

## O CAPITAL INTELECTUAL COMO INFLUENCIADOR DE RESULTADOS NAS ORGANIZAÇÕES INTELLECTUAL CAPITAL AS AN INFLUENCER OF RESULTS IN ORGANIZATIONS

James Figueiredo da Cruz – James.kx@hotmail.com  
MBA em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Gerencial - UniSALESIANO Lins  
Profa. Ma. Emanuelle Cristini – UniSALESIANO Lins – manups.adm@gmail.com  
Profa. Ma. Jovira Maria – UniSALESIANO Lins – jo@unisalesiano.edu.br

### RESUMO

O mercado está altamente competitivo e as empresas buscam o seu diferencial para se destacar e sobressair perante os seus concorrentes. Identificando ferramentas estratégicas como o benchmarking, visualiza-se que os processos, produtos e serviços podem ser copiados, porém, o capital intelectual é único. Para isso, apostam cada vez mais nos seus colaboradores, em gerar rentabilidade para a organização a partir de suas competências, relacionamento e habilidades. O presente artigo tem como objetivo, verificar a influência do capital intelectual para alavancar os resultados na organização, utilizando a metodologia de pesquisa descritiva com revisão bibliográfica e abordagem qualitativa, juntamente com um estudo de caso no departamento administrativo da principal produtora de sabonetes em barra e sabões no segmento B2B (*business-to-business*), situada na cidade de Lins.

Palavras-chave: Capital Intelectual. Competitividade. Diferencial. Influenciador de Resultados.

### ABSTRACT

*The market is highly competitive and companies seek their differential to stand out and stand out from their competitors. Identifying strategic tools such as benchmarking, one can see that processes, products and services can be copied, but intellectual capital is unique. To this end, they are increasingly investing in their employees to generate profitability for the organization, based on their competencies, relationships, and skills. This article aims to verify the influence of intellectual capital to leverage results in the organization, using the descriptive research methodology with literature review and qualitative approach, together with a case study in the administrative department of the main producer of bar soaps and soaps in the B2B (business-to-business) segment, located in the city of Lins.*

*Keywords: Intellectual Capital. Competitiveness. Differential. Influencer of Results.*

## INTRODUÇÃO

Em um mundo de negócios visivelmente competitivo e em constantes mudanças, as empresas vêm buscando cada vez mais resultados para alcançar o sucesso organizacional. Mas para isso, faz-se necessário utilizar todas as ferramentas e recursos disponíveis, a fim de aumentar a sua vantagem competitiva no mercado.

Constata-se nos estudos da teoria contábil que os ativos de uma empresa constituem no conjunto de bens e direitos que compõem seu patrimônio mais o seu capital (PADOVEZE, 2006), podendo gerar mais ativos pela organização como resultado de eventos passados, no qual a entidade busca obter futuros benefícios econômicos (LUNELLI, 2019). Todavia, as pessoas são os principais responsáveis em tornar esses resultados tangíveis. “Isso significa que as empresas não valem apenas por seu patrimônio físico, contábil ou tecnológico, mas pelo valor que seus funcionários são capazes de agregar ao seu negócio.” (CHIAVENATO, 2014, p 3, a).

Segundo Chiavenato (2014, a), o segredo das organizações bem-sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários para que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e inovação, de proporcionar valor à organização e ao cliente e, sobretudo, de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de intensa concorrência. Contudo esse assunto vem se tornando parte da realidade das empresas, a partir do ponto, em que as pessoas deixam de ser tratadas apenas como parte do processo e passam a ser tratadas como pessoas.

O presente artigo fundamentado em revisão bibliográfica e pesquisa de campo descritiva de abordagem qualitativa tem como objetivo verificar a importância do capital intelectual como influenciador para alavancar os resultados na organização. Desse modo, surge o seguinte questionamento: Como o investimento no capital intelectual das empresas pode alavancar positivamente em seus resultados?

Para isso, o capital intelectual surge como um diferencial competitivo nas organizações, pois são através das pessoas que são idealizados novos produtos e serviços, melhorias no processo, avaliação da concorrência, captação e fidelização de clientes, sendo assim, um grande influenciador de resultados.

## 1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

## 1.1 A organização e as pessoas

As organizações são instrumentos de fluxos mercadológicos que a partir de sua estrutura organizacional, missão, visão e valores, visam atingir a rentabilidade financeira e alcançar seus objetivos traçados, simultaneamente movimentam a economia do país. Segundo (Maximiano, 2012, p.4), “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos”. Chiavenato (2014, p.56, b) enfatiza que, as organizações são a alavanca do desenvolvimento econômico e social.

A sociedade moderna vivencia constantes inovações para se manterem atualizadas no mercado e as pessoas que fazem parte desses grupos sociais, são responsáveis por se envolver em projetos inovadores de acordo com as classes organizacionais que se enquadram, no qual, são definidos através de uma estrutura separada por três níveis hierárquicos, sendo eles: Estratégico, Tático e Operacional.

O Estratégico, composto por presidentes e diretores: é o nível organizacional mais elevado da organização, onde os responsáveis definem o planejamento estratégico e objetivos empresariais. Já o Tático, composto por Administradores, gerentes e coordenadores, é o nível gerencial responsável por mensurar o que foi definido pelo estratégico e detalhar como será realizada a captação e destinação de recursos a serem aplicados. O Operacional, composto por técnicos e executores, é a base, que envolve cada tarefa ou atividade da organização, é o nível designado para cumprir os objetivos definidos. Os colaboradores são enquadrados em um desses níveis, de acordo com suas atribuições, a fim de atingir os objetivos da organização. Chiavenato (2015).

As organizações visam colaboradores engajados para terem maior índice de qualidade, resultados e produtividade, porém, os colaboradores exigem algum retorno, seja reconhecimento, suporte, qualidade de vida no trabalho e oportunidades de crescimento. Os objetivos individuais do colaborador devem estar alinhados com os objetivos da empresa, gerando uma harmonia entre ambos, no qual o colaborador traz resultados e a organização o recompensa de acordo com as suas expectativas.

Segundo Robbins, (2010, p.70), “o gestor precisa identificar três tipos de atitudes dos colaboradores, sendo elas: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional”.

Para o colaborador obter a satisfação no trabalho e comprometer-se com os objetivos da organização, ele precisa se identificar psicologicamente com as atividades realizadas e considerá-las importantes em sua vida profissional.

As pessoas possuem necessidades e desejos, nos quais inspiram seus objetivos, que podem ou não estar alinhados com os objetivos da empresa. Para isso, é necessário que os gestores identifiquem essas inspirações e as direcionem conforme a missão objetiva da organização, encontrando um equilíbrio, em que empresa e colaborador possam alcançar os seus propósitos. Tudo isso através de uma gestão participativa, feedbacks, comunicação assertiva e relações humanas no ambiente interno.

## 2.2 O capital intelectual

O capital intelectual é a soma estruturada do conhecimento e informação de todos os colaboradores de uma empresa, o qual agrega valor à organização, com o objetivo de encontrar melhor eficácia para a execução de processos a partir dos recursos disponíveis, proporcionando a vantagem competitiva. O conhecimento, conhecido também como *Know-how* (saber como) vem se destacando perante todos os recursos organizacionais. O capital financeiro mantém a sua importância, porém, depende do conhecimento sobre como aplicá-lo e rentabilizá-lo adequadamente.

O capital intelectual significa inteligência competitiva e representa um ativo intangível que a contabilidade moderna tem dificuldade de manipular por meio de seus procedimentos tradicionais. Um ativo intangível que reside na cabeça das pessoas: são elas que pensam, interpretam, raciocinam, tomam decisões e agem dentro das empresas. Mais do que isso, são as pessoas que criam novos produtos e serviços, visualizam a concorrência, melhoram os processos internos e encantam os clientes. São elas que dão vida, razão e ação para as organizações. (CHIAVENATO, 2014, p.3, a).

### 2.2.1 A estrutura do capital intelectual

O capital intelectual é intangível e se diferencia de outros capitais, pois, o conhecimento cresce quando compartilhado, não se deprecia com o uso e quanto mais conhecimento a empresa possui, maior o seu valor de mercado. Entretanto, o

conhecimento é um recurso diferente dos demais, considera-se como ativo intangível ainda não mensurável pelos tradicionais métodos da contabilidade.

De acordo com Sveiby (1997, p. 9-12 apud CHIAVENATO, 2014, p. 136, a), o valor total dos negócios da organização é calculado pelo valor dos clientes, construindo o crescimento de relações de força e lealdade, valor da organização, na criação de novos produtos, prezando a estrutura interna (sistemas e processos) e valor das competências, baseado no crescimento e desenvolvimento das pessoas, a fim de alcançarem de forma eficaz grandes resultados na organização.

Sveiby defende que o capital intelectual, ao contrário do capital financeiro, que é construído por ativos tangíveis e contábeis, constitui-se por ativos invisíveis e intangíveis, tais como: capital externo, capital interno e capital humano. Para isso, as organizações bem-sucedidas apresentam indicadores, os quais conseguem gerir e monitorar os seus ativos intangíveis, percebendo que, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração de qualquer recurso organizacional, visando ao investimento maior no conhecimento das pessoas e desenvolvendo esquemas de educação corporativa para melhorar a gestão de seu capital intelectual.

Meister (1999, apud CHIAVENATO, 2014, p. 138, a), aponta que os principais objetivos da educação corporativa são:

- a) a universidade corporativa é um processo de aprendizagem e não apenas um local físico;
- b) oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação aos assuntos empresariais mais importantes;
- c) oferecer um currículo fundamentado em cidadania, contexto situacional e competências básicas;
- d) treinar toda cadeia de valor envolvendo todos os parceiros: clientes, distribuidores, fornecedores, terceiros, instituição de ensino superior etc.;
- e) encorajar e facilitar o envolvimento de líderes com o aprendizado;
- f) obter vantagens competitivas para possibilitar que a organização possa entrar em novos mercados.

### 2.3 O capital humano

O capital humano é um conjunto de competências adquiridas (conhecimento, habilidades e atitudes) utilizados na produção de resultados a fim de agregar valor econômico à organização.

De acordo com Becker (1993) o capital humano é formado através de investimentos na educação de uma pessoa, na intenção de melhorar o seu nível de escolarização e o conjunto de conhecimentos obtidos no decorrer dos anos, desenvolvendo a sua habilidade produtiva. O autor defende a impossibilidade de separar do indivíduo o seu conhecimento, sua habilidade, saúde e educação.

Para Schultz (1973) *apud* Viana; Lima (2010) há duas formas de se mensurar ou dimensionar o capital humano entre diferentes regiões: quantitativa e qualitativa. A forma quantitativa baseia-se no número de pessoas. Por exemplo, sua proporção inserida na população economicamente ativa e no número de horas no trabalho. A forma qualitativa aborda aspectos como a capacitação técnica, os conhecimentos e atributos específicos que afetam as habilidades humanas e sua produtividade.

A partir dessa análise, Schultz (1973, p. 42-43) passa a utilizar um conjunto de fatores para mensurar e compreender o processo de formação de capital humano, considerando cinco categorias de maior importância: recursos relativos à saúde e serviços; treinamento realizado no local do emprego; educação formalmente organizada nos níveis elementar, secundário e de maior elevação; programas de estudos para os adultos; migração de indivíduos e de famílias. Para medir o estoque de educação (capital humano), o autor leva em conta três aspectos: 1) *Anos de escola completados*, porém tal medida deixa de considerar o aspecto qualitativo da educação; 2) *anos escolares completados constantes em um período de tempo*, que leva em conta períodos de estudo das populações, em diferentes momentos do tempo; 3) *os custos de educação como medida*, que leva em consideração as diferentes proporções de investimento em cada categoria de estudo, além de apresentar a diferente proporção de investimento *per capita* em cada região. (Schultz (1973), *Apud* Viana; Lima. (2010).

Por sua vez, quanto maior o investimento em capital humano e em educação, maior a tendência de ganho em produtividade, obtendo maior eficiência, influenciando eficazmente resultados futuros, adquirindo capitais, por meio dos quais podem melhorar as condições de vida das pessoas satisfazendo-as em suas necessidades individuais.

## 2.4 Capital humano x capital intelectual

O capital intelectual é um recurso intangível que através do conhecimento compartilhado de uma força de trabalho, pode ser utilizado para agregar valor em uma organização. Já o capital humano dispõe do conhecimento, experiência, habilidades e competências das pessoas, incluindo os valores, a cultura e a filosofia da empresa.

O sucesso das empresas está diretamente ligado à qualidade do capital humano e capital intelectual disponíveis nas organizações e o diferencial competitivo está justamente nesse ponto, pois o gerenciamento e valorização dos colaboradores são como a administração dos recursos tangíveis, sendo, materiais ou financeiros, também fundamentais para o alcance de seus objetivos.

Com o constante avanço tecnológico e a crescente concorrência as empresas passaram a capacitar o seu capital humano, tornando-o mais criativo, eficiente, inovador e apto a atender as necessidades do mercado. O desafio dos gestores está em desenvolver esses profissionais, reter talentos, alinhar a cultura organizacional e ainda descobrir habilidades e competências com o intuito de alcançar o melhor desempenho das pessoas. Neste aspecto, os colaboradores deixam de ser vistos como recursos organizacionais e passam a ser tratados como parceiros da organização. (SILVA, 2015).

Obter vantagem competitiva por meio da gestão de pessoas envolve, segundo o que preconiza Pfeffer (1994), a alteração da maneira de se pensar a força de trabalho. Significa ver a força de trabalho como fonte de vantagem estratégica e não apenas como um custo a ser minimizado ou evitado. As organizações “que adotam esta perspectiva diferente, quase sempre conseguem superar e ultrapassar satisfatoriamente seus rivais”. (PFEFFER. 1994, *Apud* CARVALHO. 2011 p.17).

As organizações estão investindo cada vez mais em pessoas, pois são elas que podem proporcionar o seu planejamento, organização, direção e controle na operação do processo, e a partir desse contexto, as pessoas quando devidamente engajadas para exercer cada função, trazem o diferencial de importante aplicação para o sucesso da empresa, tornando-a mais eficaz e alavancando positivamente os seus resultados.

### 3 ESTUDO DE CASO

A empresa objeto de estudo atua no segmento B2B (*business-to-business*), no ramo de produção de sabonetes em barras e sabões, é estruturada em divisões de

negócios, localizada na região oeste paulista. E como a maioria das empresas, destaca-se pela atuação de seus colaboradores que 'vestem a camisa' e se tornam parte da organização.

O departamento possui profissionais voltados para as áreas de fiscal e faturamento, contando com 20 colaboradores no ambiente de pesquisa, os quais são responsáveis pela rotina de seus cargos voltada aos novos negócios da empresa e buscam atingir da melhor forma a excelência em suas funções.

O departamento de estudo abrange colaboradores de vasto conhecimento em suas funções e a maioria possui formação técnica ou superior. Os gestores aderem estratégias bem definidas para terem assertividade nas tomadas de decisões, e, assim alocar o colaborador certo na função definida, de acordo com as competências dos mesmos. O ambiente físico em si, conta com uma estrutura adequada a partir de princípios como aplicação dos 5's para manter o ambiente limpo e organizado. Os colaboradores contam com uma gestão participativa e descentralizada, obtendo fácil acesso para se dirigir e tratar de assuntos com seus superiores hierárquicos.

### 3.1 Discussão e resultados

No intuito de identificar o capital intelectual como influenciador de resultados nas organizações, aplicou-se um questionário, de autoria do pesquisador contendo 11 questões, ao Gestor Administrativo do departamento. A avaliação dos resultados, a partir da pesquisa realizada, destacou que existe o conhecimento com relação ao assunto discutido, e a gestão do capital intelectual é praticada de forma indireta, em que os colaboradores são definidos para determinada função ou negócio, de acordo com o nível de seu CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude).

O questionário considera 11 perguntas abertas direcionadas ao Gestor com relação ao tema e o envolvimento do mesmo no departamento Administrativo.

A partir dessa pesquisa, define-se que para gerenciar o capital intelectual, faz-se necessário gerenciar o clima organizacional, ter processos de gestão de pessoas bem definidos na empresa, levando em consideração os relacionamentos e a qualidade de vida no trabalho, a fim de conquistar a equipe, refletindo em resultados positivos.

No tocante ao questionário aplicado, a organização desenvolve programas de desenvolvimento de competências para capacitar, aperfeiçoar e desenvolver seus

colaboradores e como resultado, encontram os talentos entre eles. Essa estrutura é realizada através de uma formação de líderes e desenvolvimento de jovens em potenciais, com possibilidade de atuação em posições estratégicas de qualquer negócio.

A empresa conta também com um programa de recrutamento interno, oferecendo oportunidades aos colaboradores que estiverem preparados de acordo com os pré-requisitos impostos para as vagas em aberto. Com esses programas vigentes de gestão de pessoas, a empresa preserva e retém seus talentos, pois viabiliza oportunidades de crescimento e desenvolvimento, profissional e pessoal de seus colaboradores, fomentando o objetivo por novos cargos e pelo crescimento em paralelo com o da organização.

Os colaboradores contam com um acompanhamento pelo gestor de como está a rotina de trabalho no negócio em que atua, com o objetivo de avaliar os resultados alcançados, evidenciar pontos de melhorias e aplicar ações que vão trazer melhores resultados no processo e na qualidade de vida do colaborador.

## CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve por objetivo analisar o capital intelectual como influenciador de resultados nas organizações. Conclui-se que o capital intelectual é a capacidade que o ser humano tem de adquirir conhecimentos e aplicá-los, a fim de gerar produtos, serviços ou resultados na execução de qualquer tarefa. O valor de mercado das organizações está diretamente ligado a este ativo intangível, pois aumentam a competência da organização, agrega valor à sua marca e eleva o seu conceito perante o mercado. Ao identificar esse ponto, as empresas estão cada vez mais preocupadas em levantar indicadores para mensurar esses ativos que passa a ser considerados como prioridade na busca do seu sucesso.

Verificou-se que o departamento objeto de estudo, contém uma liderança que conhece sobre o tema e aplica juntamente com os programas de gestão de pessoas da empresa a gestão e valorização do capital intelectual considerando o desempenho e resultados que podem ser refletidos positivamente na organização. Por fim, constatou-se que o departamento estudado, pode obter vantagens ao investir em seu capital intelectual, que mesmo aplicando-o indiretamente, possibilita melhoria da

eficiência e resultados positivos, conseqüentemente, aumentam a vantagem competitiva da organização.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, G. **Administradores**. Qual o ativo mais importante da sua empresa?. 2010. Rio de Janeiro – RJ. Disponível em:<<https://administradores.com.br/artigos/qual-o-ativo-mais-importante-da-sua-empresa>>. Acesso em: 7 out. 2019.

BECKER, G. S. *Human capital a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. **Third Edition**, University of Chicago, NBER, New York, 1993. Disponível em: <<http://www.nber.org/books/beck94-1> >. Acesso em: 3 nov. 2019.

CARVALHO, R. **Capital intelectual**. 2011. Disponível em:<<https://administradores.com.br/artigos/capital-intelectual>>. Aracaju – SE. Acesso em: 6 nov. 2019.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica e o sucesso das organizações**. 3. Ed. Barueri – SP: Manole, 2014. b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. O novo papel do recursos Humanos nas organizações. 4. Ed. 3. Reimpressão. Barueri – SP: Manole, 2015.

LUNELLI, L. R. **ATIVO - UM CONCEITO MAIS AMPLO**. 2019. Curitiba - PR. Disponível em:<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/ativo-um-conceito-amplo.htm>>. Acesso em: 12 out. 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução humana a revolução digital. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen, P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: São Paulo, 2010.

SILVA, **Grasielly**. Gestão de pessoas: aspecto indispensável para sucesso organização. 2015. São Paulo – SP. Disponível em:<<https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-pessoas-aspecto-indispensavel-para-sucesso-organizacao>>. Acesso em: 3 nov. 2019.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 9-12.

VIANA, G; LIMA, F. J. **Capital humano e crescimento econômico.** Paraná. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-70122010000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122010000200003)>. Acesso em: 3 nov. 2019.