



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FLÁVIO EVERTON CIRINO NASCIMENTO

**GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: Análise na Empresa
Brasileira de Correios e Telégrafos em Itaituba - PA**

Itaituba – PA

2018

FLÁVIO EVERTON CIRINO NASCIMENTO

**GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: Análise na Empresa
Brasileira de Correios e Telégrafos em Itaituba - PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba – FAI, para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Msc. Elisete Batista da Silva
Medeiros.

Itaituba – PA

2018

Nascimento, Flávio Everton Cirino.

Gestão do Capital Intelectual: Análise na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em Itaituba – PA / Flávio Everton Cirino

Nascimento. Itaituba: FAI, 2018.

43 Fls.

Orientadora: Elisete Batista da Silva Medeiros.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Itaituba, 2018.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Capital Intelectual. 3. Mensuração. I. Medeiros, Elisete B. da Silva. II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR – PA, 2018.

FLÁVIO EVERTON CIRINO NASCIMENTO

**GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: Análise na Empresa
Brasileira de Correios e Telégrafos em Itaituba - PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba – FAI, para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Msc. Elisete Batista da Silva
Medeiros.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____
Prof^o. Doutor Francisco Claudio de Sousa Silva.

Orientadora: _____ Nota: _____
Prof^a. Msc. Elisete Batista da Silva Medeiros.

Avaliador: _____ Nota: _____

Resultado: _____ Nota: _____

Itaituba – PA, _____ de Março de 2018

AGRADECIMENTOS

A Deus, que a cada dia tem me dado sabedoria para alcançar o Céu e os objetivos nesta vida através do estudo diário de sua Palavra.

A minha amada e linda esposa Andrielly Titon Martendal Nascimento por me acompanhar nessa jornada que iniciamos e estamos concluindo juntos e por me fazer feliz e realizado.

Aos meus pais Francisco Aroncio da Silva Nascimento e Edney Cirino Nascimento por me ensinarem valores que me ajudaram na formação do filho que hoje sou, pela influência direta e indireta nessa conquista e pelos conselhos durante os anos de minha vida. Muito obrigado Pai(Chiquinho) e Mãe(Dina).

Aos meus irmãos Fábio Edson Cirino Nascimento, Juliana Erica Cirino Nascimento, Jussara Elen Cirino Nascimento e Fabrício Eluan Cirino Nascimento por me apoiarem e acreditarem em mim.

A orientadora Msc. Elisete Batista da Silva Medeiros pelos ensinamentos repassados em sala de aula e para a elaboração deste trabalho, que é de grande valia para a minha vida pessoal, profissional e intelectual, obrigado!

Ao Doutor Francisco Cláudio por repassar em pouco tempo o seu conhecimento, nos ajudando nas disciplinas de TCC I e TCC II, apesar das dificuldades apresentadas.

A Faculdade de Itaituba – FAI por promover pessoas a níveis superiores capazes de encarar a vida profissional e pessoal neste mundo, ao espaço da Biblioteca pelo acervo de livros ofertados aos acadêmicos, pois é de extrema importância em uma IES. A coordenadora do curso de administração Ana Paula Maffezzolli por sua segurança nas tomadas de decisões e a todos os docentes que fizeram parte dessa conquista.

Se uma organização que aprende fosse uma inovação de engenharia, como o avião ou um computador pessoal, os componentes seriam chamados de “tecnologias” (Peter M. Senge).

RESUMO

No mundo em que vivemos, o terceiro milênio, as empresas devem valorizar o conhecimento e o capital intelectual, pois trazem vantagem competitiva. Portanto, os administradores necessitam em suas empresas identificar os mantenedores desse capital, fazendo com que compartilhem o conhecimento e ajude-os a gerenciá-los. A disseminação de informações acontece de forma rápida, forçando as organizações a se adaptarem a este novo processo de produção e qualidade, pois o mercado está em constante evolução, por isso devem valorizar seus ativos intangíveis, fortificando o capital intelectual. O capital intelectual está ligado aos recursos humanos, consequências das mudanças tecnológicas e alto grau de competência das habilidades do desenvolvimento humano, que são responsáveis pela socialização interna e externa das organizações. O capital intelectual é visivelmente encontrado nos indivíduos – Capital Humano, nas estruturas – Capital Estrutural e nos clientes – Capital dos Clientes. O objetivo deste trabalho é analisar a gestão do capital intelectual na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, a fim de demonstrar de que maneira a organização gerencia o seu capital intelectual, qual o entendimento do colaborador sobre a administração do seu capital intelectual e se a organização gerencia o seu capital intelectual. Para a preparação deste estudo, utilizou-se uma abordagem quantitativa e qualitativa, por meio de pesquisas de campo e bibliográficas, de caráter descritivo, tendo em vista a coleta e análise dos dados de maneira adequada. A pesquisa foi aplicada no ambiente da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, e o sujeito da pesquisa foi o gestor da unidade de atendimento em Itaituba – PA. Analisado os dados, pode-se perceber que a organização analisada administra, aplica e faz uso do capital intelectual.

Palavras – chave: Conhecimento, Capital Intelectual e Mensuração.

ABSTRACT

In the world we live in, the third millennium, companies must value knowledge and intellectual capital, because they bring competitive advantage. Therefore, managers need in their companies to identify the maintainers of that capital, making them share the knowledge and help them manage it. The dissemination of information happens quickly, forcing organizations to adapt to this new process of production and quality, because the market is constantly evolving, so they must value their intangible assets, fortifying intellectual capital. Intellectual capital is linked to human resources, consequences of technological changes and a high degree of competence of human development skills, which are responsible for the internal and external socialization of organizations. Intellectual capital is visibly found in individuals - Human Capital, Structures - Structural Capital and Customers - Customers' Capital. The purpose of this work is to analyze the management of intellectual capital and the Telegraph in order to demonstrate that the management of its intellectual capital, what is the employee's understanding of the management of their intellectual capital and if the organization manages their intellectual capital. For the preparation of this study, a quantitative and qualitative approach was used, through field and bibliographical surveys, of descriptive character, in order to collect and analyze the data in an appropriate manner. The research was applied in the environment of the Brazilian Post and Telegraph Company, and the research subject was the manager of the service unit in Itaituba - PA. Analyzed the data, it can be seen that the analyzed organization manages, applies and makes use of intellectual capital.

Keywords: Knowledge, Intellectual Capital and Measurement.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	9
1.1 CAPITAL HUMANO	11
1.2 CAPITAL ESTRUTURAL	12
1.3 CAPITAL DO CLIENTE	13
1.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO	14
2 CAPITAL INTELECTUAL: DEFINIÇÃO	16
2.1 CONCEITUANDO O CAPITAL INTELECTUAL	16
2.2 ESTRUTURA DO CAPITAL INTELECTUAL	17
2.3 MEMBROS DO CAPITAL INTELECTUAL E DA INFORMAÇÃO	18
2.3.1 Membro Criativo	18
2.3.2 Membro Interpretador	19
2.3.3 Membro Intermediário	19
2.3.4 Membro Gestor de Pessoas	20
2.4 MODELOS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	20
2.4.1 Modelo de Sveiby	21
2.4.2 Modelo de Skandia	22
2.4.3 Modelo de Annie Brooking	27
2.5 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL	28
3 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: Análise na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em Itaituba – PA.....	30
3.1 METODOLOGIA	30
3.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA	31
CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
APÊNDICES	39

INTRODUÇÃO

No cenário atual caracterizado por um mundo globalizado, com a economia cada dia mais diversificada e exigente, as empresas passam por diversas transformações e adaptações, necessitando investir em capital humano, agregando em seu capital o conhecimento e os tornando mais valorizados. Um dos aspectos mais importantes para as atuais mudanças é a disseminação das informações, que durante o decorrer dos séculos foram modificadas, passando por modelos clássicos como o de Taylor e de Fayol que abordavam uma estrutura organizacional hierárquica e mecânica, centralizada, burocrática com foco no produto ou serviço até chegarmos a era da informação, onde o conhecimento é a principal riqueza.

Os processos de equiparação da metodologia de produção e qualidade estão presentes nas organizações. Para manterem-se competitivas, as empresas estão buscando a mais nova fonte de recursos que é o capital intelectual.

O conhecimento está se tornando o maior recurso das organizações, custando até mesmo a sua sobrevivência se não forem rápidas nessa adaptação. Esse novo cenário exige uma nova maneira de liderar e administrar as organizações. Os gestores precisam adotar uma posição mais branda, valorizando a capacitação de seus colaboradores, potencializando sua capacidade em aprender e aumentando o capital intelectual.

Neste contexto o presente trabalho tem como objetivo analisar se a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos aplica a Gestão do Capital Intelectual no ambiente organizacional, utiliza-o como diferencial competitivo e como gerencia o seu capital intelectual.

O trabalho está estruturado em três capítulos. O primeiro capítulo aborda uma bibliografia referente a Gestão do Conhecimento e seu diferencial competitivo.

O segundo capítulo comenta sobre a conceituação, estrutura, modelos de mensuração e importância do Capital Intelectual.

O terceiro capítulo é sobre a metodologia e pesquisa de campo aplicada, demonstrando a análise e os resultados obtidos.

E por fim a conclusão, sintetizando os resultados obtidos com a realização deste estudo.

1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é adquirido, difundido e inovado nas organizações através do aprendizado. Automaticamente as empresas praticam esse processo natural. Entretanto, na maior parte das vezes é ocasional, dificilmente planejado e conduzido sempre a ocorrer no momento oportuno e de maneira instituída, impreterivelmente com os objetivos da organização.

Seja em pesquisa e desenvolvimento, na gerência da empresa ou em qualquer outro aspecto do negócio, a força ativa é “pessoas”. E pessoas têm vontade própria, mente própria e uma forma de pensar própria. Se os próprios funcionários não estiverem suficientemente motivados a questionar as metas de crescimento e o desenvolvimento tecnológico... simplesmente não haverá crescimento, ganho de produtividade ou desenvolvimento tecnológico (INAMORI apud SENGE, 1990:135-136).

Nos dias atuais as organizações que despontam com mais sucesso, são as que possuem e retém o conhecimento com bem mais estimas e importâncias que os recursos materiais, sendo assim, a informação e o conhecimento são as vantagens competitivas dos novos tempos. Reforçando a afirmação, Stewart (1998) declara:

Drucker cunhou, de fato, o termo ‘trabalhador do saber’, no final dos anos 50. Damos-lhe conta de que o conceito já tem 40 anos e argumentou, consistentemente, ao longo do tempo, que as entidades não haviam aumentado a produtividade dos seus trabalhadores do conhecimento, apesar de terem feito disparar a produtividade do trabalho industrial. Eu então, pus-me a olhar para uma série de áreas da vida econômica relacionadas, e o que via era óbvio: o cada vez maior conteúdo em saber dos produtos correntes do dia-a-dia, a importância crescente do conhecimento na cadeia de valor, a viragem no investimento empresarial dos equipamentos fabris habituais para os baseados em informação e comunicação, a mudança no mercado de trabalho. A minha conclusão não se faz esperar: o conhecimento estava no que comprávamos e vendíamos, a era o mais importante processo nos negócios. Os ativos que criavam e manipulavam o saber, ou seja, os próprios seres humanos, os sistemas e as estruturas, as relações com clientes e consumidores eram os mais importantes, apesar de raramente sugerem no balanço de contas das entidades (STEWART, 1998:135).

As organizações que incluem uma mais perfeita elaboração para empregar a informação e o conhecimento, alcançam tomadas de decisões de maneira mais eficaz, buscando superar barreiras internas e externas, criando mais chances de inovar, diminuir horas de desenvolvimento de produtos e aperfeiçoar as relações com os clientes (HACKETT, 2002).

O conhecimento organizacional é um procedimento que vai aumentando, iniciando em cada indivíduo, continuando em um processo ascendente, expandindo a interação entre setores, divisões, departamentos e organizações.

Sveiby (1998) denomina "Gestão do Conhecimento" o processo pelo qual se valoriza o principal ativo que é o intangível, como maior fonte de riqueza e conhecimento adquirido nas organizações, onde são difundidos e resguardados.

Para Chiavenato (1999:320), através dos exemplos de conhecimento, as organizações têm um desempenho melhor quando aprendem com sistemas, valores e pessoas. Com foco principal na criatividade e inovação.

Senge (2014:38) cita cinco novas "tecnologias componentes" capazes de inovar as organizações que aprendem continuamente sua capacidade de realizar as mais elevadas pretensões:

- 1) **Pensamento sistêmico:** é um conjunto de conhecimentos e ferramentas em que as pessoas estão igualmente conectadas por fios invisíveis de ações inter-relacionadas.
- 2) **Domínio pessoal:** é a capacidade de concentrar nossas energias, de desenvolver com paciência e de ver a realidade objetivamente.
- 3) **Modelos mentais:** é a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizados, que equilibrem indagação e argumentação, em que as pessoas exponham de forma eficaz, seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros.
- 4) **Visão compartilhada:** envolve as habilidades de descobrir "imagens do futuro" compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação.
- 5) **Aprendizagem em equipe:** começa pelo diálogo, onde os membros deixam de lado as ideias preconcebidas e participam de um verdadeiro "pensar em conjunto".

Precisa haver uma mudança respeitável na área de Gestão de Pessoas para que se consiga de maneira eficaz administrar pessoas. Chiavenato (1996:65) exemplifica a atitude de medidas integradas a serem tomadas, como o desenvolvimento de uma cultura empresarial democrática, uma nova estrutura enxuta e flexível, a implantação de uma administração participativa,

compartilhamento de decisões e ações, ênfase na qualidade total e a descentralização.

1.1 CAPITAL HUMANO

Com o surgimento das máquinas e equipamentos substituindo a mão-de-obra desqualificada e a força física nos séculos XVIII e XIX (Revolução Industrial), as pessoas tiveram que mudar seus hábitos e atitudes para evoluírem, buscando o desenvolvimento de novas capacidades em áreas específicas e mentalidades inovadoras, assim, surgiu novas áreas de profissões e empregos, baseadas no conhecimento.

Antunes (1999) complementa ao citar: “As organizações necessitam apoiar-se no Recurso Humano do Conhecimento e não no recurso humano da força braçal; a tecnologia; à medida que por um lado supre este fator, por outro lado demanda pelo potencial humano da inteligência”.

O ser humano é capaz de pensar, inventar, inovar, reinventar e desenvolver novas habilidades para realizar suas atividades. Entretanto, máquinas mesmo realizando atividades melhores que os humanos, não serão capazes de realizar tarefas além do que foram programadas a fazer. Stewart (1998) afirma que: “o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização”.

Entre os surgimentos mais importantes da economia do conhecimento podemos destacar o capital humano. Mesmo com o alcance do capital físico e financeiro na sociedade industrial, o capital humano cresceu em qualidade e quantidade devido a queda nos preços dos computadores, se tornando mais importante na economia (CRAWFORD,1994:34).

Algumas áreas dentro da organização, como: organização gerencial, sistemas de T.I., laboratórios, etc., que compõem o Capital Estrutural, fazem com que o Capital Humano desenvolva o seu valor organizacional.

Por mais que as organizações não retenham totalmente o Capital Humano, podem contabilizá-lo através de referências de empregados com graus acadêmicos avançados, o nível literário em tecnologias de informação e comunicação, graus de liderança e motivação, etc., assim refletem o conhecimento tácito nas organizações (STEWART, 1998:78).

1.2 CAPITAL ESTRUTURAL

Nas organizações existem possibilidades das pessoas mudarem de ares, setores e até mesmo de empregadores. Quando acontecem estas ultimas, os colaboradores levam consigo todo o Capital Humano adquirido. Todavia o Capital Estrutural tem por principal atividade preservar o Capital Humano na organização, fazendo com que os empregados tenha satisfação e prazer em continuar a fazer parte do quadro de funcionários da organização. Stewart (1998:97) afirma que: “o Capital Estrutural tem como principal objetivo manter o conhecimento humano na organização tornando o Capital Humano parte da entidade”.

Os Capitais Humanos e Estruturais são ativos que precisam ser desenvolvidos dentro da organização, cabe ao Gestor de Pessoas a realização desta atividade. Porém, não é fácil manter o controle desses ativos, é preciso conduzi-los, pois mesmo sendo pessoas astutas, necessitam de um organismo capaz de aperfeiçoar, gerir, preparar e distribuir as obras de seus pensamentos. Drucker afirma que:

Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho (DRUCKER, 1992:122).

O capital estrutural tornou-se um elo para o conhecimento empresarial. Stewart (1998:11) sustenta que o conhecimento é o principal ingrediente do que compramos, vendemos, fazemos e produzimos, ou seja, os países, as empresas e os indivíduos administram, encontram e estimulam o capital intelectual, armazenam, vendem e compartilham como tarefa econômica principal.

Com a ajuda da tecnologia, o capital estrutural consegue com que o conhecimento chegue as pessoas. “A série virtuosa começa: as pessoas começam a fazer algo que viram histórias e depois se transformam em documentos que circulam em uma rede onde se realiza aquilo que foi aprendido, o capital humano produz capital intelectual, e por sua vez, produz capital humano”. O capital humano e o capital estrutural passam a ter necessidades parecidas, antes as informações eram colidentes (STEWART, 1998:125).

As empresas devem buscar um novo modelo de gestão que atenda requisitos, como o desenvolvimento do conhecimento organizacional e o compartilhamento de informações. Buscando atualizar as estruturas organizacionais em capital estrutural, onde as pessoas não fiquem presas a métodos ultrapassados de organogramas em que as informações ficam em poder de alguns somente com o intuito de controlar as pessoas, mas devem criar banco de dados e ferramentas diferenciadas para o desenvolvimento do trabalho dos colaboradores, sem estarem sujeitos burocraticamente a modelos estruturais defasados.

O processo de conhecimento dentro de uma empresa é antecipado através do capital estrutural.

A gerência sistemática do capital intelectual gera aumento do valor para os acionistas. Realiza-se isso, entre outras coisas, através da reciclagem contínua e de uma utilização criativa do conhecimento e da experiência compartilhados. Isso por sua vez, requer a estruturação e o acondicionamento de competências com a ajuda da tecnologia, de descrições do processo, manuais, redes e assim por diante, a fim de assegurar a permanência da competência na empresa quando os funcionários forem embora. Uma vez acondicionados, esses elementos tornam-se parte do capital organizacional. Isso cria condições para o rápido compartilhamento do conhecimento e para seu crescimento sistemático [...] O tempo transcorrido entre o aprendizado e a distribuição do conhecimento fica sistematicamente menor. O capital humano também se tornará mais produtivo através de processos estruturados de trabalho, de fácil acesso e inteligentes (STEWART, 1998:99).

1.3 CAPITAL DO CLIENTE

Dentre os ativos intelectuais existentes, o capital de clientes se destaca como mais importante por ser o motivo de tudo o que se deseja inventar, criar, porque é a principal causa do planejamento voltado ao consumismo esperado por essas invenções. Stewart (1998) define o capital de clientes em índices de retenção e de lucratividade. Porém a mensuração desse capital para organização não demonstra dificuldade. Com poucas informações consegue se extrair resultados dos índices sugeridos. Sveiby (1998) complementa falando sobre a falta de responsabilidades das empresas em analisar esse capital que é essencial para a organização.

Toda atividade comercial necessita de constantes envolvimento com pessoas e organizações, pois o capital de clientes se faz presente nas empresas. Quando comparamos o capital humano, estrutural e de clientes, percebemos que os clientes devem ser valorizados, permitindo que garantam o bom funcionamento da

empresa. As organizações buscam essa valorização, pois clientes agregam valor por meio de trocas comerciais entre comprador e vendedor, observando os menores custos e as melhores oportunidades de construir riquezas (STEWART, 1998).

O capital do cliente gera conhecimento, agrega valor e através de parcerias e comprometimento criados entre organização, clientes e fornecedores consegue-se uma permuta de informações alcançando benefícios mútuos.

Atualmente as conexões mais valiosas em geral pertencem às pessoas que possuem o conhecimento — especialmente o conhecimento do que acontece onde o cliente está [...]. O poder da informação é tão grande que quem a tem em muitos casos controla o negócio. A pressão não está nos fornecedores, está em qualquer um que seja deixado de fora do fluxo de informações ou que deixe de tirar vantagem dele (STEWART, 1998:61).

Muitas empresas tem dificuldade em identificar quem são o seu público-alvo, impossibilitando a prática de políticas de fidelização e prospecção de novos clientes, errando em não possuir uma gestão de qualidade, dessa forma, levando a má administração do capital do cliente. Entretanto afeta a administração de outros ativos, como o capital humano e estrutural, que passam despercebidos de sua importância e integridade da organização, provocando sua insolvência e enfraquecendo o seu capital intelectual.

1.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

As empresas entenderam a importância do conhecimento e a sua gestão após analisarem criteriosamente a competitividade, a informatização e a importância do diferencial competitivo. Tais fatores unidos, impulsionam mudanças na economia, na empresa e nos funcionários. Ficar atento nas modificações socioeconômicas é de grande valia para saber lidar com mudanças e suas consequências.

Conceitos, princípios e práticas recentemente se tornaram inclusas na Gestão do Conhecimento, mesmo que anteriormente já eram praticadas pelos mercados, e sempre foi um fator determinante no poder político. Constituem nos dias atuais uma nova ideia, longe das fronteiras do aforismo e das técnicas de Gestão (LITTLE, QUINTAS e RAY, 2002).

O conhecimento estabelece uma solução determinante para o adequado papel de qualquer organização e é o interruptor para a inspiração de mais valias.

Mudanças surgiram para explicar a necessidade de se evoluir de um ponto de vista da Gestão da Informação, para um conceito mais amplo de Gestão do Conhecimento relacionando aspectos para as pessoas desempenharem papéis fundamentados em conhecimentos (DAWSON, 2000).

Organizações voltadas para a Gestão do Conhecimento, precisam focar em ver a organização como uma identidade humana, onde o diferencial competitivo se destaca em meio a disputas de mercado, valorizando a coletividade e o conhecimento dos envolvidos. Quando a Gestão do Conhecimento é valorizada, as empresa apresentam crescimento e as pessoas envolvidas estarão mais para realizar diferentes negócios.

2 CAPITAL INTELECTUAL: DEFINIÇÃO

2.1 CONCEITUANDO O CAPITAL INTELECTUAL

Alguns autores discutem a temática, dentre eles Stewart (1998:13) conceitua capital intelectual como "a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva". E em seguida determina que "capital intelectual constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizado para originar riqueza". O capital intelectual é a fundamental fonte de riqueza tanto das organizações quanto dos indivíduos. Porque é ele que vai indicar as tendências, oportunidades (ou ameaças), capacidade de inovação e crescimento de uma corporação - ou carreira.

Também Xavier (1998) afirma que Capital Intelectual "é o conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição, colocado ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos".

Thomas A. Stewart foi um dos primeiros autores que abordou o conceito de capital intelectual, publicou-o na revista Fortune em um breve artigo divulgado em Janeiro de 1991, pois o capital intelectual já era tido como um assunto da era do conhecimento.

As percepções da importância do capital intelectual nas organizações como ativos fundamentais para o sucesso organizacional tornaram-se essenciais para reconhecer as contribuições e benefícios que as entidades podem obter com esse recurso que na visão de muitas empresas era novidade, entretanto sempre esteve ao alcance de todos.

Hugh MacDonald (apud STEWART 1998:60) define capital intelectual como: "o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial". Nessa definição pode-se identificar como as pessoas já eram consideradas um diferencial para a organização na visão de MacDonald e na atualidade tornou-se o grande "boom" nas organizações no que tange como diferencial competitivo empresarial.

Stewart (1998:13) o capital intelectual é encontrado em três lugares: capital humano, capital estrutural e capital do cliente. Eles são interligados e necessitam do sucesso do outro para proporcionar à organização o sucesso e competitividade almejados.

2.2 ESTRUTURA DO CAPITAL INTELECTUAL

Segundo alguns autores existem diversas formas de estruturar o Capital Intelectual. Para, Brookings (1996), o Capital Intelectual está separado em quatro etapas: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e os ativos de infraestrutura (Figura 1).

ESTRUTURA DO CAPITAL INTELECTUAL			
Ativos de Mercado	Ativos Humano	Ativos de Propriedade Intelectual	Ativos de Infraestrutura

Quadro 1 – Estrutura do Capital Intelectual. Fonte: Van de Berg (2003).

Os ativos de mercado referem-se ao potencial da empresa em relação ao mercado no que diz respeito aos seus intangíveis, como franquias, marcas, fidelidade dos clientes, canais de distribuição, entre outros. Os ativos humanos correspondem a capacidades que as pessoas têm de resolver problemas; criatividade; capacidades funcionais e gerenciais; e conhecimento, ou seja, melhoramentos que as pessoas proporcionam à organização. Ativos de propriedade intelectual são aqueles que estão diretamente relacionados com a proteção legal de outros ativos que venham proporcionar melhoramentos futuros para a organização, como *Know-how*, direitos comerciais, patentes, segredos industriais, *copyright*, *design*, etc. Ativos de infraestrutura compreendem todo o procedimento de tecnologia, os processos empregados dentro da empresa, banco de dados, metodologias financeiras e administrativas, sistema de informação e cultura.

Senge (2014:35) afirma que “a agitação na administração de empresas continuará até construirmos organizações que sejam mais coerentes com as mais elevadas aspirações humanas, as que estão além de comida, abrigo e posses”.

2.3 MEMBROS DO CAPITAL INTELECTUAL E DA INFORMAÇÃO

Os profissionais de uma organização devem ter como uma das principais atividades nos dias atuais, a de administrar de modo inteligente os dados e as informações conseguidas. Ao executar essas atividades, consequentemente, o conhecimento é originado e incorporado pela organização a partir dos seus procedimentos, nesse sentido, passa a ser um diferencial estratégico.

Portanto, pessoas que trabalham de forma criativa, aplicando as suas especialidades técnicas em benefício da organização, incidem a ser cada vez mais solicitadas a fazerem parte do quadro funcional dessas organizações.

De acordo com Rezende (2002:75) “Ao longo da sua trajetória, as empresas vêm incorporando, em suas estruturas, diferentes profissionais, cujos perfis de atuação dependem diretamente do uso e interpretação da informação”.

Para Senge (2014:34) “as organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”.

É nesse contexto que nascem, dentro das empresas, os novos membros do conhecimento.

2.3.1 Membro Criativo

Os membros criativos são fontes geradoras de ideias que irão fundamentar novos processos e conceitos, ou seja, profissionais que utilizam as informações para resolver os problemas, e consequentemente proporcionar vantagens competitivas perante a concorrência.

Rezende (2002), afirma que:

Os agentes criativos da empresa são os profissionais das áreas de desenvolvimento e criação para os quais a informação necessária pode estar em catálogos comerciais, notícias, textos literários, imagens, artigos de revista, livros, como também em complexas análises de engenharia, de logística, de equipamentos ou de formulações químicas e seus efeitos (REZENDE, 2002:76).

Nesse contexto, segundo o autor, os funcionários constituem o principal membro criativo da organização.

No início dos anos 90, viveu-se o *boom* das bibliotecas virtuais de empresa, cujo foco de atuação é o acesso à informação ao invés do acúmulo de acervos. Mais do que armazenar informação em pilhas de publicações e documentos e despender recursos com isso, compreende-se que ser estratégico é saber onde encontrar a informação certa, de maneira rápida e custo-efetiva. (Rezende & Marchiori, 1994)

2.3.2 Membro Interpretador

As organizações buscam sempre estar à frente da concorrência para permanecerem vivas no mercado, mas esse processo só é possível se existir profissional (membro) dentro da organização que seja capaz de identificar ameaças e oportunidades através do uso das informações.

Segundo Rezende (2002):

São os profissionais que interpretam o contexto de atuação da organização, utilizando a informação como ferramenta de prospecção e identificação de novos negócios, mercados e tecnologias. São os especialistas em análise e planejamento econômico, comercial ou tecnológico, cuja missão é identificar ameaças e oportunidades, antecipando mudanças de cenários (REZENDE, 2002:76).

Logo, o profissional interpretador é aquele que usa a informação para gerar novos conhecimentos, que irão proporcionar à organização resultados, que podem ser financeiros ou tecnológicos.

2.3.3 Membro Intermediário

Profissional em intermediar o acesso à informação. Segue uma sequência de processos, como a busca da informação e interpretação das exigências de informação do negócio; identificação das fontes de informação; pesquisa e seleção; a organização tornando as informações acessíveis e a exposição para os agentes do conhecimento existentes na organização. Segundo Rezende (2002, p. 76) “são os especialistas em intermediar o acesso à informação [...]”. Nesse sentido, é provável argumentar, que seria o profissional que escolhe e identifica as demandas de informações acessíveis e acessáveis dos interesses da organização.

Destarte, segundo os dizeres dos autores, o profissional identificado como membro intermediário na organização, deverá estar constantemente atualizado, para conseguir realizar sua função na organização.

2.3.4 Membro Gestor de Pessoas

Este profissional representa uma nova categoria dentro das organizações, capaz de possuir habilidades e serem proativos para solucionar problemas com a administração do capital intelectual da empresa.

Segundo Senge (2014:61) (...) afirma que “proatividade” é reatividade disfarçada. E que a verdade proatividade consiste em perceber qual é a nossa contribuição para nossos próprios problemas. É um produto da nossa maneira de pensar, e não do nosso estado emocional.

Rezende (2002:76) afirma ser “uma nova categoria de profissionais cujo papel é a administração do capital intelectual da empresa, também chamado de QI empresarial”.

Neste contexto, os membros que realizam a gestão de pessoas, são indivíduos que possuem habilidades de criar condições que proporcionam aberturas para aumentar as capacidades técnicas de cada funcionário na organização.

2.4 MODELOS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

As organizações são medidas geralmente por seus resultados financeiros agregados ao seu valor de mercado, mas, conforme Antunes (2000), é necessário que exista empenhos nos campos do capital humano e estrutural que gerem a solidificação dos resultados.

A mensuração do capital intelectual tem como objetivo principal mostrar o real valor da organização, evidenciando suas vantagens competitivas no mercado, mas a mensuração do capital intelectual é uma barreira para grande parte das organizações, pois quando se busca a transformação dos ativos intangíveis em ativos de valor natural para a organização, se torna difícil por terem uma compreensão limitada do seu verdadeiro valor.

Segundo os ensinamentos de Antunes (2000), para que as organizações busquem modelos que façam com que o seu grau de investimento e o seu valor de mercado sejam reconhecidos, é necessário uma gestão adequada através do uso de metodologias de mensuração que identifiquem o verdadeiro valor do capital intelectual nas empresas.

Em suma, julga-se tratar de um processo de aceitação, ou seja, aceitação de conceito e de materialização de procedimentos, partindo-se da premissa de que a sociedade mudou, afetando a estrutura das organizações [...] para haver uma mudança de paradigma, são necessárias mudanças de ideologia e capacitação tecnológica (ANTUNES, 2000:92).

Na busca pela melhoria das habilidades na gestão das organizações e que as mesmas se tornem valorizadas no mercado, foram criados diversos métodos de mensuração do capital intelectual. A seguir serão abordados três modelos principais de mensuração do capital intelectual: modelo de Skandia, modelo de Sveiby e modelo de Annie Brooking.

2.4.1 Modelo de Sveiby

A metodologia desenvolvida por Karl Erik Sveiby comprova o ensaio explorado para o desenvolvimento de critérios que auxiliam na mensuração, registro, gestão e evidenciação do capital intelectual. Na busca para transparecer um dos primeiros modelos de mensuração de ativos intangíveis, Sveiby (1998) enumera três grupos/categorias: estrutura de competências individuais, estrutura interna e estrutura externa.

Ao referir-se às competências individuais, Sveiby (2002:44) distinguir-se como sinônimo tanto de ciência quanto de conhecimento. Elucida afirmando que: "a marca de um verdadeiro especialista não é a capacidade de enumerar e aplicar as regras, mas a segurança de quebrá-las e substituí-las por regras melhores".

As organizações não existem sem as pessoas, ou seja, sem as competências individuais dos colaboradores. Portanto quando esses ativos intangíveis são tratados de maneira justa e tiverem participações nas responsabilidades das empresa, tendem a ser fidedignos ao seu trabalho, mesmo se fazer parte do balanço patrimonial, são responsáveis pela estrutura e administração da empresa (SVEIBY, 2002).

Um dos ativos fundamentais para a organização, é a competência. Com ela o colaborador tem habilidades para atuar em diversas ocasiões, criando ativos intangíveis e tangíveis. “A competência dos funcionários não é apenas um dos três ativos intangíveis, mas também uma fonte são estruturas interna e externa. [...] a competência discutida aqui se refere à competência dos profissionais” (SVEIBY 2002:201).

A estrutura interna é composta por investimentos em tecnologias, parcela de tempo dedicado as atividades de P&D, índice de atitude do pessoal em relação aos gerentes e clientes e à cultura organizacional, onde se mostram através dos sistemas computacionais e administrativos, conceitos, patentes e modelos e do andamento das inovações e resultados através do conhecimento, assim formando junto com os colaboradores a organização.

A principal atividade daqueles funcionários que trabalham nos setores de gerenciamento geral, administração, contabilidade, pessoal, recepção, departamento burocrático etc. é a manutenção da estrutura interna. Essas pessoas constituem o pessoal de suporte. Aqueles que desempenham atividades como manutenção de rotinas de sistemas de computadores e banco de dados também devem ser incluídas nesse grupo (SVEIBY, 2002:208,209).

A estrutura externa é formada pelo envolvimento com a sociedade verificando os índices de clientes satisfeitos ou índice de qualidade; o aumento da participação de mercado por meio das parcerias e do diálogo com os mesmos e o crescimento orgânico do volume de vendas através das afinidades com o mercado em seu entorno.

Para Sveiby (2002), a importância da estrutura externa é:

A estrutura externa inclui marca, imagem e relacionamento com os fornecedores, além de o que é mais importante, envolver as relações com os clientes. Todo tempo que os funcionários passam trabalhando para os clientes é um tempo potencialmente destinado a manter, estabelecer e desenvolver relações com os clientes (SVEIBY 2002:212).

2.4.2 Modelo de Skandia

O Navegador Skandia é avaliado como um modelo de referência na bibliografia de Capital Intelectual. Este modelo expõe de maneira organizada cinco etapas a fim de criar valor financeiro para as organizações que buscam combinar o

capita do cliente com o capital humano, e os processos internos da empresa com a capacidade de inovação, as etapas são: financeira, de clientes, de processos, de renovação e desenvolvimento e humana. Sendo ao todo, aproximadamente 100 etapas (EDVINSSON; MALONE, 1998).

O ponto central do modelo de CI da Skandia fundamentava-se na ideia de que o valor real do desempenho de uma empresa estava em sua habilidade para criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial e de sua estratégia resultante. A partir dessa estratégia, podiam-se determinar certos fatores de sucesso que deveriam ser maximizados. Esses fatores de sucesso poderiam, por sua vez, ser agrupados em quatro áreas distintas de foco: Financeira; Cliente; Processo; Renovação e desenvolvimento; bem como uma quinta área partilhada por todas as demais: Humana (EDVINSSON; MALONE, 1998:16).



Figura 1. Navegador Skandia. Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

O quadro 2 expõe os indicadores da etapa financeira do navegador Skandia, onde o conceito mais tangível mostra o andamento financeiro gerado pela organização.

Quadro 2. Indicadores da etapa financeira.

Indicadores financeiros
• Ativos representados pelos fundos • Ativos representados pelos fundos/empregado • Receita/empregado • Receita/ativos administrados • Receita de prêmios de seguro • Receita de prêmios de seguros resultantes de uma nova operação • Faturamento/empregado • Tempo dedicado aos clientes/número de horas trabalhadas pelos empregados • Resultado dos seguros/empregado • Índices de perdas em comparação à média do mercado • Rendimento direto • Receita operacional líquida • Valor de mercado • Valor de mercado/empregado • Retorno sobre o valor do ativo líquido • Retorno sobre o ativo líquido resultante da atuação em novos negócios • Valor agregado/empregado • Despesas com TI/despesas administrativas • Valor agregado/número de empregados em TI • Investimentos em TI

Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

No quadro 3, os indicadores de clientes foram constituídos por cinco aspectos: duração do relacionamento com o cliente, suporte ao cliente, tipo de cliente, sucesso do cliente e papel do cliente.

Quadro 3. Indicadores da etapa cliente.

Indicadores de cliente
• Participação no mercado • Número de clientes • Número de clientes perdidos • Acesso por telefone • Apólices de seguro sem resgate • Classificação dos clientes • Número de visitas dos clientes à empresa • Número de dias empregados em visitar clientes • Cobertura de mercado • Índice de ociosidade • Rendimento bruto de aluguéis/empregado • Número de contratos • Economia de gastos/contrato • Número de pontos de venda • Número de administradores de fundos • Número de clientes internos de TI • Número de clientes externos de TI • Número de contratos/empregado da área de TI • Conhecimento de TI por parte dos clientes

Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

No quadro 4, os processos são analisados observando índices que estão relacionados a quatro critérios pautados à infraestrutura de tecnologia: incorpora um índice de desempenho de processo para as metas padronizadas deste desempenho; atribui valor monetário à tecnologia de processo somente quando esta contribui para o valor da empresa; avalia não só as especificações do desempenho do processo, mas também a real contribuição para a produtividade da empresa; acompanha a idade e o atual suporte oferecido pelo fornecedor à tecnologia de processo.

Quadro 4. Indicadores da etapa processos.

Indicadores de processos
• Despesas administrativas/ativos administrativos • Despesas administrativas/receita total • Custo dos erros administrativos/receitas gerenciais • Rendimento total comparado com o setor • Tempo de processamento dos pagamentos a terceiros • Contratos redigidos sem erro • Pontos funcionais/empregado-mês • PCs/empregado • Laptops/empregado • Despesas administrativas/empregado • Despesas com TI/despesas administrativas • Número de empregados em TI/número total de empregados • Despesas administrativas/prêmios brutos recebidos • Funcionalidade do equipamento de informática • Equipamentos de informática adquiridos • Empregados trabalhando em casa/total de empregados • Conhecimento de informática dos empregados • Meta de qualidade corporativa • Desempenho corporativo/meta de qualidade • Equipamentos de TI adquiridos há menos de dois anos/acréscimo na receita • Custo de equipamento de TI adquirido há menos de dois anos/acréscimo de lucro • Valor de equipamento de TI descontinuado pelos fabricantes • Valor do equipamento de TI descontinuado pelos fabricantes/valor total de informática • Custo de reposição do equipamento de TI descontinuado pelos fabricantes • Valor do equipamento de TI produzido por fabricantes que cessaram suas atividades • Equipamentos de TI órfãos /equipamento total de TI • Custo de reposição dos equipamentos de TI órfãos

Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

O quadro 5, reúne indicadores de renovação e desenvolvimento que visam projetar o futuro da organização, inteiramente contrário aos demonstrativos financeiros. Busca-se estabelecer o que se quer alcançar no presente, almejando aproveitar as chances que serão apresentadas no futuro.

Quadro 5. Indicadores da etapa renovação e desenvolvimento.

Indicadores de renovação e desenvolvimento
• Despesas com o desenvolvimento de competências/empregado • Índice de satisfação do empregado • Despesas de marketing/cliente • Despesas de marketing/ativos administrados • Porcentagem das horas de "Método e Tecnologia" • Porcentagem das horas de treinamento • Porcentagem das horas de desenvolvimento • Despesas com R&D/despesas administrativas • Despesas com TI/despesas administrativas • Despesas de treinamento/empregado • Despesas de treinamento/despesas administrativas • Prêmios de novos tipos de seguro • Crescimento do prêmio líquido • Despesas de desenvolvimento de negócios/despesas administrativas • Porcentagem de empregados com menos de 40 anos • Despesas de desenvolvimento de tecnologia da informação/despesas de TI • Despesas de treinamento em TI/despesas de TI • Recursos investidos em R&D/investimento total

Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

No quadro 6, a etapa apresentada é a humana, a mais eficaz do navegador Skandia sustentada por avaliações subjetivas de gerentes e colaboradores, é a mais difícil de ser analisada dentro do modelo de mensuração do capital intelectual.

Quadro 6. Etapa humana.

Indicadores humanos
• Índice de liderança • Índice de motivação • Índice de <i>empowerment</i> • Número de empregados • Número de empregados/número de empregados em parcerias • Rotatividade dos empregados • Número médio de anos de serviços com a empresa • Número de gerentes • Número de gerentes do sexo feminino • Despesas de treinamento/empregado • Idade média dos empregados • Porcentagem de empregados com menos de 40 anos • Tempo de treinamento (dias/anos)

Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

2.4.3 Modelo de Annie Brooking

Annie Brooking, desenvolveu um modelo de mensuração do capital intelectual. Conforme Brooking, citado por Antunes (2000), capital intelectual é definido como:

Uma combinação de ativos intangíveis, fruto das mudanças nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento, podendo ser divididos em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestrutura:

- ativos de mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como, marcas, clientes, lealdade dos clientes, canais de distribuição e franquias;
- ativos humanos: os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de uma forma coletiva e dinâmica;
- ativos de propriedade intelectual: os que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios, tais como know-how, segredos industriais, copyright, patentes, designs etc.;
- ativos de infraestrutura: as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados dos clientes, etc (BROOKING apud ANTUNES 2000:78).

Modelo Mensuração do Capital Intelectual desenvolvido por Annie Brooking

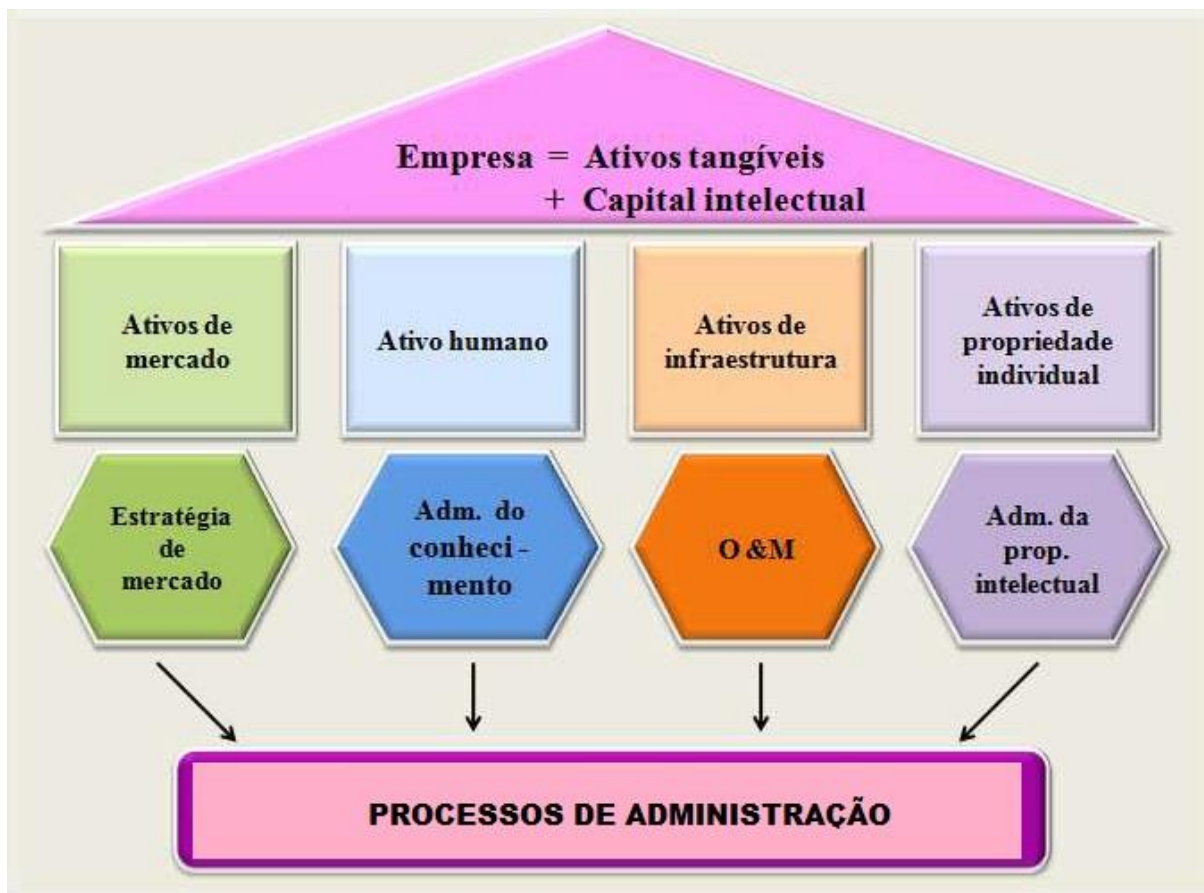


Figura 2 – Fonte: (Brooking, 1999:4).

2.5 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL

O capital intelectual não é adotado no balanço patrimonial, por isso a dificuldade em assinalar a sua verdadeira estima, visto que os ganhos de seus investimentos não são considerados e nem se consegue visualizar os resultados gerados pelo cérebro. Entretanto o capital intelectual estagna no fato de ser um ativo intangível (STEWART,1998).

Para Johnson e Kaplan (1993) os ativos intangíveis estão diretamente ligados aos valores econômicos de uma organização, e esses valores não estão apenas limitados à totalidade dos valores de seus ativos tangíveis. Os valores de uma organização não se baseiam a elementos independentes, porém buscam a aprendizagem contínua, o estabelecimento de afinidades de confiança e fidelidade, a mobilização de soluções financeiras e o direcionamento de estratégias e operações, vinculadas a capacidade humana.

Stewart (1998), assim define o conhecimento: “o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro. Considerados produtos econômicos, a informação e o conhecimento são mais importantes que automóveis, carros, aço, qualquer outro produto da Era Industrial”

Partindo da ideia de que os ativos intangíveis tem extrema importância para gerar riquezas através do conhecimento, o capital intelectual busca como objetivo principal tornar real a sua contribuição agregando valor em situações econômicas atuais.

O ponto central do modelo de CI da Skandia fundamentava-se na ideia de que o valor real do desempenho de uma empresa estava em sua habilidade para criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial e de sua estratégia resultante. A partir dessa estratégia, podiam-se determinar certos fatores de sucesso que deveriam ser maximizados. Esses fatores de sucesso poderiam, por sua vez, ser agrupados em quatro áreas distintas de foco: Financeira; Cliente; Processo; Renovação e desenvolvimento; bem como uma quinta área partilhada por todas as demais: Humana (EDVINSSON; MALONE, 1998:16).

3 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: Análise na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em Itaituba – PA

3.1 METODOLOGIA

Esse estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, que conforme Furasté (2008:33), “baseia-se no manuseio de obras literárias, sejam elas impressas ou arquivos digitais (capturadas via internet)”. Portanto, a pesquisa bibliográfica gira em torno de um referencial já publicado, sejam esses livros e/ou artigos científicos.

Essa abordagem é qualitativa, uma vez que procura interpretar o fenômeno de modo contextualizado. Entretanto, esse estudo apoia-se em dados quantitativos. Daí, a importância de uma análise quanti-quali. De acordo com Oliveira (2011:28) “análise quanti-quali tem a finalidade de utilizar as contribuições tanto da pesquisa qualitativa quanto da quantitativa”.

A finalidade desse estudo é analisar a aplicabilidade da Gestão do Capital Intelectual no ambiente organizacional dos Correios de Itaituba – PA.

O sujeito participante da pesquisa será o gestor responsável pela empresa. O instrumento de coleta de dados utilizados nesse estudo serão questionários com perguntas semi-estruturadas.

3.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA

A pesquisa esteve direcionada à gestora da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos Maria Regiane Alves de Souza, procurando analisar a gestão do Capital Intelectual da empresa, buscando identificar os entendimentos da gestora sobre a administração do seu próprio capital intelectual e se a empresa gerencia o seu Capital Intelectual. Assim foi aplicado um questionário com seis (06) questões com o objetivo de analisar a empresa.

Na aplicação do questionário obtiveram-se as seguintes respostas:

1) Perfil e identificação do gestor

- a) – Sexo: (X) Feminino () Masculino
- b) – Escolaridade / Área de formação: Administradora de Empresas.
- c) – Idade: 49 anos.
- d) – Quanto tempo trabalha na empresa: 25 anos.

2) Indicadores financeiros

- a) São usados indicadores financeiros para monitorar o desempenho da organização? Quais são os indicadores financeiros utilizados?

Gestora: Sim. O indicador estratégico de receita à vista e a faturar, com foco nos segmentos: Financeiros, Encomendas, Conveniência, Marketing, Mensagem e Internacional.

Ao analisarmos a resposta da gestora, percebemos que a empresa possui indicadores financeiros que dependem de alguns segmentos para realizar o monitoramento do desempenho da organização.

De acordo com Xavier (1998) os conhecimentos e as informações de uma instituição ou organização são colocados a serviço da realização de objetivos econômicos.

3) Indicadores de clientes

a) Quem são considerados os clientes da organização? Como são classificados?

Gestora: Clientes internos e externos. À vista, eventuais sem contratos. À Faturar, com contrato: Empresarial, Prata, Bronze, Ouro, Platinum, Diamante e Infinite.

Analisada a resposta da gestora, verificamos que a organização possui dois tipos de clientes: os internos e os externos, divididos em clientes eventuais e clientes com contratos, respectivamente, subdivididos por categorias.

De acordo com Edvinsson e Malone (1998) as empresas podem realizar a cobertura de mercado, a classificação de clientes e números de clientes e de contratos.

b) Existe o monitoramento do relacionamento com o cliente?

Gestora: Sim. Pesquisas internas e externas anuais.

Após verificação da resposta da gestora, percebemos que o monitoramento é realizado através de pesquisas internas e externas anualmente, dando-lhes a eficácia necessária.

c) Quais os indicadores utilizados para monitorar o relacionamento com o cliente?

Gestora: GCR – Gerenciamento de Resultados e Competências. Metas e Competências e a Pesquisa de Imagem e Satisfação anual.

Analisada a resposta da gestora, verificamos que a organização possui uma ferramenta de monitoramento de clientes internos e externos para o alcance dos resultados, metas e competências e a pesquisa anual de imagem e satisfação dos clientes.

4) Indicadores de processos

a) Quais processos são monitorados?

Gestora: Atingimento das metas dos indicadores; índice de desempenho de expedição e captação de Sedex. SIGESF: tempo de espera na fila.

Ao analisarmos a resposta da gestora, verificamos o monitoramento dos processos é realizado através de índices de desempenho e por sistemas de gerenciamento.

Edvisson e Malone (1998) evidenciam critérios relacionados à infraestrutura de tecnologia que incorpora índices de desempenho de processos e contribuição para atividade da empresa.

b) Existem metas para o desempenho dos processos?

Gestora: Sim.

Na resposta analisamos que a gestora apenas informou que existe metas para o desempenho dos processos.

Edvisson e Malone (1998) relata que as metas de qualidade corporativa e o desempenho corporativo são relevantes para a melhoria contínua da organização.

c) Avaliam a contribuição do processo para a produtividade?

Gestora: Sim. Metas dos direcionadores de gestão objetiva, alcance de níveis de produtividade crescente e convergentes. Prospecção de novos clientes.

Analisada a resposta da gestora, verificamos que a produtividade necessita de metas estipuladas para a gestora; realizar o alcance dos níveis de produtividade e a busca de novos clientes.

5) Indicadores de renovação e desenvolvimento

a) Existe destinação de recursos para desenvolvimento de competências dos funcionários?

Gestora: Sim. Universidade Correios/Unicorreios. Destina cursos à distância EAD, TLT e cursos presenciais.

Ao analisarmos a resposta da gestora, percebemos que para os colaboradores cumprirem suas competências, passam por cursos presenciais e à distância oferecidos pela empresa.

b) Existe destinação de recursos para a renovação e desenvolvimento visando o futuro da organização?

Gestora: Sim. Recursos para laboratórios de Inovação para acelerar o processo de criação de novos produtos. Um espaço destinado a juntar pessoas, clientes e parceiros para gerar de forma rápida e dinâmica soluções inovadoras em todas as áreas da ECT.

Analisada a resposta da gestora, verificamos que a organização investe recursos em laboratórios de inovação para novos produtos e também espaço de inovação para outras áreas, agregando valores.

De acordo com Antunes (2000:92) para haver uma mudança de paradigmas, são necessárias mudanças de ideologias e capacitação tecnológicas para o atingimento das metodologias de mensuração.

c) Quais os indicadores utilizados pela empresa para monitorar o desenvolvimento organizacional?

Gestora: Alinhamento do processo de transformação da empresa, oficinas de design e aceleradora tecnológica, ideias desenvolvidas de forma estruturada, com exposições semanais, criação de protótipos e realização de testes.

Ao analisarmos a resposta da gestora, verificamos que o desenvolvimento organizacional se dá através de oficinas de design, realização de testes e utilização de protótipos para aplicação posterior.

6) Indicadores humanos

a) Existem indicadores relacionado aos funcionários? Quais os indicadores utilizados para monitorar a dimensão humana?

Gestora: Sim. Pesquisa anual do clima organizacional, onde o empregado responde individualmente e o GCR – Gerenciamento de Competências e Resultados.

Ao analisarmos a resposta da gestora, percebemos que a organização monitora a opinião dos colaboradores através de pesquisa do clima organizacional. Avaliam também as competências e os resultados dos colaboradores.

De acordo com Sveiby (2002) os colaboradores (ativos intangíveis) possuem competências individuais, e forma justa podem ter participação nas responsabilidades das empresas, se tornando responsáveis pela estrutura e administração das empresas.

b) Quais os requisitos dos funcionários são considerados nessa avaliação?

Gestora: Relacionamento com o gestor, produtividade, absenteísmo, espírito de equipe, / GCR: desempenho nas competências, autodesenvolvimento, comprometimento, trabalho em equipe, agente de mudanças e foco no cliente.

Ao analisarmos a resposta da gestora, verificamos que todos os requisitos estão ligados a pesquisa de clima organizacional, como o relacionamento com o gestor, produtividade, espírito de equipe, comprometimento, agente de mudanças e foco no cliente. Todos contribuindo para o bom funcionamento da organização.

De acordo com Senge (2014:35) a agitação na administração de empresas continuará até as organizações estarem de acordo com as pretensões humanas, que vão além de comida, abrigo e posses.

CONCLUSÃO

A Gestão do Conhecimento é fundamental para as organizações que aprendem, que buscam se manterem competitivas no mercado. O Capital Humano, Capital Estrutural e Capital do Cliente dependem um do outro para o bom funcionamento do processo de gestão, contribuindo na tomada decisões e para a obtenção de resultados. Para tanto, precisa haver uma alta qualidade da Gestão do Conhecimento observando o diferencial competitivo.

O Capital Intelectual é toda a soma da matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência que geram riquezas. Buscar entendê-lo em sua complexidade é essencial para as empresas hoje, a sua estrutura, como o ativo de mercado, ativo humano, ativo de propriedade intelectual e o ativo de infraestrutura, precisam estar em constante desenvolvimento, abertos a mudanças e garantindo o fluxo interno e externo das informações.

Infelizmente existem empresas que estão estagnadas pelo fato de não darem importância e valorização ao Capital Intelectual por ser um ativo intangível. Mas uma organização não se mede por elementos independentes, pois a totalidade de seus valores tangíveis requer uma totalidade de valores intangíveis para o correto desempenho empregado pela capacidade humana, que geram riquezas através do conhecimento e agregando valor em situações econômicas atuais.

O presente trabalho verificou a aplicabilidade do Capital Intelectual na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em Itaituba – PA, evidenciando o seu uso como diferencial competitivo e o seu gerenciamento, que acarretaram para o bom funcionamento dos processos.

Pode-se concluir que a utilização do Capital Intelectual pela empresa, possibilita um gerenciamento padronizado de seus recursos com eficácia, fazendo uso de indicadores financeiros, de processo, de clientes, humanos e de renovação e desenvolvimento que contribuem na aplicação de forma integrada exemplificando como as organizações devem gerenciar o seu Capital Intelectual dando-lhes vantagem competitiva e no relacionamento com clientes internos e externos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

BROOKING, A. **Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise**. Boston: Thompson, 1996.

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH de um centro de despesa, em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

DAWSON, R. **Capacidades de conhecimento como foco de desenvolvimento organizacional e estratégia**, Journal of Knowledge Management, 4 (4), p. 320-327, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FURASTÉ, Pedro A. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: explicitação das normas da ABNT**. 14.ed. Porto Alegre, 2008.

HACKETT, J. **Além da Gestão do Conhecimento - Novas Formas de Trabalhar**, em Bontis, N. e Choo, W. C. (2002), A Gestão Estratégica do Capital Intelectual e do Conhecimento Organizacional, Nova Iorque, Oxford University Press, p. 725-738.

LITTLE, S., QUINTAS, P. e RAY, T. **Gerenciando Conhecimento: Um leitor essencial**. Londres, Sage, 2002.

OLIVEIRA, Maxwell F. de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração** - Catalão: UFG, 2011.

REZENDE, Yara. **Informação para Negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. Comunicação. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina.** Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina.** arte e prática da organização que aprende. Ed. – Rio de Janeiro: BestSeller, 2014.

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

STEWART, Thomas A. **Capital intellectual** - 6ª Ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla M. C. - Rio de Janeiro: Campos 1998.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VAN DE BERG, H. A. **Models of Intellectual Capital Valuation:** A comparative Evaluation, 2003.

XAVIER, Ricardo de A. **Capital intelectual:** administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas. São Paulo: Sts Publicações e Serviços, 1998.

APÊNDICES



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO AO GESTOR

Este questionário tem como finalidade, coletar informações para composição do trabalho de conclusão de curso de FLÁVIO EVERTON CIRINO NASCIMENTO, intitulado **GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: Análise na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em Itaituba – PA**, destina-se apenas para fins acadêmicos, logo, o seu preenchimento não ocasionará quaisquer danos ao entrevistado.

1) Perfil e identificação do gestor

a) – Sexo: ☒ Feminino () Masculino

b) – Escolaridade / Área de formação: Adm. de Empresas

c) – Idade: 49

d) – Quanto tempo trabalha na empresa: 25 anos

2) Indicadores financeiros

a) São usados indicadores financeiros para monitorar o desempenho da organização? Quais são os indicadores financeiros utilizados?

Sim. O indicador estratégico de
Realidade à vista e à Futura, com
foco nos segmentos: Financeiro, Comen-
das, conveniências, marketing, mensage-
e internacional.

3) Indicadores de clientes

a) Quem são considerados os clientes da organização? Como são classificados?

Clientes internos e Externos.
A vista, eventuais, sem contratos.
A faturar, com contrato: Empresarial,
Prata, Bronze, ouro, Platinum, diamante e
infinite.

b) Existe o monitoramento do relacionamento com o cliente?

Sim. Pesquisas internas e externas,
anuais.

c) Quais os indicadores utilizados para monitorar o relacionamento com o cliente?

GCR - Gerenciamento de Resultados
e competências. METAS e COMPETÊNCIAS.
Pesquisa de Imagem e Satisfação Anual.

4) Indicadores de processos

a) Quais processos são monitorados?

Atingimento das Metas dos indicadores;
Índice de desempenho de Expedição e cap-
tulação de Sedex. SIGESF: Tempo de espera
na fila.

b) Existem metas para o desempenho dos processos?

Sim.

c) Avaliam a contribuição do processo para a produtividade?

Sim. Metas dos Direcionadores de Gestão
Objetivo, Alcance de Níveis de Produtivi-
dade Crescente e convergentes.
Prospecção de novos clientes.

5) Indicadores de renovação e desenvolvimento

a) Existe destinação de recursos para desenvolvimento de competências dos funcionários?

Sim. Universidade Correios/UNICORREIOS;
Destina cursos à distância EAD, TBT
e cursos presenciais.

b) Existe destinação de recursos para a renovação e desenvolvimento visando o futuro da organização?

Sim. Recursos para Laboratório de Inova-
ção para acelerar o processo de criação de
novos produtos. Um espaço destinado à juntar
pessoas, clientes e parceiros para gerar de forma
rápida e dinâmica soluções inovadoras em todos

c) Quais os indicadores utilizados pela empresa para monitorar o desenvolvimento organizacional? as áreas da ECT.

Alinhamento do processo de transforma-
ção da empresa; oficinas de design e ace-
leradora tecnológica; Ideias desenvolvidas de
forma estruturada, com exposições semanais,
criação de protótipos e realização de testes.

6) Indicadores humanos

a) Existem indicadores relacionado aos funcionários? Quais os indicadores utilizados para monitorar a dimensão humana?

Sim. Pesquisa Anual do clima
organizacional, onde o empregado
responde individualmente e o GCR
Prenciamentos de Competências e
resultados.

b) Quais são os requisitos dos funcionários são considerados nessa avaliação?

Relacionamento com o gestor; Produtividade; Absenteísmo; espírito de equipe; GCR;
Desempenho nas competências Autodesenvolvimento,
comprometimento, trabalho em equipe, agente de mudanças e foco de cliente.