento:

- *Comparação*: de que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?
- *Conseqüências*: que implicações essas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
- *Conexões*: quais as relações desse novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
- *Conversaço*: o que as outras pessoas pensam dessa informação?

Esses mesmos autores afirmam que “estas atividades criadoras de conhecimento têm lugar dentro dos seres humano e entre eles”, o que comprova a importância da mente humana em transformar dados em informações e estes em conhecimento.

Crawford (1994, p. 21) reconhece a dificuldade em fazer a distinção entre informação e conhecimento. Define informação como “notícia ou inteligências transmitidas por palavras ou na forma escrita, fatos ou dados”. Para exemplificar esta definição faz uma comparação entre madeira e informação, “da mesma forma que a madeira é a matéria-prima para a confecção de uma mesa, a informação é a matéria-prima para o conhecimento”.

Davenport e Prusak (1998, p. 6) definem conhecimento como:

“(...) uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight*<sup>2</sup> experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informação. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.”

Verifica-se que o autor ressalta não só a importância como, e principalmente a essencialidade do conhecimento para o contínuo desenvolvimento social e organizacional.

Na mesma linha de raciocínio, assim se expressa Crawford (1994 p. 21):

Conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou resultado específico. Somente os seres humanos são capazes de aplicar

<sup>2</sup> Insight pode referir-se a:

- O ato ou resultado de aprender a verdadeira natureza das coisas, enxergar intuitivamente.
- Capacidade da observação profunda e da dedução; discernimento; percepção.

desta forma a informação através de seu cérebro ou de suas habilidosas mãos. A informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la produtivamente.

Alvarenga Neto (2008, p. 19), em seu recente trabalho, define conhecimento da seguinte forma: “o conhecimento é a informação mais valiosa, visto que exige análise, síntese, reflexão e contextualização” e ainda afirma que o conhecimento só existe na mente humana.

Para Rezende e Abreu (2003, p. 307):

O conhecimento é uma derivação da informação manipulada com base em dados. A geração do conhecimento ocorre quando as informações são comparadas, combinadas e analisadas por pessoas ou quando a tecnologia da informação propicia cenários para contribuir para os processos decisórios da organização.

É importante ressaltar, principalmente na definição apresentada por Crawford, o quanto a presença da mente humana é essencial para aplicação do conhecimento. Os dados são coletados e transformados em informação enquanto o conhecimento só é encontrado nos seres humanos. Somente os seres humanos são capazes de aplicar a informação através de suas mentes, habilidade e experiências.

Stewart (1998, p. 5) afirma que o conhecimento sempre foi importante – “não é a toa que somos o *homo sapiens*, o homem que pensa”. O autor argumenta que ao longo da história, a vitória ficou nas mãos de pessoas que estavam na vanguarda do conhecimento, e que atualmente o conhecimento é mais importante do que nunca.

Nonaka e Takeuchi<sup>3</sup> (1997 citado por Antunes, 1999 p. 16), os referidos autores fazem a distinção entre duas formas de conhecimento: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. O conhecimento tácito, por sua vez, abrange as habilidades desenvolvidas em termos de *Know-how* adquirido mais as percepções, crenças e valores que tornam-se como certas e que refletem na imagem de como se vê a realidade, moldando a forma

---

<sup>3</sup> NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de Conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

como se percebe e se lida com o mundo.

Segundo Rezende e Abreu (1998, p. 307), o conhecimento tácito é definido como altamente pessoal e de difícil formalização, criando dificuldades em sua transmissão. Baseia-se em ações, experiências, valores e emoções dos indivíduos, armazenado, comparado e transmitido pelas características mais formais. Já o conhecimento explícito é passível de transmissão por meio formal e sistemática, baseando-se em documentos, normas e procedimentos.

As organizações passam a criar o conhecimento quando ocorre a interação entre os conhecimentos tácito e explícito, onde, o conhecimento tácito deixa de pertencer apenas ao indivíduo e passa a pertencer ao grupo e a organização.

Santiago Jr. e Santiago (2007, p. 21) referindo-se à geração do conhecimento, comentam:

A geração do conhecimento é feita pelo ser humano, acumulado e administrado pela sociedade e operacionalizado pelo ser humano para satisfação de suas necessidades. (...) O papel da organização no processo de criação do conhecimento está relacionado ao fornecimento do contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo e criar e acumular conhecimento individualmente.

Observa-se que a geração do conhecimento está relacionada com as relações desenvolvidas por cada pessoa. Como lembra Santiago Jr. E Santiago (2007), vale a pena ressaltar que as organizações precisam ficar atentas às necessidades identificadas pelo ser humano, dessa forma, será possível a construção de uma base de conhecimentos que não estejam voltados a cada um de seus colaboradores individualmente, mas que estejam disseminados de forma coletiva entre todas as pessoas de cada um dos seus níveis hierárquicos.

### **2.1.2 Características do Conhecimento**

As características do conhecimento foram melhor sintetizadas por Crawford (1994, p. 22-23):

1. *O conhecimento é difundível e se auto-reproduz.* O conhecimento expande-se e

aumenta à medida que é utilizado.

2. *O conhecimento é substituível.* Ele pode substituir terra, trabalho e capital.
3. *O conhecimento é transportável.* Na sociedade eletrônica atual, o conhecimento move-se na velocidade da luz.
4. *Conhecimento é compartilhável.* A transferência de conhecimento para outras pessoas não impedem o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor.

Todos podem adquirir conhecimento por diversas fontes, através de meios de comunicação, jornais, revistas, livros e televisão, formalmente, freqüentando cursos, treinamentos ou através de experiências pessoais e profissionais.

## **2.2 As Organizações do Conhecimento**

As organizações do conhecimento são, de acordo com, Choo (2006) organizações que usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões, o autor afirma que, a organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que a tornam bem-informada e capaz de percepção e discernimento.

Já Stewart (1998) sugere que:

Uma empresa tradicional é um conjunto de ativos físicos, adquiridos por capitalistas responsáveis pela sua manutenção e que contratam pessoas para operá-los. Uma empresa voltada para o conhecimento é diferente de muitas formas (...) não só os principais ativos (...) são intangíveis como também não está claro quem os possui ou quem é responsável por cuidar deles.

Observa-se que na definição dada por Stewart, na organização do conhecimento, um dos principais ativos é o Capital Intelectual.

As organizações do conhecimento fazem uso intensivo da informação, utiliza ferramentas da tecnologia da informação para trabalhar em grupo, dispõe de fundamentos para que a inovação e o compartilhamento do conhecimento prevaleçam por toda a empresa. Seu modelo de gestão inclui um número reduzido

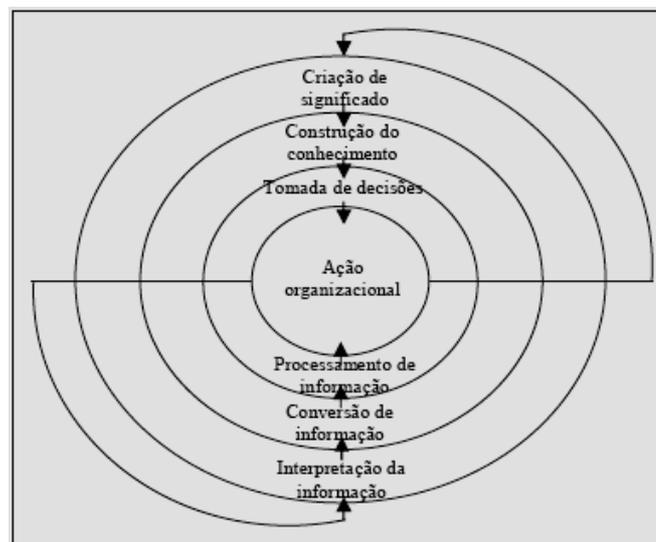
de níveis hierárquicos e utiliza o trabalho interfuncional, que por consequência melhora o processo decisório.

Alvarenga Neto (2008, p. 33), referindo-se aos trabalhadores da organização do conhecimento, comenta:

(...) são profissionais altamente qualificados e com alto grau de escolaridade e, entre suas habilidades reunidas em modelos ou portfólios de competências, destacam-se o desenvolvimento e a consolidação de boas habilidades organizacionais, boas habilidades em tecnologia da informação, além de capacidade analítica para a solução de problemas.

O conhecimento da organização é também chamado de Capital Intelectual. É reconhecido como um ativo intangível de inestimável valor (Stewart 1998; Davenport e Prusck, 1998). A abordagem de capital intelectual merece uma análise cuidadosa e será objeto de discussão no próximo capítulo.

Choo<sup>4</sup> (2003, citado por Alvarenga Neto, 2008 p. 34), propõe uma visão holística da organização do conhecimento representada na Figura 1:



**Figura 1** - A organização do conhecimento

**Fonte:** Choo, 2003. p. 31

<sup>4</sup> CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003. p. 31.

Como pode ser observado no Quadro 2, as organizações do conhecimento necessitam adotar novos princípios, mudar seus processos de gestão, abordar a gestão do capital intelectual e ainda a introdução de novas estratégias e novas ferramentas.

**Quadro 2** Os princípios das organizações do conhecimento

Item	Visto pelo paradigma Industrial	Visto pelo Paradigma do conhecimento
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receita
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos <i>versus</i> capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar recursos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D)
Estrangulamentos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis ( <i>hardware</i> )	Estruturas intangíveis (conceitos e <i>software</i> )
Fluxo de produção	Regido pela máquina, seqüencial	Regido pelas idéias, caótico
Efeito de porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo nas redes
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade de aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regido pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

Fonte: SVEIBY, 1998, p.32.

Alvarenga Neto (2008, p. 39), por sua vez, conclui que as organizações ampliaram seus conceitos de capital, antes restritos aos ativos tangíveis, físicos e financeiros, para incluir também o capital intangível.

## 2.3 Capital Intelectual

O Capital Intelectual sempre foi um fator decisivo na ascensão de civilizações, organizações e pessoas. Rich Karlgaard<sup>5</sup> (1997, citado por Edvinsson e Malone, 1998) confirmam essa informação descrevendo um breve comportamento dos nossos ancestrais, os Cro-Magnons e os Neanderthals, que viveram lado a lado durante pelo menos 60 mil anos. De repente, há cerca de 30 mil anos, os Neanderthals desapareceram. O motivo de uma espécie sobreviver e a outra perecer, foi a diferença pela qual os Cro-Magnos aplicavam a informação que detinham. Os Cro-magnos tinham um calendário lunar. Logo relacionaram os dias que passavam com os hábitos migratórios do bisão, do alce e do veado-mateiro. Quando tinha fome de carne, o Cro-Magnon aprendeu que tudo o que deveria fazer era esperar em um trecho raso de um rio em determinados dias, com uma lança à mão. Enquanto isso, os Neanderthals distribuíam seus homens e seus escassos recursos de maneira imprudente, esperando encontros fortuitos. Eles distribuíram seus recursos inadequadamente.

O verdadeiro avanço na pesquisa sobre o Capital Intelectual, segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 15) ocorreu em maio de 1995, quando a Skandia, a maior companhia de seguros e de serviços financeiros na Escandinávia, após muitos anos de trabalho interno pioneiro, emitiu o primeiro relatório anual<sup>6</sup> público sobre Capital Intelectual, apresentando como suplemento ao relatório financeiro.

### 2.3.1 Conceito de Capital Intelectual

Atualmente os conceitos de Capital Intelectual diferem em alguns aspectos, mas na essência, apresentam o mesmo conteúdo. É um dos conceitos mais discutidos recentemente. Edvinsson e Malone (1998) comentam que até agora a definição de capital intelectual tem sido ilusória, mas, nos últimos anos, pessoas e grupos

<sup>5</sup> Editor da *Forbes* ASAP, janeiro de 1997.

<sup>6</sup> *Visualizing Intellectual Capital* foi o primeiro relatório anual dirigido ao público, mas não foi o primeiro relatório desse tipo para a Skandia. Um documento interno preparado para testar a oportunidade de um relatório anual “equilibrado” - isto é, possuindo um equilíbrio entre as informações financeiras e as não-financeiras – havia sido criado para uso interno da Skandia no início de 1994.

movidos pela necessidade começaram a equacionar o desafio de encontrar uma explicação padronizada.

Optou-se por apresentar as conceituações de alguns autores principais considerados consistentes no assunto, os quais desenvolveram pesquisas conclusivas, mas embora não definitivas, por se tratar de um assunto ainda novo.

Segundo Stewart (1998, p. 13) o Capital Intelectual é definido como:

(...) a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contabilistas estão familiarizados como propriedades, fábricas, equipamentos, dinheiro, constitui-se a matéria intelectual, sendo o conhecimento, informações, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Edvinsson e Malone<sup>7</sup> (1998 citado por Antunes 1999, p. 95) empregam uma linguagem metafórica no intuito de melhor conceituar o Capital Intelectual. Comparando uma empresa a uma árvore, consideram a parte visível como tronco, galhos e folhas ao que está descrito em organogramas, nas demonstrações contábeis e em outros documentos; e a parte que encontra-se abaixo da superfície, no sistema de raízes, ao Capital intelectual que são os fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível formada por edifícios e produtos.

Para Chiavenato (2004) o capital intelectual é definido como:

(...) a soma de tudo o que você sabe. Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias, ou seja, são os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes – seja sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas etc.

De acordo com Santiago Jr. E Santiago (2007, p. 38):

O capital intelectual inclui tudo aquilo que uma organização conhece – idéias, diferentes tipos de conhecimentos, inovações e tecnologias – e busca desenvolver para alcançar suas atividades e processos, sendo que o principal desafio é entender que ele pode propiciar lucros para a empresa.

Os autores comentam que “o capital intelectual de uma organização é constituído

---

<sup>7</sup> EDVINSSON L. & MALONE M. S. Intellectual Capital. New York: Harper Business, 1997.

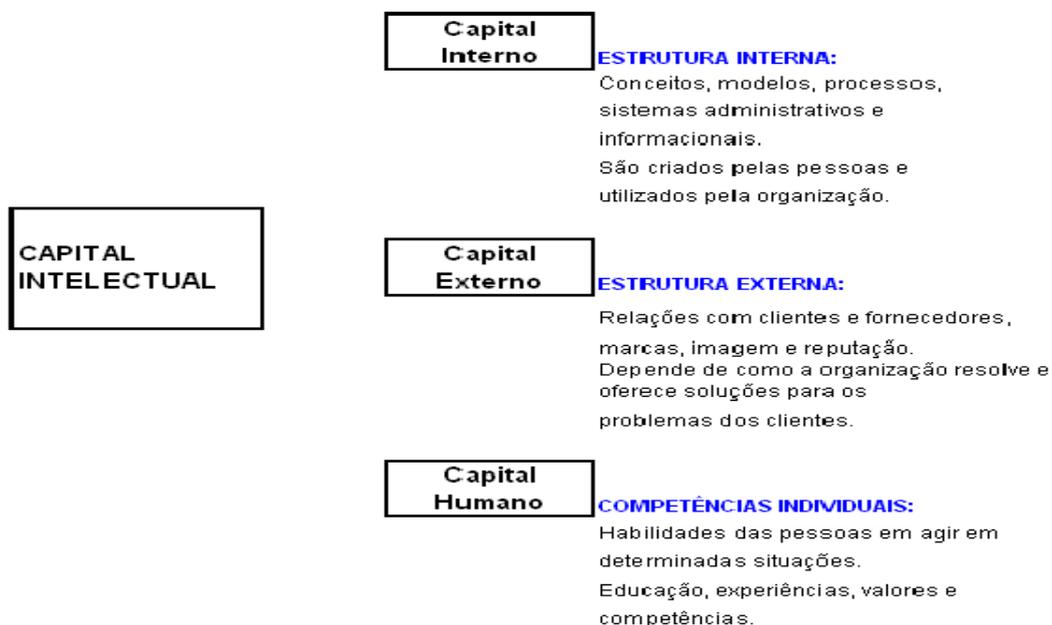
por patentes, processos, habilidades dos funcionários, tecnologias, informações sobre clientes e fornecedores e toda sua experiência”.

Verifica-se que nos conceitos apresentados por Stewart (1998) e Edvinsson e Malone (1998) o capital intelectual é formado por três elementos: a competência do funcionário, a estrutura interna e a estrutura externa.

O que essas definições tornam imediatamente claro é que o capital intelectual está relacionado com a capacidade de geração de lucro e conseqüente obtenção de vantagem competitiva baseada no conhecimento, habilidades e experiências que as pessoas possuem.

### 2.3.2 Composição do Capital Intelectual

Para Chiavenato (2004) o capital intelectual é invisível e intangível e é composto por capital interno, capital externo e capital humano.



**Figura 2** - A constituição do capital intelectual

**Fonte:** Chiavenato, 2004, p.55. (Houve alteração na ilustração com mudança na estrutura e fonte, para fins didáticos).

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 31) o Capital Intelectual possuem dois componentes básicos: capital humano e capital estrutural.

Stewart (1998), por sua vez, aponta três componentes: capital humano, capital estrutura e capital de clientes.

Santiago Jr. E Santiago (2007, p. 39) divide o capital intelectual em quatro categorias:

- *Ativos de mercado* – representa o potencial da empresa devido aos ativos intangíveis presentes no mercado, dentre os quais é possível destacar marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias etc.
- *Ativos humanos* – diz respeito aos benefícios que o colaborador pode proporcionar para as organizações por meio de sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, entre outros.
- *Ativos de propriedade intelectual* – compreendem os ativos que demandam proteção legal para proporcionar às organizações certos benefícios, entre os quais: Know-how, segredos industriais, patentes e designs.
- *Ativos de infra-estrutura* – incluem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, tais como sistemas de informação, métodos gerenciais, cultura organizacional, gerenciamento de risco e banco de dados.

Por fim, pode-se observar que os autores citam dois ou mais componentes, mas o capital humano foi abordado por ambos, o que ressalta a importância do conhecimento, habilidades, competências e experiências desenvolvidas por todos os colaboradores da organização.

### **2.3.3 Formas de Capital**

Para melhor definir o conceito e o entendimento do Capital Intelectual, Edvinsson e

Malone (1998) ressaltam os valores ocultos que fazem o diferencial na lucratividade dos negócios e no sucesso das organizações e divide em três formas básicas: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital dos Clientes.

- **Capital Humano:** é o composto pelo conhecimento, capacidade de geração de idéias, qualificação, experiências individuais dos colaboradores e gerentes, poder de inovação e habilidades, envolve também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital humano não pode ser propriedade da organização.
- **Capital Estrutural:** é a infra-estrutura organizacional formada pelos equipamentos de informática, *softwares*, bancos de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo o mais da capacidade organizacional que apóia o capital humano, ou seja, a produtividade dos colaboradores. O capital estrutural é tudo que pertence à organização, mesmo quando os funcionários vão para casa. De acordo com Hubert Saint-Onge, citado por Edvinsson e Malone (1998), “o Capital Humano é o que constrói o Capital Estrutural, mas, quanto melhor for seu Capital Estrutural, maiores as possibilidade de que seu Capital Humano seja melhor”.
- **Capital do Cliente:** baseia-se no relacionamento desenvolvido com os principais clientes externos. Ao contrário do Capital Humano e do Capital Estrutural, pode ser possuído e negociado.

#### **2.4 A importância do Capital Intelectual nas organizações**

Edvinsson e Malone (1998, p. 17-20) identificam a importância da aplicação e

capitalização do Capital Intelectual, comentam que no século XXI, centenas de milhares de empresas em todo o mundo, grandes e pequenas, adotarão o Capital Intelectual como uma maneira de medir, visualizar e apresentar o valor real de seus negócios. Os autores ainda afirmam que essas empresas procederão dessa maneira porque a contabilização do Capital Intelectual reconhece de forma única o que conta na economia moderna de corporações virtuais, de conhecimento intensivo, que progridem rapidamente:

- Relações negociais fortes e duradouras no contexto de redes de parceria.
- A lealdade constante dos clientes.
- O papel dos empregados em posições-chave, sobre cujo conhecimento e competência se fundamenta o futuro da empresa.
- O compromisso da empresa e de seus empregados em aprender e renovar-se ao longo do tempo.
- E, mais importante do que tudo, o caráter e os valores de uma empresa, um instrumento fundamental para investidores e executivos examinarem fusões, aquisições, alianças, contratações de pessoal e parcerias.

A capitalização do CI, segundo Edvinsson e Malone (1998) é muito importante para a organização, “pois o Capital Intelectual representa uma maneira tão fundamentalmente nova de encarar o valor organizacional que nunca ficará limitado a desempenhar um papel secundário em relação à contabilidade tradicional”, comentam que o Capital Intelectual não se limita estritamente às entidades com fins lucrativos. Ele pode também ser aplicado às entidades que não visam lucros, aos setores militares, às igrejas e até aos governos.

Edvinsson e Malone (1998) ressaltam que:

A ascensão do Capital Intelectual é inevitável devido às forças históricas e tecnológicas irresistíveis, sem mencionar os fluxos de investimentos que estão se espalhando pelo mundo moderno e nos levando em direção a uma economia baseada no conhecimento. O Capital Intelectual chegará a dominar a maneira pela qual valorizamos nossas instituições, pois somente ele capta a dinâmica da solidez organizacional e da criação de valor.

Apenas o CI reconhece que um empreendimento moderno muda com tal rapidez

que passa a depender exclusivamente do talento e da dedicação de seus colaboradores, bem como da qualidade dos instrumentos que eles utilizam.

Para Stewart (1998), o capital intelectual é o verdadeiro diferencial de alavancagem na arena da economia global, posicionando-se como o fator chave de sucesso nas organizações.

## **2.5 O processo de Gestão do Capital Intelectual**

Medir e gerenciar o capital intelectual é uma tarefa difícil para as organizações, devido a imprecisão ao avaliar os ativos do conhecimento. Stewart (1998, p.200), propôs um conjunto de abordagens que visam avaliar os ativos intelectuais e os processos que os utilizam. Stewart agrupou em quatro áreas, formas de medir o valor geral de ativos intangíveis, medições do capital intelectual, medições do capital estrutural e medições do capital do cliente. Segundo o autor, cada empresa precisa pensar em suas próprias fontes e usos do capital intelectual.

O gerenciamento do capital intelectual é uma tarefa difícil, pois abordam dois conceitos, gestão do conhecimento (parte do capital intelectual) e a gestão da informação (parte da gestão do conhecimento), exigindo do responsável por administrá-lo discernimento e esforço multidisciplinar.

Conforme Stewart (1998, p. 11):

O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países.

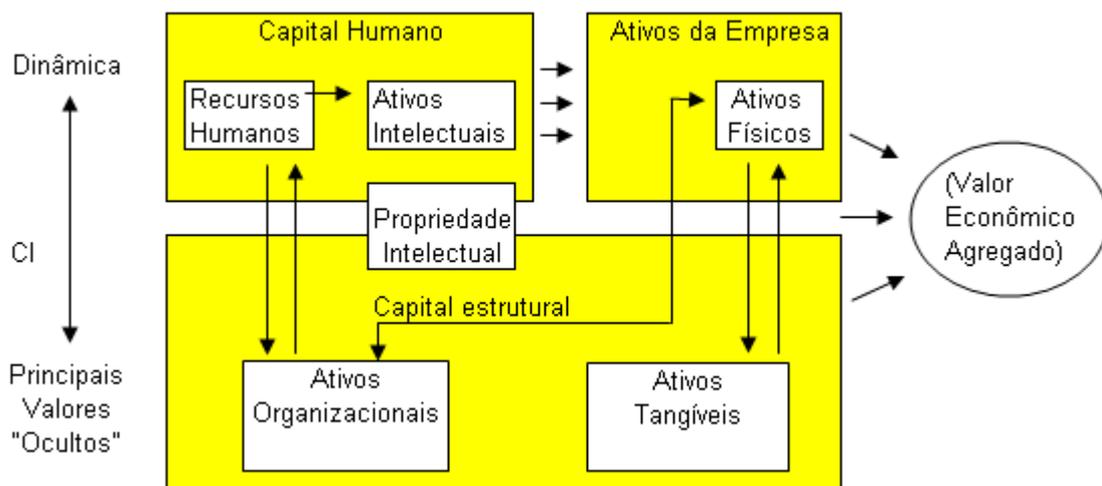
Chiavenato (1998, p. 55) comenta que muitas organizações desenvolvem esquemas de educação corporativa e universidades corporativas e virtuais para melhorar a gestão do seu capital intelectual e afirma que organizações bem sucedidas utilizam indicadores como eficiência, renovação, crescimento e estabilidade para gerir e

monitorar seus ativos intangíveis.

“As organizações perceberam que administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração de qualquer recurso organizacional seja capital, máquinas, instalações etc.”. Chiavenato (1998, p55).

O autor ressalta também que “o investimento maior não tem sido em máquinas e ferramentas, mas nas pessoas”.

Para tornar claro o que é a gestão do Capital Intelectual, Edvinsson e Malone (1998, p. 53), apresentam uma estrutura baseada no modelo Navegador Skandia<sup>8</sup>, onde afirmam que “a gestão do Capital Intelectual é mais do que a simples gestão do conhecimento ou da propriedade intelectual. A gestão do CI é, na realidade, a alavancagem da combinação entre capital humano e capital estrutural.



**Figura 3** - Gestão do Capital Intelectual

**Fonte:** Edvinsson e Malone , 1998, p.53.

A partir do processo apresentado pode-se inferir que a administração eficaz do CI é o resultado de um processo em quatro etapas:

1. Compreender os componentes que demonstrem ter capacidade para a criação e obtenção de valor.
2. Alavancar esse valor pela interação e a troca de idéias a respeito das

<sup>8</sup> Primeiro modelo de evidenciação e mensuração do capital intelectual, foi desenvolvido pela Skandia por Edvinsson e uma equipe de especialistas contábeis e financeiros.

capacidades ociosas.

3. Focalizar no fluxo e no intercâmbio a “transparência” das habilidades em uma organização, por meio da criação de um bufê de conhecimentos, em que os tomadores de decisões podem escolher o que precisam para ser mais produtivos.
4. Capitalizar esse processo divulgando, codificando, reciclando e intercambiando seus componentes.

Os autores também apresentam as vantagens desse processo, que são:

- uma curva de aprendizagem mais acentuada;
- menor tempo decorrido até a aplicação;
- reduções no custo e no investimento de capital estrutural e de capital organizacional, algumas entre elas obtidas por meio de reciclagem;
- maior valor agregado por meio de interações mais aprimoradas;
- nova criação de valor por meio de novas conexões e combinações.

Como lembra Edvinsson e Malone (1998), essas vantagens torna-se sem significado, a não ser que, o corpo gerencial esteja comprometido com o processo de desenvolvimento e avaliação do CI e com a utilização dessas informações para repensar a organização da empresa, seus pontos fortes, seus pontos fracos e seu futuro.

Stewart (1998) finaliza seu trabalho apresentando algumas sugestões para medir o capital intelectual nas empresas. Alvarenga Neto (2008) resume as sugestões apontadas por Stewart, da seguinte forma:

- *Razão valor de mercado/valor contábil* – por exemplo se a Microsoft é avaliada pelo mercado em U\$\$ 85,5 bilhões e o seu valor contábil é de U\$\$ 6,9 bilhões, isso implicaria, segundo o autor, que o valor do capital intelectual da Microsoft é essa diferença de U\$\$ 78,6 bilhões.
- *O Q de Tobin* – Stewart (1998) explica que o “Q de Tobin” é uma razão desenvolvida pelo economista James Tobin, ganhador do prêmio Nobel. Em suma, essa razão é a comparação do valor de mercado de um ativo com seu

custo de reposição. Essa alternativa foi uma maneira encontrada por Tobin para prever decisões de investimento independentes ou *ceteris paribus* a fatores macroeconômicos como a taxa de juros. Se  $Q$  é menor que 1, um ativo vale menos que seu custo de reposição – e é improvável que se compre ativos do mesmo tipo. Então, é claro que as empresas tenderão a investir quando o valor de ativos semelhantes é maior que seu custo de reposição. Se  $Q$  vale 2 (valor alto, um ativo que vale duas vezes mais que o seu custo de reposição), significa que uma empresa/organização está obtendo retornos altos nessa classe de ativos, e que não está sentindo o efeito dos retornos ou rendimentos decrescentes. Stewart (1998) salienta que essa medida não foi desenvolvida tendo em foco o capital intelectual, mas foi Alan Greenspan quem observou que tal valor refletia valores de investimento em tecnologia e capital humano.

- *Cálculo do valor intangível* – essa idéia é discutida por Stewart (1998) na assertiva de que o valor de mercado na empresa reflete não somente em seus ativos físicos tangíveis, mas um componente que pode e deve ser retribuído aos valores intangíveis da empresa. A abordagem entendida foi a mais interessante e a de que o valor de ativos intangíveis é igual à capacidade de uma empresa superar o desempenho de um concorrente médio que possui ativos intangíveis semelhantes.
- *Cálculo da inovação (patentes, propriedade intelectual, direito autoral, entre outros)* – esse calcula observável via porcentual de vendas atribuindo a novos produtos e serviços.
- *Rotatividade do capital de giro* - substituição de estoques por informação.
- *Medida de satisfação do cliente* – indicadores: lealdade ( índice de retenção), volume de negócios (fatia da carteira) e insuscetibilidade ao poder de persuasão dos seus rivais (tolerância de preço/ custo de retenção ou fidelização).
- *Houve o mapeamento do capital intelectual intra-organizacional?* – Davenport e Prusak (1998) sugerem, conforme anteriormente abordado, a criação das “páginas amarelas corporativas”, as quais não contêm conhecimento, mas são indicadores para pessoas detentoras de expertise.

## 2.6 Formas de gerar e reter o Capital Intelectual

Antunes (1999, p. 109) apresenta alguns fatores que geram o Capital Intelectual:

- Conhecimento, por parte do funcionário, do que representa o seu trabalho para o objetivo global da companhia.
- Funcionário tratado como um ativo raro.
- Esforço da administração para alocar a pessoa certa na função certa, considerando suas habilidades.
- Existência de oportunidade para desenvolvimento profissional e pessoal.
- Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D).
- Identificação do know-how gerado pela P&D.
- Identificação dos clientes recorrentes.
- Existência de uma estratégia proativa para tratar a propriedade intelectual.
- Mensuração do valor da marca.
- Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em canais de distribuição.
- Sinergia entre os programas de treinamento e os objetivos corporativos.
- Existência de uma infra-estrutura ajudar os funcionários a desempenhar um bom trabalho.
- Valorização das opiniões dos funcionários sobre os aspectos de trabalho.
- Participação dos funcionários na elaboração dos objetivos traçados.
- Encorajamento dos funcionários para inovar.
- Valorização da cultura organizacional.

Segundo Chiavenato, (2006 p. 54), a perspectiva do capital intelectual mostra que:

1. Para reter e desenvolver o conhecimento, as organizações devem oferecer um trabalho desafiante que agregue experiências e conhecimentos às pessoas.

2. O conhecimento proporcionado por seus funcionários constitui a riqueza mais importante das organizações.

3. As organizações precisam desenvolver estratégias claras de ARH, para poderem conquistar, reter e motivar seus funcionários.

4. Os funcionários que detêm o conhecimento são os principais contribuintes para o sucesso da organização.

5. As organizações precisam transformar-se rapidamente em organizações de aprendizagem, para poderem aplicar adequadamente o conhecimento.

6. Para serem bem-sucedidas na Era da Informação, as organizações devem adotar a perspectiva do conhecimento e investir pesadamente nele.

O conhecimento, por estar intimamente ligado ao ego e à ocupação das pessoas, não emerge nem flui com facilidade. Assim sendo, os funcionários precisam ser motivados a criar, compartilhar e usar o conhecimento. (Davenport, 2003, p.190).

Para Davenport (2003) os sucessos dos projetos dos conhecimentos dependem de nove fatores:

- Uma cultura orientada para os conhecimentos
- Infra-estrutura técnica e organizacional
- Apoio da Alta gerência
- Vinculação ao valor econômico ou setorial
- Alguma orientação para processos
- Clareza de visão e linguagem
- Elementos motivadores não-triviais
- Algum nível da estrutura do conhecimento
- Múltiplos canais para a transferência do conhecimento

Para Stewart (1998), não existe uma “receita de bolo” que esteja relacionado passo a passo como reter o capital intelectual, as organizações deveriam adotar critérios para reter o capital intelectual de acordo com a cultura da empresa e o perfil de seus colaboradores. Na mesma linha de raciocínio, Edvinsson e Malone (1998) alertam

que cada instituição deveria observar seus aspectos intrínsecos pontuando aqueles que lhe geram diferencial.

Observa-se que a retenção do capital intelectual vai além da remuneração, são elementos motivadores não-triviais. As formas de motivação para comportamentos relacionados ao conhecimento devem ser incentivos duradouros e vinculados ao restante da estrutura de avaliação e remuneração.

### **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Instrumento de coleta de dados**

A metodologia utilizada neste trabalho foi baseada em dados obtidos por documentações indiretas e diretas.

A primeira etapa, constituída por documentação indireta, foi obtida por meio de fontes bibliográficas para o desenvolvimento da fundamentação teórica, a qual foi elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos científicos, e publicações de autores conceituados dentro da literatura pertinente ao tema: Capital Intelectual. A segunda é baseada em uma pesquisa de campo, obtendo dados e informações complementares. Trata-se de um estudo abrangente, envolvendo a organização objeto do estudo, visando realizar uma pesquisa exploratória e descritiva com a finalidade de oferecer uma visão completa sobre o tema que está sendo abordado.

Para obtenção de dados foi realizado uma entrevista com o Gerente Regional de Recursos Humanos, e aplicado um questionário contendo 14 (quatorze) questões, sendo 13 (treze) fechadas e 1 (uma) discursiva. A escolha deste instrumento de pesquisa justifica-se pela obtenção de respostas mais rápidas e precisas e pela uniformidade na avaliação.

### **3.2 Universo e Amostra da pesquisa**

O universo deste estudo é a loja de materiais de construção Leroy Merlin situada em Contagem, região metropolitana de Belo Horizonte – MG. A amostra utilizada compreende um total de 51 colaboradores, sendo 1 (um) Gerente Regional de RH e 50 funcionários com cargos de direção, gerência e coordenação.

A seleção da amostra baseou-se no critério de se usar somente funcionários em funções que envolvem direção, gerência, coordenação e liderança de equipes. A análise dos dados tem como objetivo organizar e sintetizar os dados, de forma que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.

Inicialmente, procedeu-se, à classificação e ordenamento dos dados coletados, possibilitando a análise e interpretação dos mesmos.

A entrevista está apresentada na monografia em forma de texto. As respostas obtidas através do questionário com perguntas fechadas, estão apresentadas no trabalho em forma de gráficos e texto. A questão discursiva está apresentada através de tabela.

A partir das respostas da entrevista e dos questionários foi possível identificar as informações necessárias para o alcance do objetivo geral e objetivos específicos exposto no trabalho.

#### **4 O CASO DA LEROY MERLIN**

A Leroy Merlin é uma rede de lojas de materiais de construção, decoração, jardinagem, e bricolagem, fundada na França em 1923 e chegando ao Brasil em

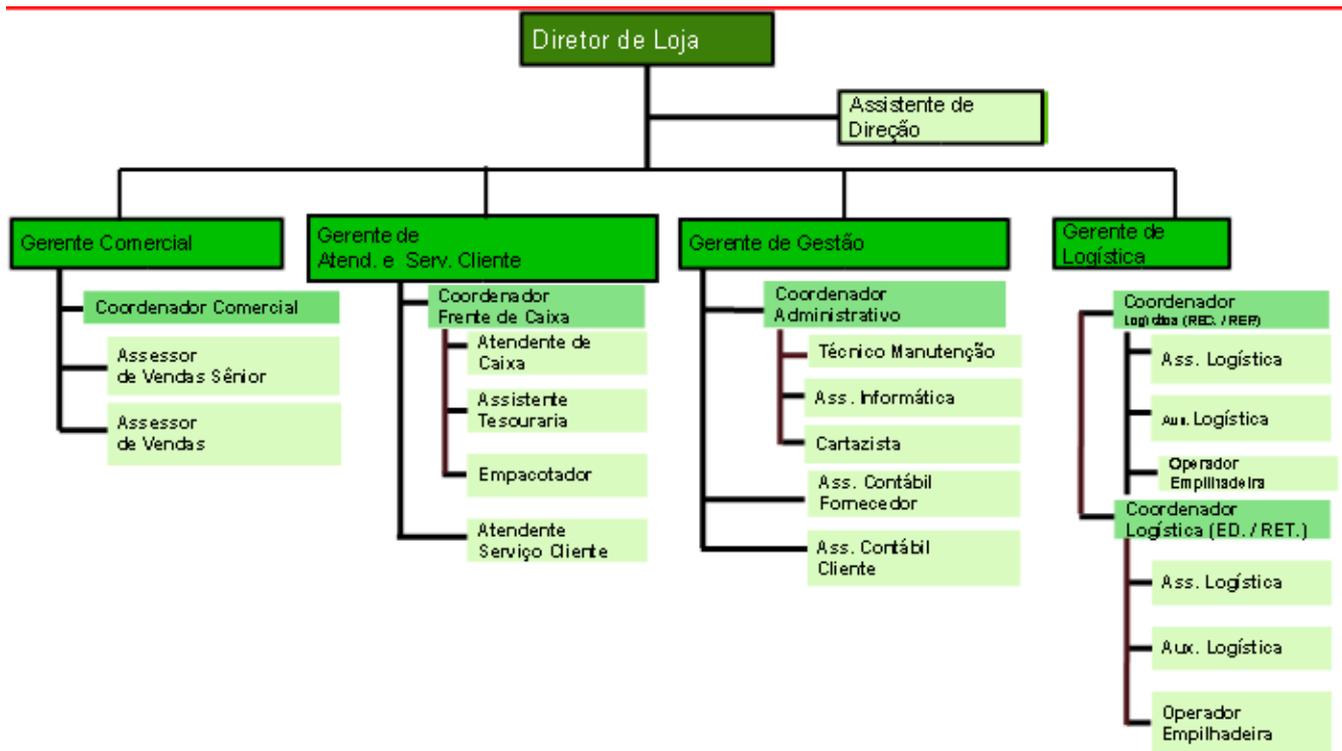
1998. Atualmente, a marca Leroy Merlin faz parte de um grupo que abrange empresas de vários segmentos de comércio. A empresa busca o desenvolvimento à longo prazo e de forma sustentável, e não apenas o lucro imediato. Atualmente, está entre os dois maiores varejistas do ramo de construção do país e sua participação no mercado vem crescendo sistematicamente.

Segundo a Revista Carta Capital, a Leroy Merlin, conquistou o primeiro lugar do segmento Varejo de Material de Construção, no ranking da pesquisa “As empresas mais admiradas no Brasil em 2010”. Este fato e entre outros, identifica a Leroy Merlin como uma organização bem sucedida.

A Leroy Merlin acredita que o sucesso é consequência da dedicação, capacidade, habilidade e principalmente conhecimento de seus colaboradores. Para a organização “a proximidade entre as pessoas é uma das coisas mais valorizadas na rede.” A empresa incentiva à gestão participativa, com atuação autônoma e responsável por parte dos colaboradores.

É uma organização que investe nos seus colaboradores e valoriza aqueles que possuem talento e colaboram com resultados positivos e consequente sucesso da empresa.

## **Organização da loja de Contagem MG**



**Figura 4** - Organograma da loja Leroy Merlin de Contagem

**Fonte:** Departamento de Recursos Humanos

## 5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS

Conforme informações extraídas por meio de entrevista com o Gerente Regional de Recursos Humanos, percebe-se que o Capital Intelectual desempenha um papel de grande importância na organização.

Segundo o Gerente Regional, os valores da empresa possibilitam o exercício da autonomia com responsabilidade por cada colaborador. Cada um possui um território (menor ou maior) onde exerce a autonomia com responsabilidade, quando ele exerce essa autonomia ele utiliza o seu capital intelectual, empregando-o no atendimento ao cliente, na melhoria dos resultados e na otimização dos processos.

Para a Leroy Merlin os profissionais que usam o capital intelectual são imprescindíveis. De acordo com o entrevistado, a organização não se sustenta e não cresce se não possuir profissionais que estão dispostos a usar o capital intelectual. O mercado é abrangente e competitivo, ganha o mercado aquele que consegue mais dinamismo e melhor oferecimento de produtos ou serviços e para que essa equação feche é necessário que a organização possua profissionais responsáveis, autônomos e dotados de capacidade de aprendizagem que vão constantemente propor melhorias.

Com o objetivo de manter os colaboradores com capacidade intelectual, a Leroy Merlin, utiliza ferramentas próprias como o EDP (Entrevistas, Desenvolvimento e Progresso), EDA (Entrevista, Desenvolvimento e Acompanhamento) e o IOCD (Integra, Ocupa, Controla e Domina), para avaliar e identificar quais profissionais apresentam avanços, consegue melhores resultados e propõe melhorias. Após identificado o Capital Intelectual, a Leroy Merlin utiliza dos seguintes fatores que contribuem para motivar e reter esse profissional:

- Oferece trabalhos desafiadores
- Delega autonomia
- Investe em conhecimento
- Apoio da alta gerência
- Infra-estrutura técnica e organizacional

- Kit de formação
- Cria vínculo hierárquico e funcional
- Promove a Partilha do Saber

Segundo o diretor regional, as pessoas com intelecto fazem diferença na Leroy e afirma que “como qualquer empresa de qualquer ramo são as pessoas que fazem a diferença, são elas os motores da criatividade, da inventividade e da inovação”.

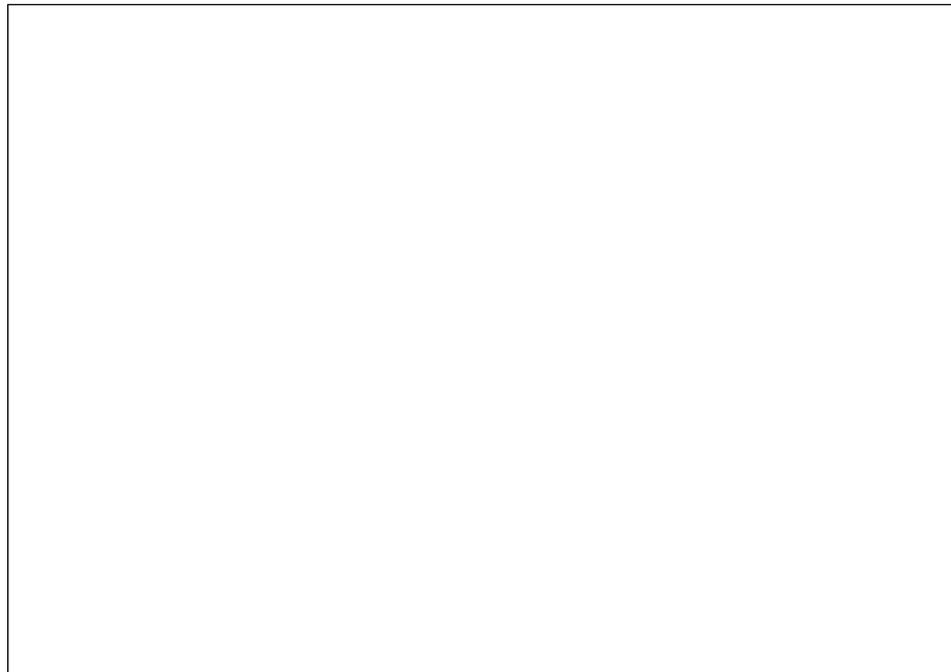
Quanto à mensuração do CI, o diretor regional afirma que é uma tarefa árdua por ser um capital intangível, porém é realizado através da averiguação do índice IOCD para cada atividade descrita na missão. A mensuração se dá por comparação, ou seja, quais os comportamentos observáveis teóricos que o colaborador realiza efetivamente. De acordo com o diretor, o CI só pode se mensurado se transformado em comportamentos observáveis ligados ao negócio principal da empresa.

A Leroy Merlin possui uma cultura organizacional que sempre desenvolveu e ainda desenvolve iniciativas voltadas para a inovação, criação, registro e compartilhamento de conhecimento.

Finalmente quanto ao desenvolvimento do CI na Leroy Merlin, destaca-se que a empresa fomenta o desenvolvimento do Capital Intelectual através dos processos de formação dos colaboradores, que são processos que vão do teórico ao prático.

Logo abaixo, serão apresentados os gráficos a partir dos resultados revelados pelo questionário aplicado aos gerentes, coordenadores e diretores.

### **Área de Trabalho**



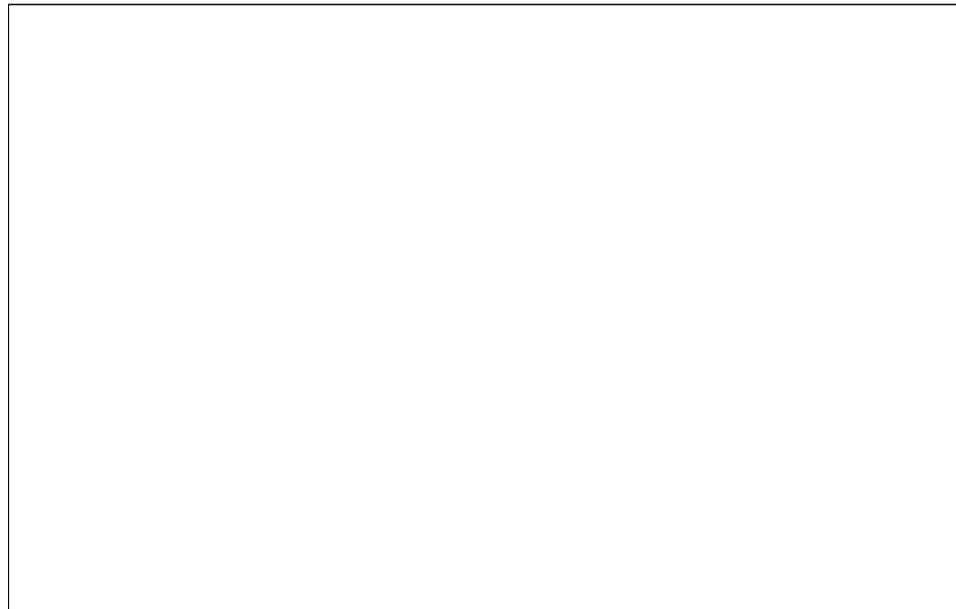
**GRÁFICO 1:** Área de Trabalho

**Fonte:** Dados coletados pelos autores da monografia/2010.

No gráfico 1, observou-se que 60% dos entrevistados trabalham na área comercial, 18% na Administração, 14% no setor financeiro e 8% no setor de Recursos Humanos.

Estes dados mostram que o setor comercial, compreende o maior número de colaboradores da Leroy Merlin. É um dos setores mais importantes, responsável pelo resultado da empresa e está diretamente envolvido no desempenho organizacional.

**Cargo de liderança**



**GRÁFICO 2:** Cargo de liderança

**Fonte:** Dados coletados pelos autores da monografia/2010.

As respostas mostram que, 70% dos colaboradores ocupam cargo de coordenador, 29% são gerentes e 2% são diretores.

Nota-se que os profissionais que ocupam o cargo de coordenador representam um grande potencial para a organização, pois eles estão diretamente ligados aos colaboradores da empresa. Demonstra uma equipe extremamente capacitada para apoiar a área comercial, sendo responsável pela coordenação das operações de um setor específico. Garante o cumprimento dos processos estabelecidos para o setor, orienta e anima a concretização da aplicação de estratégia comercial.

**Tempo que a empresa desenvolve iniciativas voltadas para inovação, criação e**

### compartilhamento de conhecimento (em anos)



**GRÁFICO 3:** Tempo que a empresa desenvolve iniciativas voltadas para inovação, criação e compartilhamento de conhecimento (em anos).

**Fonte:** Dados coletados pelos autores da monografia/2010.

Na percepção dos gestores, 74% percebem que a organização vem desenvolvendo iniciativas voltadas para inovação, criação e compartilhamento de conhecimento a mais de cinco anos. Isso mostra que a organização incentiva o aprendizado contínuo e o proporciona através da autonomia, criação e inovação. A formação e inovação é um peso importante na empresa, o gráfico demonstra o desenvolvimento e estabilidade da equipe e seus profissionais inovadores.

**Experiência profissional no desenvolvimento de atividades voltadas para**

### inovação e compartilhamento de conhecimento (em anos)



**GRÁFICO 4:** Experiência profissional no desenvolvimento de atividades voltadas para inovação e compartilhamento de conhecimento (em anos).

**Fonte:** Dados coletados pelos autores da monografia/2010.

No gráfico 4, nota-se que o maior número de colaboradores da Leroy Merlin possui mais de 5 anos de experiência profissional no desenvolvimento de atividades voltadas para inovação e compartilhamento do conhecimento e que não existem profissionais com menos de 1 ano de experiência. Com isso demonstra ser uma organização bem estabilizada no seu seguimento, buscando a competência de cada colaborador e acelerando os recursos para hoje e para o futuro.

**Divulgação dos resultados para com os colaboradores**



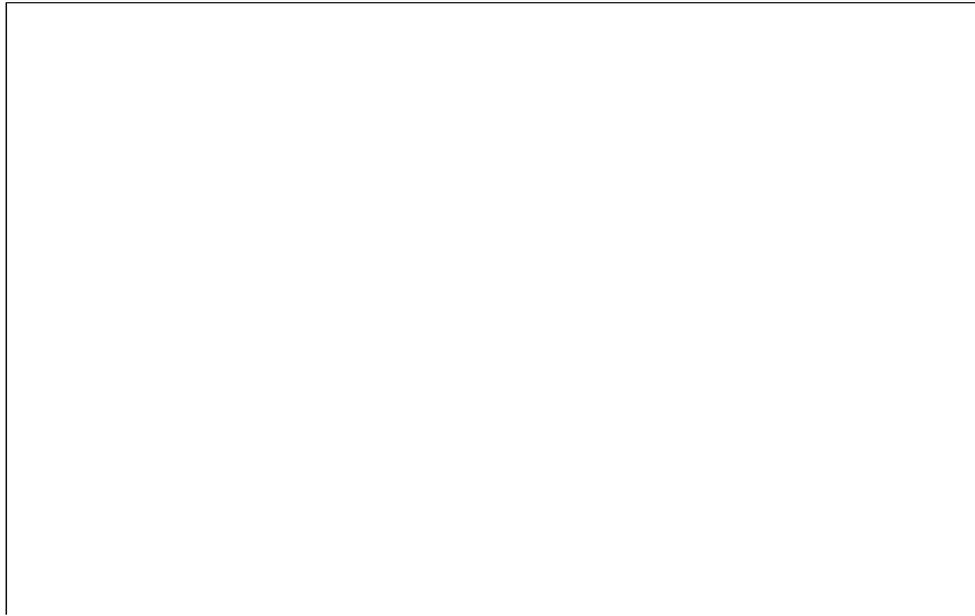
**GRÁFICO 5:** Divulgação dos resultados para com os colaboradores

**Fonte:** Dados coletados pelos autores da monografia/2010.

Observa-se no gráfico 5 que, 58% dos colaboradores concordam parcialmente que os resultados são amplamente divulgados internamente, 28% concorda e 14% concordam totalmente que os resultados são divulgados.

Entende-se que a grande maioria dos colaboradores concorda que os resultados são amplamente divulgados, porém, observa-se a existência de falhas no processo de divulgação dos resultados, pois existe uma parcela significativa de pessoas que não concordam e acreditam que as falhas necessitam de melhorias para que as informações sejam transmitidas com segurança e agilidade.

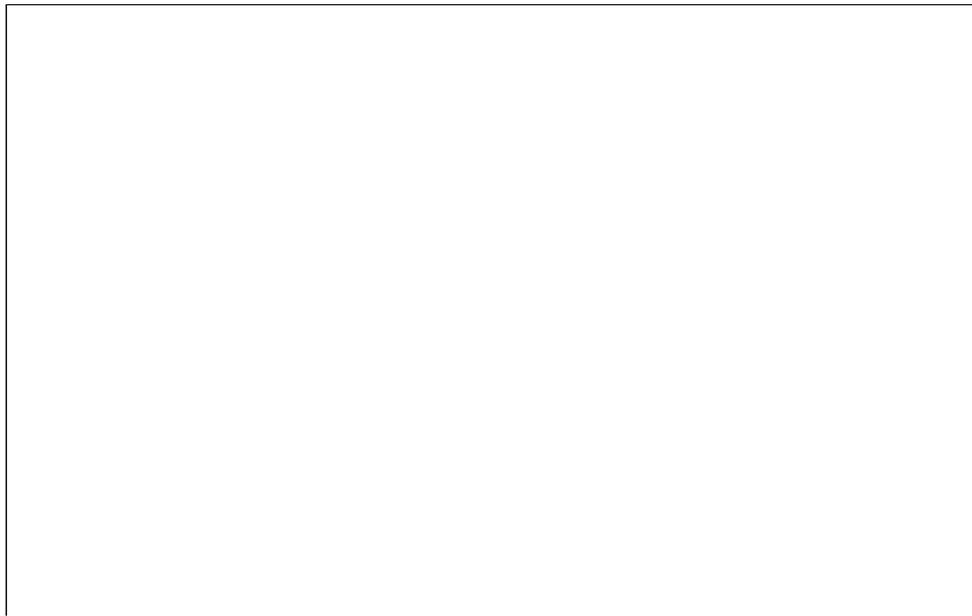
**28%**



**GRÁFICO 6:** Valorização dos colaboradores quanto ao seu empenho intelectual.

**Fonte:** Dados coletados pelos autores da monografia/2010.

De acordo com o gráfico 6, 96% dos colaboradores afirmam que a Leroy Merlin valoriza os colaboradores quanto ao seu empenho intelectual. Segundo os pesquisadores, o profissional com empenho intelectual na organização é ainda mais valorizado quando conseguem usar e compartilhar o seu conhecimento pois são pessoas capazes de criar, inventar e inovar trazendo resultados positivos para a empresa.

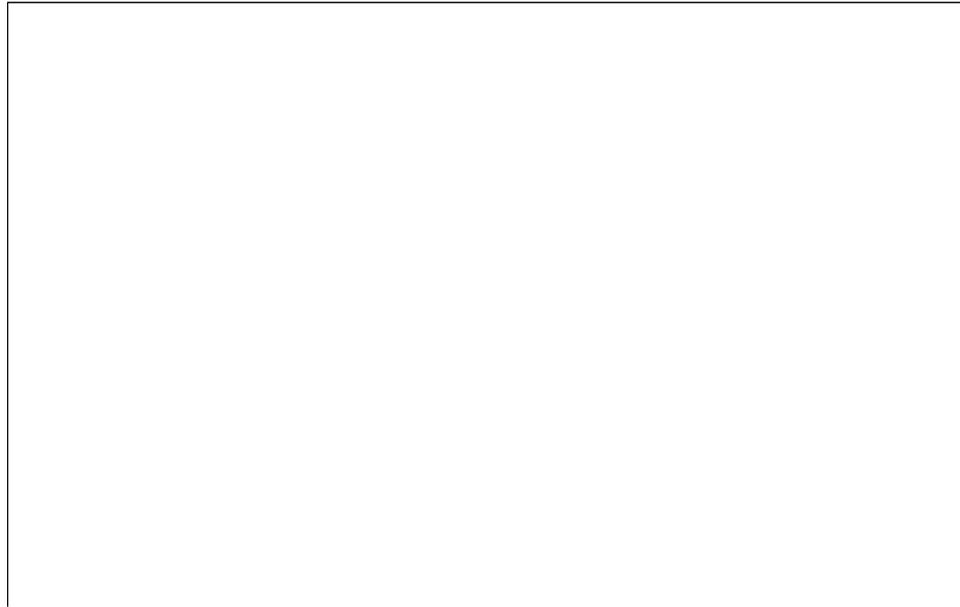


**GRÁFICO 7:** Desenvolvimento humano, através de métodos de treinamento e aprendizagem.

**Fonte:** Dados coletados pelos autores da monografia/2010.

De acordo com o gráfico 7, 96% dos colaboradores afirmam que a Leroy Merlin desenvolve treinamento para a competência de cada colaborador que desempenha sua missão plenamente com exemplaridade, autonomia e responsabilidade. A Leroy Merlin enriquece o patrimônio humano da empresa, e assim dá oportunidade para o contínuo desenvolvimento interno e coordenado, trazendo o desenvolvimento de carreira através de treinamento de pessoas e proporcionando benefícios importantes para o conhecimento interno.

**Trabalhos interessantes e desafiadores**

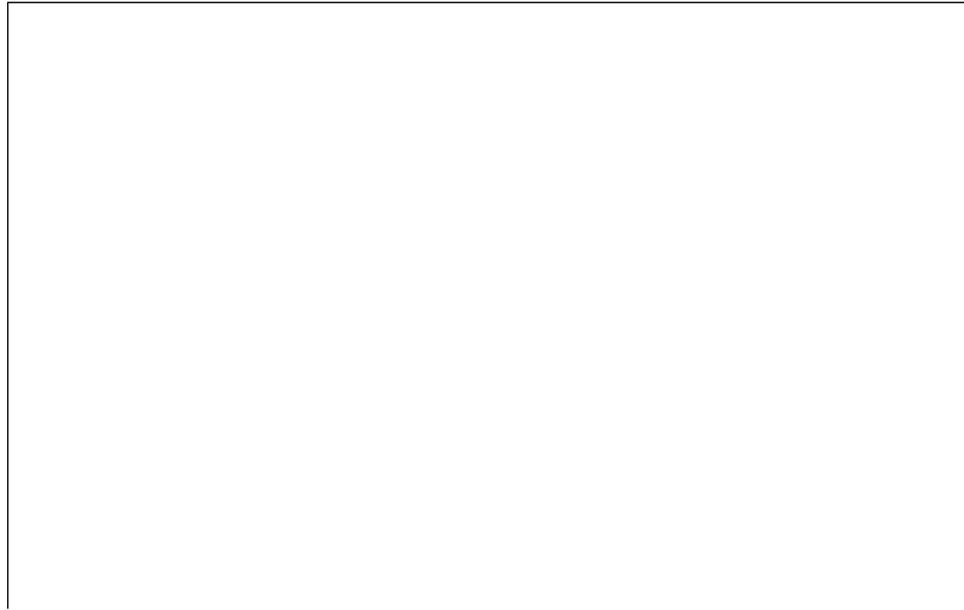


**GRÁFICO 8:** Trabalhos interessantes e desafiadores.

**Fonte:** Dados coletados pelos autores da monografia/2010.

Conforme o gráfico 8, 100% da equipe acham o trabalho na LEROY MERLIN desafiadores por motivo de repassarem a confiança aos seus colaboradores e passam seus interesses para futuro. O trabalho com respeito e democrático dos líderes se torna a interessante e desafiador.

**Ambiente favorável a execução de suas atividades**



**GRÁFICO 9:** Ambiente favorável a execução de suas atividades.

**Fonte:** Dados coletados pelos autores da monografia/2010.

De acordo com o gráfico 9,90% dos colaboradores concordam que o ambiente da Leroy Merlin é favorável para execução de suas atividades, com isto a organização se destaca no mercado e vem diferenciando da concorrência. Com um clima organizacional favorável, proporciona bem-estar no ambiente de trabalho, ou seja, potencializa uma constante renovação na empresa e os colaboradores se sentem mais confortáveis para realizar suas tarefas da melhor forma possível.

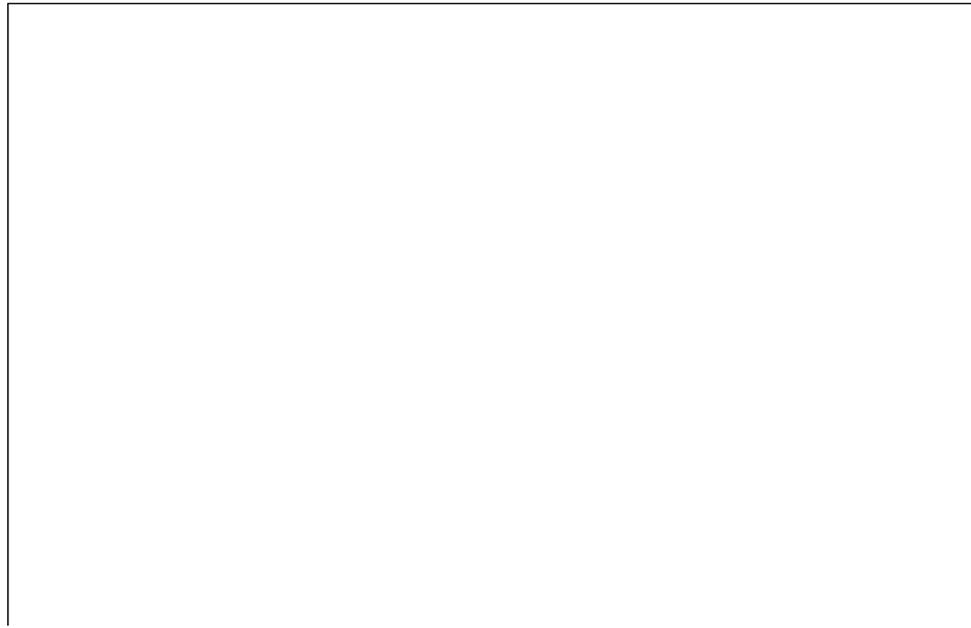


**GRÁFICO 10:** Canais para transferência do conhecimento.

**Fonte:** Dados coletados pelos autores da monografia/2010.

De acordo com o gráfico 10, 90% dos pesquisados relataram que existem meios de canais para transferência do conhecimento, com isso se torna mais amplo a variedade de conhecimento entre os colaboradores, deixando uma organização mais centrada na inovação de resultando e uma eficácia no ponto de vista operacional. Como o desenvolvimento da equipe garante o ciclo de formação.

Conclui-se que as iniciativas voltadas para o compartilhamento de conhecimento têm forte relação com a organização.

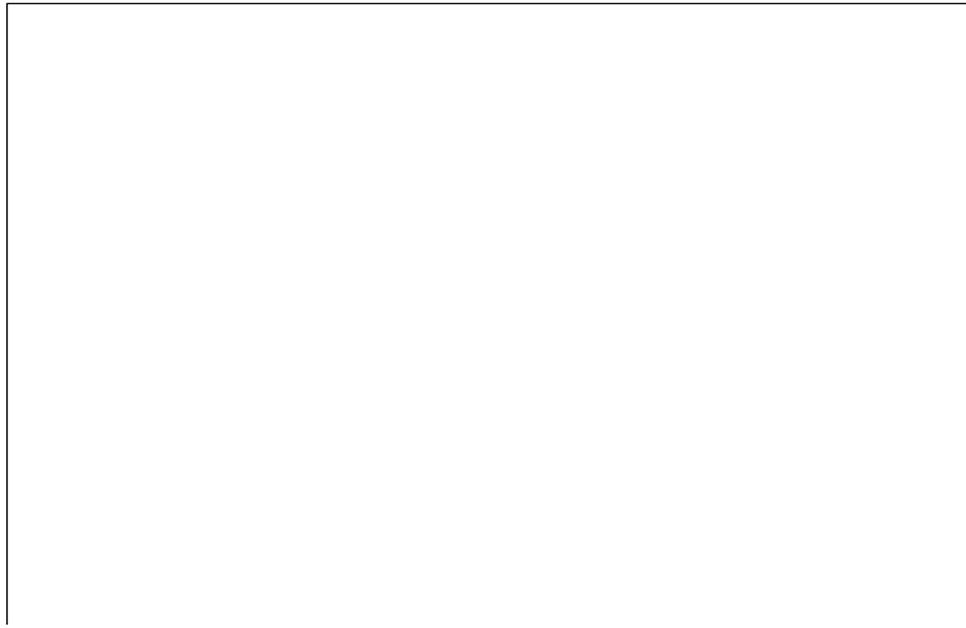


**GRÁFICO 11:** Conceito de Capital Intelectual.

**Fonte:** Dados coletados pelos autores da monografia/2010.

No gráfico 11, 74% dos entrevistados informaram que sabiam o conceito de capital intelectual, e o conceitua como um ativo intangível, porém de difícil identificação, mas de grande relevância no processo de tomada de decisões. Apenas 26% dos entrevistados desconhecem este conceito.

# 2

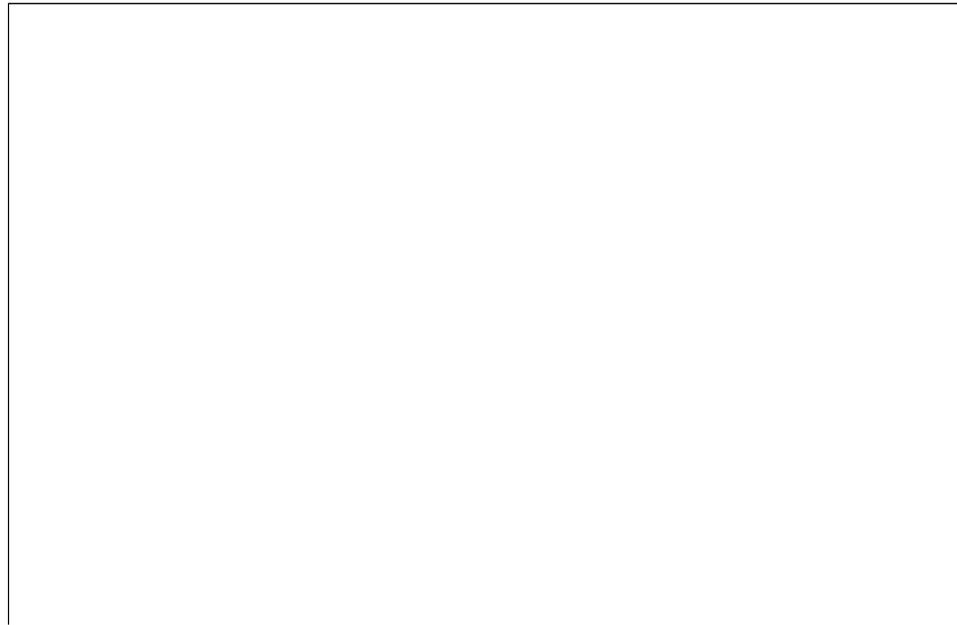


**GRÁFICO 12:** Capital Intelectual como diferencial na organização.

**Fonte:** Dados coletados pelos autores da monografia/2010.

Nos resultados do gráfico 12, 98% dos entrevistados responderam positivamente para a questão sobre o capital intelectual como diferencial na organização. Esse resultado confirma a importância dada ao capital intelectual dentro da Leroy Merlin. Em uma visão ampla, a organização considera as pessoas com diferencial as principais responsáveis pelos resultados positivos e alcance dos objetivos organizacionais.

**Capital Intelectual é uma ferramenta para alcançar a excelência organizacional**



**GRÁFICO 13** - Capital Intelectual é uma ferramenta para alcançar a excelência organizacional.

**Fonte:** Dados coletados pelos autores da monografia/2010.

Para os entrevistados quanto ao capital intelectual ser uma ferramenta para alcançar a excelência organizacional; 92% responderam sim e apenas 8% consideram que o capital intelectual não é uma ferramenta importante para o alcance da excelência organizacional.

Observa-se que para a maioria absoluta dos profissionais responderam positivamente devido aos benefícios proporcionados pela gestão do capital intelectual, como melhor tomada de decisão, aumento da produtividade, melhor relacionamento com os clientes, respostas mais rápidas ao mercado e o aumento da colaboração na organização.

A tabela 1 apresenta os resultados sobre os critérios adotados para reter o Capital Intelectual na Leroy Merlin na visão dos entrevistados (Questão 14 do questionário).

**TABELA 1** – Critérios adotados para reter o Capital Intelectual na Leroy Merlin.

Respostas	Frequência	Porcentagem m
Apoio da alta gerência.	2	6%
Processos de avaliação (EDP e EDA).	7	19%
Reconhecimento público pelo desempenho e preparação de potenciais através de convenções, reuniões, eventos.	5	14%
Perspectiva de carreira.	3	8%
Avaliação de desempenho atrelada ao conhecimento adquirido.	4	11%
Incentivo educacional e profissional	4	11%
Política de benefícios	2	6%
Premiações	1	3%
Autonomia	5	14%
Bem estar social e organizacional	3	8%
<b>Total da Amostra</b>	<b>36</b>	<b>100 %</b>

**Fonte:** Dados coletados pelos autores da monografia/2010.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo que norteou o desenvolvimento deste trabalho foi identificar os fatores que contribuem para retenção do Capital Intelectual nas organizações, tomando por base a organização Leroy Merlin.

Baseada nas informações obtidas verificou-se que atualmente o conhecimento é a base principal de valorização nas organizações e passou a representar um importante diferencial competitivo.

Neste sentido devido à relevância do conhecimento, o capital intelectual, adquirido através de experiências, habilidades e conhecimento passou a ser percebido como um fator de extrema importância para a geração de riqueza e como elemento essencial capaz de auxiliar as organizações a obter diferencial competitivo. Observou-se que o conceito de capital intelectual ainda é novo, e existe um grande desafio em identificá-lo, gerenciá-lo e principalmente retê-lo.

(...) as empresas não existem sem as pessoas e o capital intelectual é sem dúvida a grande chave de sucesso para as organizações que buscam se manter competitivas no mercado. Afinal de contas são elas que constroem os resultados de qualquer empresa, através das habilidades humanas que possuem. (Santos 2010).

Verificou-se que as organizações que querem ser bem sucedidas, já se alertaram sobre a importância do capital intelectual para se adaptar ao novo cenário econômico causado pelos impactos da globalização. E as empresas que não se alertarem a essa realidade terão dificuldade para se adaptar aos novos rumos da economia.

Constata-se também que a informação e o conhecimento gerado pelas pessoas capacitadas tornou-se a principal matéria-prima para alcançar os objetivos organizacionais. Isto significa que ter as pessoas certas, saber aplicá-las e mantê-las tornou-se prioridade nas empresas.

Numa avaliação geral dos resultados, pode se dizer que as organizações estão

investindo nas pessoas e adotando fatores motivacionais não triviais capazes de reter o capital intelectual. Estes fatores estão voltados principalmente num contínuo desenvolvimento humano, através de métodos de treinamento e aprendizagem, trabalhos interessantes e desafiadores, infra-estrutura adequada e autonomia.

O presente trabalho não é conclusivo, pois aborda o ponto de vista dos gestores e para uma análise mais abrangente é necessário analisar também a visão dos subordinados.

Pela relevância das informações, recomenda-se para futuras pesquisas, a realização de novos estudos em outras organizações com a intenção de ampliar as informações já obtidas e contribuir com outros pesquisadores que queiram aprofundar no tema.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Contribuição ao entendimento e mensuração do Capital Intelectual**. 1999. 223 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel do recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHOO, Chun Wei. **A organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2ª ed. São Paulo: Senac, 2006.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998a.

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial:**

**como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1996.

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

FRANÇA, Júnia Lessa.; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para Normalização de publicações técnico-científicas.** 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2009.

REZENDE, Denis Alcides.; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresarial: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** São Paulo: Atlas, 2003.

SANTIAGO JÚNIO, José Renato Sátiro; SANTIAGO, José Renato Sátiro. **Capital Intelectual: o grande desafio das organizações.** São Paulo: Novatec Editora, 2007.

SANTOS, Ellen Rubia Correia. **A importância do Capital Intelectual dentro das organizações.** Disponível em <http://www.webartigos.com>> Acesso em 15 de out. De 2010.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

## APÊNDICES

### Apêndice A- Roteiro de entrevista realizada Diretor Regional de Recursos Humanos

#### ENTREVISTA

- 1- Como é identificado o Capital Intelectual na Leroy Merlin?
- 2- Qual a importância dada a este profissional?
- 3- Quais são os fatores que contribuem para retenção do Capital Intelectual na Leroy Merlin?
- 4- As pessoas com intelecto fazem diferença na Leroy Merlin? Como?
- 5- Como o Capital intelectual pode ser mensurado?
- 6- Quanto tempo à empresa desenvolve iniciativas para inovação, criação, registro e compartilhamento de conhecimento?
- 7- Como a organização promove a desenvolvimento do Capital Intelectual?

**Apêndice B** - Questionário aplicado aos Diretores, Gerentes e Coordenadores da Leroy Merlin.

## QUESTIONÁRIO

Venho convidá-lo(a) a participar de uma pesquisa voltada para o desenvolvimento de Monografia para o curso de Administração de Empresas na FAMIG - Faculdade Minas Gerais. A finalidade desta pesquisa é identificar quais são os principais fatores que contribuem para retenção do Capital Intelectual na Leroy Merlin e tem como o único objetivo contribuir para os estudos de natureza acadêmica.

Diante de qualquer dúvida, peço a gentileza de estabelecer contato por meio dos e-mails [glaucekelly.adm@gmail.com](mailto:glaucekelly.adm@gmail.com) / [jadsonamorim@hotmail.com.br](mailto:jadsonamorim@hotmail.com.br)

### 1. Área de trabalho

- Administração
- Recursos Humanos
- Financeiro
- Comercial

### 2. Cargo do liderança

- Diretor
- Gerente
- Coordenador

### 3. Quanto tempo faz que a empresa desenvolve iniciativas voltadas para inovação, criação e compartilhamento de conhecimentos (em anos)?

- Não tem
- 0 – 1
- 1 – 3
- 3 – 5
- mais de 5 anos

### 4. Qual sua experiência profissional no desenvolvimento de atividades voltadas para inovação e compartilhamento de conhecimentos (em anos)

- Não tem
- 0 – 1
- 1 – 3
- 3 – 5
- mais de 5 anos

**5. Os resultados são amplamente divulgados internamente (aos colaboradores).**

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Discordo Totalmente
- Concordo
- Discordo

**6. A organização valoriza seus colaboradores quanto ao seu empenho intelectual?**

- Sim
- Não

**7. A empresa proporciona um contínuo desenvolvimento humano, através de métodos de treinamento e aprendizagem?**

- Sim
- Não

**8. A empresa oferece trabalhos interessantes e desafiadores?**

- Sim
- Não

**9. A organização proporciona um ambiente favorável a execução de suas atividades?**

- Sim
- Não

**10. Existe na empresa, múltiplos canais para a transferência do conhecimento?**

- Sim
- Não

**11. Você conhece o conceito de Capital Intelectual?**

- Sim (Passe à questão seguinte)
- Não (Passe à questão 14)

**12. O Capital Intelectual é considerado um diferencial na organização?**

- Sim
- Não

**13. Você acha que o Capital Intelectual é uma ferramenta importante para alcançar a excelência organizacional?**

- Sim
- Não

**14. Na sua opinião quais são os critérios adotados para reter o capital intelectual na Leroy Merlin?**

---

---

---

---

---