

## Concurso de Artigos Técnicos do SSPM - Edição 2013

# CAPITAL INTELECTUAL E TOMADA DE DECISÃO: UMA ÍNTIMA RELAÇÃO

Segundo-Sargento-ES Ronei Danilo dos Santos Vivas  
Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília  
Supervisor da Secretaria de Comunicações da Diretoria de Ensino da Marinha

## 2º Lugar

### 1 - Introdução

**D**ecidir é algo inevitável em nossa existência. Conscientes ou não, as nossas decisões são instrumentos imprescindíveis para lidar com as oportunidades, as ameaças e as incertezas da nossa vida. Nesse contexto, a Contabilidade cumpre papel de suma importância, haja vista que o seu objetivo básico, segundo Ludícibus (2004, p. 25), “é o fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões racionais”.

Tal importância está no fato de o Capital Intelectual – elemento de grande relevância tanto para os usuários internos quanto para os externos – ser de difícil mensuração e, principalmente, evidenciação.

Inseridas num ambiente altamente competitivo, as Organizações estão cada vez mais dependentes de mecanismos eficazes de administração da informação, objetivando à redução do quadro de incerteza em que suas decisões são tomadas. Ainda neste pensamento, Rodriguez (2002) afirma que as organizações, a fim de se tornarem competitivas e eficazes, estão adotando um novo modelo de gestão, que alia o uso dos recursos tecnológicos à sua capacidade de inovação, criação e transformação da informação em insumo capaz de alimentar e sustentar seus processos decisórios.

Percebe-se, portanto, que o diferencial entre as Organizações não são mais o maquinário utilizado no processo produtivo da era industrial, mas sim o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inovadoras, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram, o

grau de satisfação dos clientes, a quantidade de informação gerada e disseminada, dividida.

Pesquisas recentes têm procurado acompanhar e evidenciar as experiências das Organizações com os novos processos de gerenciamento, destacando-se a gestão do valor a partir do estoque de Capital Intelectual.

O conceito de Capital Intelectual tem sido valorizado gradativamente nas últimas duas décadas no âmbito interno das empresas, sendo que atualmente é muito raro encontrar um único setor, empresa ou Organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação, utilizando-se do conhecimento como um facilitador de processos e da tecnologia da informação como instrumento gerencial.

Face ao exposto, este artigo tem por objetivo apontar a importância do Capital Intelectual para a tomada de decisão no âmbito interno das Organizações, partindo-se do argumento de que o emprego de elementos que constituem o Capital Intelectual como ferramenta no processo decisório pode levar a decisões mais eficientes e eficazes.

Quanto à metodologia e meios de investigação, em conformidade com a classificação desenvolvida por Vergara (2003, p. 46), pode-se afirmar que este trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, quanto aos fins; e bibliográfica, quanto aos meios. Exploratória, porque foi realizada em área onde ainda há poucos estudos, não existindo, portanto grande quantidade de conhecimento acumulado e sistematizado. Descritiva, pois buscou expor as características fundamentais do Capital Inte-

lectual e do processo decisório no ambiente interno das organizações, procurando evidenciar a relação existente entre ambos. Bibliográfica, por tratar-se de um estudo sistematizado, onde a fundamentação teórica foi realizada pela análise de várias abordagens de autores que tratam do assunto, e onde se buscou explorar os aspectos conceituais do Capital Intelectual e do processo decisório atinente às Organizações. Gil *apud* Beuren (2006, p. 87) “explica que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Apesar de praticamente todos os outros tipos de estudo exigirem trabalho dessa natureza, há pesquisas exclusivamente desenvolvidas por meio de fontes bibliográficas”. As fontes de pesquisa foram publicações especializadas, periódicos que encerram discussões sobre o assunto e dissertações sobre o tema.

### 2- Referencial Teórico

#### 2.1 - Capital Intelectual – Conceituação

Inicialmente é importante frisar que ainda não existe um consenso em torno do tema Capital Intelectual, sobretudo quanto à sua conceituação e entendimento. Por tratar-se de um conceito relativamente novo, não há uma generalização e/ou caracterização única sobre ele na literatura disponível sobre esta temática.

Isto posto, com o intuito de fomentar o surgimento do adequado embasamento conceitual sobre o assunto em questão, serão abordadas algumas definições de autores e estudiosos deste tema.

Edvinsson e Malone (1998, p. 40) definem Capital Intelectual como “a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado”.

Para Antunes e Martins (2005, p. 6), consiste no “somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas (conhecimento tácito) dos membros da organização com a finalidade de trazer vantagem competitiva, materializado em bons relacionamentos com clientes e no desenvolvimento de novas tecnologias”.

Brooking (1996, p. 13), no entanto, acrescenta que o Capital Intelectual se reporta “à combinação de ati-

vos intangíveis, resultantes de mudanças nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam e garantem o funcionamento delas”. Ainda de acordo com a autora, compreende quatro tipos de ativos: a) **ativos de mercado**, onde se incluem marcas, clientes, canais de distribuição e colaborações nos negócios; b) **ativos de propriedade intelectual**, que incluem patentes, *copyrights*, *designs*, segredos industriais e comerciais; c) **ativos humanos**, compreendendo educação e conhecimento relacionado às atividades, competências, *expertise*, habilidade para resolver problemas; e d) **ativos de infra-estrutura**, incluindo-se nesse grupo os processos, as tecnologias e as metodologias, como sistemas de informação, cultura, métodos gerenciais e redes de comunicação.

Klein e Prusak (1994) colocam o Capital Intelectual como sendo o material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor. Assim, esse material se torna capital ao ser capturado, descrito e compartilhado para ser desenvolvido e utilizado em benefício da criação de valor para a empresa, sempre alinhado com seus objetivos estratégicos.

Apresentadas as principais características do Capital Intelectual, contidas nas definições apresentadas, abordaremos a seguir a sua composição.

#### 2.1.1 - O Capital Humano

Silva e Fonseca (2007) afirmam que “o capital humano inclui toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos empregados e gerentes, bem como a capacidade de captar a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo em mudança, incluindo a criatividade e a inovação organizacional”.

Stewart (1998, p. 68) ressalta a importância do capital humano afirmando que ele “é a fonte de inovação e renovação” dentro da empresa. O mesmo autor (*op. cit.*, p. 76) conclui que “o capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada às atividades que resultam em inovação”.

Como exemplos de capital humano, podem-se

destacar: capacidade intelectual, competência, motivação e clima organizacional agradável, entre outros.

### 2.1.2 - O Capital Estrutural

Segundo Stewart (1998, p. 69), capital estrutural “é tudo aquilo que permite que o capital humano crie valor para a empresa”.

Edvinsson e Malone (1998) descrevem o capital estrutural como “o arcabouço, o *empowerment*<sup>1</sup> e a infraestrutura que dão apoio ao capital humano”. Inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação, além de itens tradicionais como as marcas, patentes, marcas registradas e direitos autorais. É a capacidade organizacional de transmitir e armazenar o conhecimento.

Com o propósito de organizar o capital estrutural, Edvinsson e Malone (1998) subdividem-no em três tipos: a) **capital organizacional**, que abrange os investimentos da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional, agilizando o fluxo do conhecimento da organização; b) **capital de inovação**, que incluiu os dois ativos tradicionais que não possuem natureza física: a propriedade intelectual e o saldo remanescente dos ativos intangíveis, como a filosofia com a qual a empresa é administrada; e c) **capital de processos**, que é constituído por aqueles processos, técnicas e programas direcionados aos empregados, que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou da prestação de serviços.

Os autores apontam ainda outro componente do Capital Intelectual que merece destaque: o Capital de Clientes. Sua importância está nas relações que ele estabelece com o ambiente externo, principalmente, com clientes e fornecedores, pois, é por intermédio desse relacionamento que o fluxo de caixa se inicia, ou seja, trata-se de um fator determinante para a formação do resultado e para a continuidade do negócio.

Para Stewart (1998, p.127), “esse componente remete ao valor adicionado para a empresa (potencial

e efetivo) através de relações intangíveis de mercado, as quais também incluem os efeitos dos nomes das marcas e a sensibilidade dos clientes ao preço”.

A valorização cada vez maior, dentro do ambiente de negócios competitivos, das ideias, inovações e informações sobre mercados e clientes, fazendo com que haja uma forte atenção voltada para o Capital Intelectual, confirma a adequação da estrutura proposta por Edvinsson e Malone, culminando em investimentos crescentes em:

a) quadro de pessoal competente que produza ganhos para a organização, através do seu conhecimento, sua capacidade de ação e criatividade;

b) estrutura interna que inclua novos conceitos de gerenciamento, sistemas de informação, tecnologia, uso de *networking*<sup>2</sup>, servindo de suporte para que o quadro de recursos humanos se desenvolva;

c) estrutura externa, que conduza a uma melhor imagem da organização e a melhores relações com o mercado, principalmente com clientes e fornecedores.

Em vista disso, começa a ser delineada a importância do Capital Intelectual no processo decisório.

### 2.2 - Consideração acerca do processo decisório

Segundo Silva e Fonseca (2007), “a tomada de decisão consiste na escolha de uma opção ou mais entre diversas alternativas existentes, seguindo passos previamente estabelecidos a fim de culminar numa solução que resolva ou não o problema. Em suma, trata-se de uma escolha intencional em resposta a uma necessidade percebida”. Isto posto, podemos assegurar que é por intermédio das inúmeras tomadas de decisão e das respectivas ações que o gestor conduz a empresa.

Paiva (2002, p.10), discorre que “o processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisão. São eles:

a) planejamento – consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos necessários para realizá-los;

b) organização – consiste em tomar decisões sobre

a divisão de responsabilidade e autoridade entre pessoas e sobre a divisão de recursos para realizar tarefas e objetivos;

c) direção – compreende as decisões que acionam recursos, especialmente pessoas, para realizar tarefas e alcançar objetivos; e

d) controle – consiste em tomar decisões e agir para assegurar a realização dos objetivos”.

Já com relação à forma como as decisões são tomadas, Schermerhorn Júnior *apud* Silva e Fonseca aponta três métodos que podem ocorrer dentro das empresas: “a) **decisões individuais**: pressupõem que o tomador tem informação e conhecimentos suficientes para tomar uma boa decisão; b) **decisões consultivas**: o tomador de decisão busca informação e conselhos com outras pessoas sobre o problema, e, com base nas informações colhidas e em sua interpretação, escolhe a alternativa que julga ser a melhor; e c) **decisões em grupo**: o tomador pede ao grupo que tome ou o ajude a tomar a decisão final para a solução de determinado problema”. O objetivo principal da ciência da decisão é o entendimento e a melhoria dos processos decisórios em todos os níveis em que é necessário tomar uma decisão.

Segundo Paiva (2002, p. 16), de maneira geral, as principais etapas do processo decisório podem ser sintetizadas da seguinte forma:

a) percepção da situação que envolve algum problema (ou oportunidade);

b) análise e definição do problema;

c) definição dos objetivos;

d) procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;

e) avaliação e comparação das alternativas;

f) escolha de alternativa mais adequada;

g) implantação da alternativa escolhida; e

h) avaliação pós-decisional e *feedback*.

Miglioni *apud* Silva e Fonseca (2006) destaca que “independentemente das etapas do processo decisório, a administração de qualquer empresa está diretamente relacionada à capacidade e habilidade de seus tomadores de decisão nos seus diversos níveis, sendo que a condução de uma empresa só é possível graças às decisões tomadas por esses profissionais”.

### 2.3 - Competitividade Organizacional e Capital Intelectual

Com as mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, houve uma profunda alteração da estrutura e valores da sociedade. Nessa nova era, o conhecimento passou a ter uma importância fundamental em todas as atividades econômicas, como seu principal ingrediente.

Com o enfoque da gestão do conhecimento começa-se a rever a empresa, suas estratégias, sua estrutura e sua cultura. Isso se dá num ambiente competitivo, onde a rápida globalização da economia e as melhorias nos transportes e comunicações dão aos consumidores uma gama de opções sem precedentes. Pressões sobre os preços não deixam margem para ineficiência. O ciclo de desenvolvimento de novos produtos é cada vez mais curto. As empresas precisam de qualidade, valor agregado, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de forma cada vez mais crítica. As empresas tendem a se diferenciar pelo que elas sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento.

Nesse sentido, a economia baseada no conhecimento exige das empresas novas técnicas e novas formas de administração. O estoque de Capital Intelectual torna-se o recurso mais proeminente entre os ativos da empresa e exige uma prioridade para seu gerenciamento e mensuração.

Para Stewart (1998, p.18), “a administração do fluxo de conhecimento [...] patentes, processos, habilidades dos funcionários, conhecimento dos clientes e fornecedores e a velha experiência, determina, mais do que nunca, o sucesso ou o fracasso de uma empresa”.

Joia (2001) afirma que “o Capital Intelectual, isoladamente, não tem valor, devendo-se entendê-lo como uma forma de refinar a estratégia da empresa”.

Esta nova estratégia empresarial, concretizada através de novas estruturas organizacionais e de um novo modelo de negócios, tem proporcionado às empresas detentoras de marcas (ou de outros ativos intangíveis) fortes a possibilidade de alcançar as altas taxas de crescimento, sem o ônus de administrar grandes quantidades de trabalhadores e fábricas enormes. Portanto, a valorização do Capital Intelectual deve ter um claro alinhamento com a estratégia

1 Processo pelo qual se atribui influência ou poder acrescido às pessoas (colaboradores) para participarem do processo de decisão; descentralização do poder em níveis hierárquicos (autonomia); delegação de competência.

2 Filosofia que consiste na criação de uma rede de contatos profissionais e pessoais. O *networking* nos permite ter acesso a pessoas que nos interessam ou que podem nos interessar no futuro, mas que não conhecemos.

da organização, sua missão, visão e seus objetivos.

Observando os fatos apresentados, a ideia da existência de uma relação entre a tomada de decisão e o Capital Intelectual é indiscutível, podendo-se afirmar que a ferramenta ideal para o processo decisório consiste na conjunção de elementos como tecnologia da informação, habilidades das pessoas, intuição e capacidade analítica dos gestores, entre outros.

Sendo assim, para que a empresa de hoje seja competitiva ela precisa ter pessoas da melhor qualidade, assim como precisa de tecnologia e de espaço no mercado. E é através da viabilização de talentos que nasce a criatividade, cresce a motivação, aumenta o aprendizado e se desenvolve o empreendimento.

Nesse sentido, Terra (2000), também concorda que a maior vantagem competitiva que uma empresa tem é o capital humano e os seus talentos, estes formados por valores e normas individuais e organizacionais, pelas competências, habilidades e atitudes de cada pessoa; é a “mola propulsora” da geração de conhecimentos e geração de valor nas empresas. Portanto, as pessoas devem ser tratadas como ativos estratégicos.

### 3 - Considerações Finais

Com as mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, houve uma profunda alteração da estrutura e valores da sociedade. Nessa nova era, o conhecimento passou a ter uma importância fundamental em todas as atividades econômicas, como seu principal ingrediente.

A rapidez com a qual a globalização e a competitividade acirrada entre as empresas têm chegado, fez da informação e do conhecimento humano, peças importantes e imprescindíveis de geração de riquezas, nesse quebra-cabeça que é a era da informação. A gestão do conhecimento e do capital intelectual numa empresa voltada para o conhecimento só consegue prosperar efetivamente a partir do momento que começamos a montar essas peças enxergando a gestão do conhecimento como um todo. O estágio atual para o futuro só é possível preparando as pessoas, educando-as, treinando-as, desenvolvendo-as, enfim, investimento em quem, de fato vai fazer essa transformação.

Partindo-se do princípio de que a sociedade do conhecimento é um fato irreversível, e de que, cada vez mais, o Capital Intelectual, principalmente através do seu componente humano, demonstra sua capacidade de agregar valor, diferenciando as Organizações, pode-se concluir que cabe à Ciência Contábil concentrar esforços visando ao efetivo registro destes ativos estratégicos, bem como ao desenvolvimento de uma forma de evidenciá-los de maneira clara. Apesar deste artigo ter se restringido ao tema proposto, a mensuração e a evidenciação do Capital Intelectual não devem passar despercebidas, ficando aqui registrada como objeto de explanação de futuros trabalhos, haja vista a necessidade de continuar com estudos e definições, a fim de tornar o Capital Intelectual uma ferramenta gerencial cada vez mais eficiente no auxílio à tomada de decisão.

Stewart (1998) diz que os ativos do conhecimento, assim como dinheiro ou equipamentos, existem e só vale a pena cultivá-los no contexto da estratégia. Não se pode definir e gerenciar os ativos intelectuais sem saber o que se está tentando fazer com eles. Toda organização possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados, informação, conhecimento e talvez sabedoria. Entretanto, não se pode gerenciar o capital intelectual sem localizá-lo em pontos estrategicamente importantes e onde a gerência realmente seja importante.

### 4 - Referências Bibliográficas

- ANTUNES, Maria Thereza P.; MARTINS Eliseu. **Capital intelectual: verdades e mitos**. Revista Contabilidade e Finanças – USP, São Paulo, n. 29, pp. 41-54, mai./ago. de 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520: informações e documentos: citações em documentos: apresentações**. Rio de Janeiro, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6022: informação e documentação: Artigo em publicação periódica científica impressa**. Rio de Janeiro, mai. 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: informações e documentação: referências: elaboração**. Rio de Janeiro, ago. 2002.
- BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BROOKING, Annie. **Intellectual capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise**. Boston: Thomson Publishing, 1996.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

São Paulo: Makron Books, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

KLEIN, David A.; PRUSAK, Laurence. **Characterizing intellectual capital**. Boston: Ernest & Young Center for Business Innovation, 1994.

PAIVA, Wagner P. de. **Avaliação das Habilidades para a tomada de decisão em administração de empresas: um estudo descritivo com alunos da FEA-USP**. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA – Universidade de São Paulo, 2002.

RODRIGUEZ, Martius. V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.