

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



CONTRIBUTOS PARA A COMPREENSÃO  
DAS DIMENSÕES E CARACTERÍSTICAS  
DO CAPITAL INTELECTUAL  
VALORIZADAS POR UMA EMPRESA  
LÍDER NO SECTOR DOS SEGUROS EM  
PORTUGAL

---

Andreia Abrantes

LISBOA, JULHO DE 2013



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

CONTRIBUTOS PARA A  
COMPREENSÃO DAS DIMENSÕES E  
CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL  
INTELECTUAL VALORIZADAS POR  
UMA EMPRESA LÍDER NO SECTOR  
DOS SEGUROS EM PORTUGAL

---

Andreia Abrantes

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Moleiro Martins, Professor Adjunto – Área: Gestão e do Professor Doutor Hélder Fanha Martins, Professor Adjunto – Área: Ciências da Informação e Comunicação.

Constituição do Júri:

Presidente - Doutor Orlando da Costa Gomes

Arguente - Doutora Maria do Rosário Justino

Vogal – Doutor José Moleiro Martins

Vogal – Doutor Hélder Fanha Martins

LISBOA, JULHO DE 2013

## **Agradecimentos**

Chegada ao fim desta viagem, importa olhar para trás e agradecer a todos aqueles sem os quais a sua realização não teria sido possível.

Ao meu orientador e co-orientador, Professor Doutor José Moleiro e Professor Doutor Hélder, por toda a disponibilidade, incentivo, dedicação, paciência e sabedoria com a qual me orientaram neste momento importante da minha vida.

A todos os participantes no estudo, sem os quais nada teria sido possível, a quem agradeço o tempo e a confiança, que espero retribuir pela fidelidade à informação prestada.

A todos os colegas e amigos que de forma especial me apoiaram e incentivaram ao longo do caminho, em especial a Raquel Braz e a Professora Susana Duarte.

Agradeço muito especialmente aos meus Pais, por todas as portas que abriram para que eu pudesse avançar e contínuo apoio para que prosseguisse os estudos.

À minha irmã e família (de sangue e de coração), pela amizade e compreensão.

À Inês, por ler todo o manuscrito removendo a maior parte dos, se não todos os, lapsos de concordância gramatical. Por esta tarefa, que nunca agradecerei suficientemente.

Ao meu marido Ricardo, por ter estado sempre ao meu lado, mesmo quando o trabalho me impediu de estar tão presente, por ter acreditado sempre em mim, mais do que eu própria, e por ter sido sempre o meu porto seguro.

A todos, enfim, reitero o meu apreço e a minha eterna gratidão

## **Resumo**

Este trabalho tem como objectivo contribuir para um melhor entendimento das características e dimensões valorizadas por uma empresa líder do sector dos seguros em Portugal.

O conhecimento, seja sob que forma for, é hoje essencial a qualquer sociedade. Devem ser criadas as condições necessárias para que a produção de conhecimento ocorra de uma forma espontânea e natural. A partilha e transferência do conhecimento deve ser acautelada e sem receios.

É consensual a ideia de que nos movemos numa economia onde a riqueza depende da capacidade das organizações para criar, alimentar, combinar e alavancar os seus intangíveis. O capital intelectual tem sido descrito como o conjunto de recursos organizacionais que podem ser utilizados como fonte de vantagem competitiva sustentável. Torna-se, pois, vital entender como as organizações criam valor a partir do seu capital intelectual, para o poderem medir e gerir. Do mesmo modo, importa perceber quais as dimensões e características que permitem criar essa vantagem competitiva sustentada.

Os resultados obtidos permitem concluir que a dimensão mais valorizada é o capital humano e as principais características indicadas como criadoras de vantagem competitiva são a dimensão humana, seguida pelo conhecimento e a formação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capital Intelectual, Vantagem Competitiva, Conhecimento.

## **Abstract**

The main purpose of this essay is to contribute to a better understanding of the technical features and dimension enriched by a leader in the Portuguese insurance company's sector.

Nowadays, all forms of knowledge are very important to any company. Therefore, it is important to create the proper conditions so that knowledge can be developed in a spontaneous and natural way. As well as sharing, transfer must be worn undauntedly.

It is widely accepted that we move in an economy where wealth depends on the companies' ability to create, feed, combine and leverage their intangible capital. Intellectual capital has been described as the set of organizational resources that can be used as a mean of creating value from their intellectual capital, in order to measure and manage it. It is also important to understand which dimensions and features enable this sustained competitive advantage.

The results reveal that the most valued dimension is the human capital and the main features that create a competitive advantage is the human dimension, knowledge and training

**KEY-WORDS:** Intellectual Capital; Competitive advantage; Knowledge

# Índice

<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMO</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE QUADROS E TABELAS</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS E GRÁFICOS</b>	<b>XI</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b>	<b>XII</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1. Objecto e Objectivo	12
1.2. Questão de Investigação	12
1.3. Estrutura da Dissertação	13
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>14</b>
2.1. Sociedade do Conhecimento	14
2.1.1. Diferença entre Dados, Informação e Conhecimento	17
2.1.2. Tipos de Conhecimento	24
2.1.2.1. Conhecimento Tácito	26
2.1.2.2. Conhecimento Explícito	27
2.1.3. Criação do conhecimento	30
2.1.4. O Conhecimento como Fonte de Vantagem Competitiva	31
2.2. Capital Intelectual	32
2.2.1. Breve perspectiva histórica do capital intelectual	36
2.2.2. O conceito de capital intelectual	40
2.2.3. Elementos integrantes do capital intelectual	45
2.2.3.1. Capital Humano	49
2.2.3.1.1. Características do Capital Humano	51
2.2.3.2. Capital Estrutural	54
2.2.3.2.1. Características do capital Estrutural	58
2.2.3.3. Capital Relacional	59
2.2.3.3.1. Características do capital Relacional	61
2.2.4. Modelos de Medição do Capital Intelectual	62
2.2.5. O capital intelectual e a vantagem competitiva	66

<b>3. METODOLOGIAS</b> -----	<b>70</b>
<b>3.1. Introdução ao Estudo de Caso – Metodologia</b> -----	<b>70</b>
<b>3.2. Entrevistas Semi-estruturadas</b> -----	<b>79</b>
<b>3.3. Elaboração do guião de entrevista</b> -----	<b>81</b>
<b>3.4. Tratamento de dados</b> -----	<b>83</b>
<b>3.5. Apresentação da empresa X</b> -----	<b>88</b>
3.5.1. Breve História da empresa X -----	89
3.5.2. Estrutura Global -----	89
3.5.3. Actividade -----	89
<b>3.6. Selecção dos Participantes</b> -----	<b>90</b>
<b>3.7. Caracterização dos participantes</b> -----	<b>91</b>
<b>4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> -----	<b>94</b>
<b>4.1. Categoria capital Intelectual</b> -----	<b>94</b>
4.1.1. Subcategoria Percepção da definição e Concordância com a definição ----	94
4.1.2. Subcategoria dimensões valorizadas, como fornecedoras de vantagem competitiva para a empresa -----	96
4.1.3. Subcategoria acções que se encontram ou deveriam encontrar em vigor na empresa para sustentarem a vantagem competitiva -----	97
4.1.4. Subcategoria acções que a empresa deveria ter em vigor, para utilizar o capital intelectual na sua capacidade máxima -----	99
4.1.5. Subcategoria características que deveriam ser valorizadas para dar à empresa vantagem competitiva -----	101
4.1.6. Subcategoria relação com os activos físicos -----	102
<b>4.2. Categoria capital Humano</b> -----	<b>103</b>
4.2.1. Subcategoria percepção da definição / concordância com a definição ----	103
4.2.2. Subcategoria característica / vantagem competitiva; Relação com as características -----	105
4.2.3. Subcategoria importância dada pela empresa vs procedimento em vigor na empresa para reter o Capital Humano -----	109
<b>4.3. Categoria capital estrutural</b> -----	<b>110</b>
4.3.1. Subcategoria características -----	111
4.3.2. Subcategoria vantagem competitiva relação com as características -----	112
4.3.3. Subcategoria importância dada pela empresa -----	113
<b>4.4. Categoria capital relacional</b> -----	<b>114</b>
4.4.1. Subcategoria características -----	114
4.4.2. Subcategoria percepção da relação da empresa com os clientes como impacto directo na criação de vantagem competitiva -----	115
4.4.3. Subcategoria importância dada pela empresa -----	116

<b>4.5. Outras questões relevantes</b>	<b>117</b>
<b>5. CONCLUSÕES</b>	<b>120</b>
<b>5.1. Limitações da Investigação</b>	<b>131</b>
<b>5.2. Recomendações</b>	<b>132</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>133</b>
<b>Apêndice 2 – Guião da entrevista</b>	<b>153</b>

## Índice quadros e Tabelas

Tabela 2.1 As eras económicas baseadas nas principais fontes de riqueza.....	15
Tabela 2.2 Dados, Informação e Conhecimento .....	23
Tabela 2.3: Tipos de conhecimento .....	29
Tabela 2.4: Revisão cronológica da evolução do capital Intelectual.....	38
Tabela 2.5: Componentes do Capital Intelectual.....	47
Tabela 2.6: Características do capital Humano .....	52
Tabela 2.7: Características do capital estrutural.....	58
Tabela 2.8: Características do capital relacional .....	62
Tabela 3.1: Categoria Capital Intelectual .....	85
Tabela 3.2: Categoria Capital Humano .....	86
Tabela 3.3: Categoria Capital Estrutural .....	86
Tabela 3.4: Categoria Capital Relacional.....	87
Tabela 3.5: Codificação das entrevistas realizadas na empresa X .....	90
Tabela 3.6: Cargo e área afecta a cada um dos entrevistados.....	91
Tabela 4.1: Características indicadas pelos entrevistados como determinantes na criação de vantagem competitiva .....	101
Tabela 4.2: Características do capital humano, identificadas pelos entrevistados .....	106
Tabela 4.3: Características do capital estrutural identificadas pelos entrevistados.....	111
Tabela 4.4: Características do capital estrutural indicadas pelos entrevistados como criadoras de vantagem competitiva .....	1122
Tabela 4.5: Características do capital relacional indicadas pelos entrevistados.....	114

## **Índice de Figuras e Gráficos**

Figura 2.1 Dados, informação e conhecimento – Sequência do conhecimento .....	22
Figura 2.2 Categorias de conhecimentos na empresa.....	25
Figura 2.3 - Elementos do capital intelectual .....	48
Figura 2.4: Divisão Capital Estrutural segundo Edvisson e Malone.....	56
Figura 2.5: Divisão Capital Estrutural segundo Appuhami.....	56
Gráfico 3.1: Distribuição da amostra por idades .....	92
Gráfico 3.2: Distribuição da amostra por sexo .....	93

## **Lista de Abreviaturas**

**DIC** - Direct Intellectual Capital Methods

**MCM** - Market Capitalization Methods

**ROA** - Return on Assets Methods

**SC** - Scorecard Methods

# 1 Introdução

A revolução industrial teve como grande consequência o crescimento acelerado e desorganizado das empresas, que foi acompanhado da necessidade de aumentar a eficiência organizacional para fazer face à crescente concorrência.

Assim, a tendencial globalização leva a economia a confrontar as empresas com inúmeros desafios. Nos dias de hoje, essas premissas assentam no acesso ao conhecimento como condição para atingir a produtividade e a competitividade desejada e não somente na preocupação em produzir.

Drucker (1993) afirma que o maior desafio que se coloca às organizações, actualmente e na próxima década, é conseguir dar resposta à transformação de uma economia industrial em uma economia de conhecimento.

O emergir da Nova Economia fez do conhecimento o mais valioso recurso económico (Drucker, 1993; Stewart, 1998; Bontis, 1998).

Parece consensual entre a comunidade científica, os organismos internacionais e a actividade empresarial o entendimento de que apenas o conhecimento poderá melhorar a riqueza das nações, o crescimento das organizações e o valor dos indivíduos (Edvinsson e Bounfour, 2005). Porém, aceitar o conhecimento como um recurso sugere que este possa ser transferido, combinado e usado (Bontis e Choo, 2002), podendo representar uma potencial fonte de vantagem competitiva sustentável (Nonaka e Takeuchi, 1995; Edvinsson e Malone, 1997)

De acordo com Cabrita (2009), surge, assim, na economia a curiosidade e a necessidade de compreender como este recurso é adquirido, transformado, usado e explorado.

Neste contexto, saber como as organizações criam valor, com base no seu potencial de conhecimento, tornou-se uma questão central na investigação em gestão (Cabrita, 2009). Por outro lado, a criação de valor encontra-se na literatura em gestão estratégica e é também o fundamento do capital intelectual. Existe evidência de que a forma e o contexto das organizações está em processo de transição e a visão passa a fundar-se no conhecimento.

O capital financeiro e os bens físicos tornam-se incapazes de criar valor se não forem usados, combinados e transformados. Aliás, o próprio conhecimento não terá grande valor se não for aplicado de forma produtiva e combinado com os restantes recursos organizacionais. As empresas criam valor, combinam recursos (tangíveis e intangíveis) e competências e, quanto maior for a conexão e interação entre estes elementos, maior será o valor potencial que deles emerge (Roos e Roos, 1997; Bontis e Choo, 2002).

Embora apelando ainda a uma definição universal, o conceito de capital intelectual está essencialmente relacionado com «conhecimento que é capaz de ser convertido em valor» (Edvinsson e Sullivan, 1997: 361). Neste sentido, o capital intelectual é um fenómeno que se identifica com a criação e sustentabilidade das inter-relações entre todo o conjunto de saberes, experiências e competências que existem dentro e fora da organização. É, pois, um fenómeno de interações e complementaridades, o que significa que podemos melhorar a produtividade de um recurso através do investimento noutros.

O capital intelectual tem sido descrito como o conjunto de intangíveis que criam valor através de uma prática colectiva. O que o torna um fenómeno organizacional, segundo Cabrita (2009), é o facto de resultar de uma prática colectiva. Trata-se assim de um fenómeno complexo, dinâmico e multidisciplinar dada a sua intangibilidade e natureza tácita.

Conforme a mesma autora o elemento dominante do capital intelectual é a criação de valor e o elemento essencial é o conhecimento, sendo apenas o conhecimento que cria valor. A autora entende também que «as organizações podem possuir muita informação e conhecimento mas o que verdadeiramente interessa à sua fórmula de negócio é o conhecimento que gera valor» (Cabrita, 2009: 2)

Importa perceber a forma como as pessoas adquirem e aplicam o conhecimento nas organizações, pois só assim se poderá obter uma mais-valia em termos de desempenho organizacional e competitividade.

Venkatraman (1989) e Straub (1989) afirmam que um fenómeno tão

complexo como o capital intelectual requer teoria e metodologia de investigação capazes de entender o seu impacto na vida das organizações. Contudo, parece não haver dúvidas que laços que ligam as definições teóricas às suas correspondentes medidas são algo frágeis.

Petty e Guthrie (2000:157) afirmam que «o capital intelectual está, seja qual for a forma, implicado nos recentes desenvolvimentos económicos, de gestão, sociológicos, políticos e tecnológicos de uma forma nunca vista e jamais imaginável». Esta "omnipresença do capital intelectual" tem despertado uma onda de interesse não só junto das empresas, universidades e institutos de investigação mas também junto de governos e organismos internacionais (Cabrita, 2005).

Cada organização é única como cada pessoa é única, e a chave do sucesso passa necessariamente por identificar e gerir os seus intangíveis que são raros e valiosos, porque hoje a vantagem competitiva sustentável está associada não tanto à ideia de longo prazo mas sim à noção de difícil imitação ou replicação (Cabrita, 2009)

Para que o conhecimento evolua, é importante que os investigadores possam comparar resultados de estudos em contextos diferentes e temporalmente distintos. Armstrong (2003) refere que os resultados replicáveis são particularmente importantes, sobretudo se a teoria está ainda em construção, sendo, para o autor, estes os atributos importantes para um trabalho científico.

Em estudos anteriores (Bontis, 1998; Bontis, Keow e Richardson, 2000) ficou comprovada a relação forte e positiva entre o capital intelectual e o desempenho organizacional. Contudo, os autores sugerem que esta ligação deverá ser confirmada em contextos internacionais distintos e em indústrias específicas. Assim, o objectivo do presente estudo é compreender quais as dimensões e características valorizadas numa empresa líder do sector dos seguros em Portugal que poderão contribuir para a criação de vantagem competitiva.

## **1.1. Objecto e Objectivo**

O objecto deste estudo consiste em compreender quais as características e dimensões do capital intelectual, valorizadas numa empresa líder do sector dos seguros em Portugal.

O capital intelectual é, cada vez mais, um elemento preponderante na vida das empresas por ser um factor determinante de vantagem competitiva. É, pois, importante perceber quais as características que são mais valorizadas e, entre estas, quais as que servem de suporte para a criação de vantagem competitiva. Para o efeito, pretende-se, sobretudo, analisar quais as características mais valorizadas pela empresa em análise.

Esta dissertação tem como objectivo aprofundar o estudo procurando identificar quais as características e dimensões do capital intelectual valorizadas, bem como descrever quais as características de cada componente do capital intelectual.

## **1.2. Questão de Investigação**

A questão de investigação é:

- Quais as dimensões e características do capital intelectual valorizadas por uma empresa líder do sector dos seguros?

Adicionalmente, e de forma a sustentar a questão de investigação, pretende-se ainda dar resposta a três sub-questões:

- Quais as características do capital intelectual mais valorizadas por uma empresa líder do sector dos seguros?
- Que dimensão do capital intelectual é mais valorizada por uma empresa líder do sector dos seguros?
- Por que razão, uma empresa líder do sector dos seguros, selecciona características e dimensões específicas do capital intelectual para conseguir obter vantagem competitiva?

### **1.3. Estrutura da Dissertação**

De forma a cumprir os objectivos propostos, estrutura-se esta dissertação em três partes essenciais.

Numa primeira parte, procede-se à análise da literatura mais relevante, de forma a obter um enquadramento teórico que sirva de fundamento ao estudo empírico.

Esta parte é constituída por dois subcapítulos:

No primeiro subcapítulo é feita uma contextualização da Sociedade do conhecimento e exposta a necessidade de emergência da nova era do conhecimento, assim como a distinção entre dados, informação, diferentes tipos de conhecimento e a importância do conhecimento para a criação de vantagem competitiva.

No segundo subcapítulo é efectuada a revisão da literatura destacando algumas temáticas relevantes para o presente estudo, nomeadamente, o capital intelectual, os seus componentes e a definição de alguns modelos de medição do capital intelectual.

A segunda parte desta dissertação é constituída por dois capítulos, o terceiro e o quarto.

No capítulo terceiro é explicada a metodologia utilizada e justificado o recurso ao estudo de caso, bem como é feita referência aos elementos que serviram de base aos resultados apresentados e discutidos subsequentemente, tais como a amostra e os métodos de análise de conteúdo.

O capítulo quarto diz respeito ao estudo empírico. Neste capítulo, para além de enunciadas as técnicas e procedimentos utilizados na realização da pesquisa, são ainda apresentados e discutidos os resultados verificados.

Por fim, na terceira parte constituída pelo quinto e último capítulo, são apresentadas as principais conclusões, onde se sintetiza os resultados obtidos com a pesquisa. É ainda explicitado de que forma os objectivos traçados foram atingidos, bem como se formulam recomendações para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Sociedade do Conhecimento**

A sociedade está sujeita à constante mudança e evolução ao longo do tempo. A sociedade industrial do pós-guerra evoluiu, transformando-se cada vez mais numa sociedade de serviços e, mais recentemente, na chamada sociedade de informação. Segundo os principais pensadores desta área, na próxima era, os sectores de produção, serviços e informações basear-se-ão no conhecimento e as organizações de negócios evoluirão, gerando conhecimentos das mais diversas formas.

A evolução tecnológica do final do século XX alterou o modo de criar riqueza, que era antes feito à custa de factores físicos e é agora baseado no conhecimento. Cabrita (2009) afirma que o conhecimento não surge como substituto dos outros recursos básicos da economia mas como um agente vital que interage com eles, sendo indispensável ao crescimento e competitividade da economia contemporânea.

Assim, a criação de riqueza passa a depender da forma como criamos e utilizamos o conhecimento.

Ainda segundo Cabrita (2009), a economia, enquanto área do conhecimento que se ocupa da criação de riqueza, tem vindo a evoluir ao longo dos tempos sendo reconhecidas três eras ou idades distintas em função da importância dada aos recursos básicos da economia. A mesma autora apoia, assim, o modelo de consultoria de Arthur D. Little ao afirmar que, considerando as principais fontes de riqueza económica, evoluímos de um ambiente essencialmente agrícola para uma economia industrial e, posteriormente, para uma economia baseada no conhecimento (Tabela 2.1).

**Tabela 2.1** As eras económicas baseadas nas principais fontes de riqueza

Eras Económicas	Agrícola	Industrial		Conhecimento
		Início	Final	
Fonte de riqueza	Terra	Mão-de-obra	Capital	Conhecimento
Tipos de organização	Feudal	Proprietária	Hierárquica	Redes de Conhecimento
Fluxos de produção	Regidos pelo Musculo	Regidos pela máquina, sequencial		Regidos pelas ideias, caótico

Fonte: Adaptado de Cabrita (2009).

Stiglitz, J. (2005: 83) afirma que:

[c]om a mudança da estrutura da economia – quando passámos de uma economia agrícola para uma economia industrial e para a Economia da Informação – as limitações dos mercados, especialmente as relacionadas com a informação imperfeita e assimétrica, tornam-se cada vez mais importantes.

Foram vários autores que, desde meados do século passado, previram a emergência de uma nova era económica na qual o conhecimento se tornaria a principal fonte de riqueza. O conhecimento tornou-se mesmo uma das principais ferramentas do indivíduo e das organizações.

Peter Drucker foi um dos pioneiros teóricos a notar um sinal de transformação. Na sua obra *Post-Capitalist Society*, Drucker alertou os gestores para a emergência de uma nova sociedade em que o conhecimento é o principal capital e o recurso essencial da economia. O autor chama ainda à atenção para o aparecimento de uma sociedade que levará a alterações nas forças produtivas, no ensino, na aprendizagem e até no significado do conhecimento.

Por sua vez, o sociólogo Daniel Bell, na sua obra *The Coming of Post-*

*Industrial Society*, populariza o conceito de sociedade pós-industrial, quando se refere à superação da sociedade industrial.

Estudiosos, críticos, políticos e comentadores parecem estar de acordo relativamente à emergência desta “nova era” do conhecimento para justificar as profundas transformações ao nível económico, social e pessoal. Ideia esta que é reforçada por Cabrita (2009), ao afirmar que parece consensual que o suporte para esta “nova era” é o conhecimento.

Assim, pode se dizer que o motor que faz avançar a economia do conhecimento é a importância crescente dos intangíveis no processo de criação de valor.

Segundo Drucker (1992), antigamente, o conhecimento e o trabalho raramente se tocavam, sendo vistos como factores completamente distintos e sem qualquer tipo de relação. No fundo, entendia-se que o conhecimento provinha do livro e o trabalho da experiência.

Mintzberg (1986), estudioso do comportamento das organizações, explica qual a importância do conhecimento numa organização, evidenciando que um conjunto de conhecimento é uma das cinco forças de poder de um indivíduo numa organização.

Dado o ritmo acelerado a que avançam e surgem novas formas de percepção e interpretação do mundo, alteram-se valores, práticas, métodos e técnicas. Neste cenário, as organizações têm noção de que os seus activos financeiros e físicos não são capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis (Cabrita, 2009) numa nova sociedade cheia de desafios e incertezas com um enorme impacto ao nível económico, social, cultural, ético e político. Apercebem-se, assim, que os activos intangíveis são aqueles que conferem um verdadeiro valor aos seus produtos e serviços. A autora sustenta que, nesta nova economia, é o conhecimento o factor primordial de produção.

Os activos intangíveis constituem um dos principais factores do êxito presente e futuro das organizações, pelo que se deve investir cada vez mais neste tipo de activos. Ter hoje instalações modernas não é uma garantia de posição competitiva nos mercados. É necessário ter pessoal com

competências adequadas, ter a fidelidade dos clientes, a credibilidade dos gestores, conseguir reter e atrair os melhores profissionais e estar em permanente processo de inovação.

### **2.1.1. Diferença entre Dados, Informação e Conhecimento**

Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2010:623) «a vantagem competitiva está no Conhecimento das pessoas que utilizando, ou não, a tecnologia utilizam os dados, as informações e os transformam em Conhecimento». É indispensável distinguir os três conceitos.

Segundo Davenport e Prusak (2000), «o conhecimento não é dado nem é informação, embora esteja relacionado com os dois, e as diferenças entre estes termos é por vezes uma questão de grau».

Os conceitos de dados, informação e conhecimento têm sido muito utilizados, contudo a sua definição nem sempre é consensual. É frequente verificar-se uma utilização imprópria e descontextualizada desses conceitos (Gurteen, 1998), o que provoca alguma obscuridade no entendimento das suas fronteiras.

São apresentadas infra algumas noções relevantes encontradas na literatura sobre dados, informação e conhecimento, e respectiva síntese com o objectivo de expor as suas diferenças e proporcionar uma base sólida para melhor compreensão do presente estudo.

Várias são as definições de dados sugeridas no âmbito da gestão do conhecimento.

«Os dados não passam de um conjunto simples e objectivo de registos de factos ou registos estruturados de transacções, (Davenport e Prusak, 1998) que pode ser resultante de uma observação ou de uma mediação (Serrano, Gonçalves e Neto, 2005 apud Câmara et al., 2010)<sup>1</sup> e, por si só, não são dotados de propósitos e relevância, descrevendo parcialmente um acontecimento sem uma interpretação ou julgamento» (Serrano e Fialho, 2005).

---

<sup>1</sup> Serrano, A., Gonçalves, F. Neto, P. – Cidades e Territórios do Conhecimento. Lisboa: Edições Silabo, 2005

Segundo Davenport e Prusak (2000), «um dado é um conjunto de factos objectivos e individualizados sobre um acontecimento». Assim, o dado em si mesmo, não tem relevância, uma vez que não tem pormenores adicionais e não relaciona nada. Necessitam, pois, de ser ordenados, analisados, interpretados para serem convertidos em informação.

Para Oliveira (2007), os dados descrevem somente o que aconteceu, sem levar à compreensão da situação. O autor afirma ainda que isoladamente os dados não têm um significado em si.

Dados são conjuntos de factos que representam eventos ocorridos numa organização ou no ambiente em que estão inseridos. (Laudon e Laudon, 2011). Os autores recordam Platão, para quem os dados podiam ser considerados como factos brutos, i.e. o fluxo infinito de coisas que acontecem agora e que aconteceram no passado.

Todas as organizações necessitam de dados, tal como necessitam que os mesmos sejam geridos e analisados.

Os dados descrevem uma parte da realidade, não fornecendo interpretações. A tomada de decisões das organizações baseia-se em dados, mas estes nunca indicam quais as acções a tomar, daí a necessidade de ser efectuada a sua análise.

Para Gouveia e Ranito (2004), os dados constituem os elementos atómicos que referenciam, qualificam e descrevem todos os itens necessários à operação do sistema de informação. Serrano e Fialho (2005) partilham da mesma opinião, afirmando que os dados se referem a um conjunto de factos discretos e objectivos sobre acontecimentos.

Pode assim verificar-se que os dados são a base para a criação da informação

Em síntese, os dados são factos reais, crus, independentes, isolados, desprovidos de valor ou significado, referentes a acontecimentos, que se apresentam num estado bruto e sem tratamento. Contudo, os dados transportam elevado potencial que pode ser despoletado pelo seu processamento, tornando-se úteis para a sua consequente aplicação. Pode

então afirmar-se que os dados são importantes, uma vez que se constituem a matéria-prima essencial para a criação de informação (Davenport e Prusak, 1998).

Após uma análise da literatura que procura definir o conceito de informação, Martins (2010) descreve-a como «um fluxo de mensagens ou significados que pode adicionar ou alterar o conhecimento». Acrescenta ainda que a informação fornece um ponto de vista novo para se poder interpretar acontecimentos ou objectos, tratando-se assim de um material ou meio necessário para a iniciação e formalização do conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1998), a informação pode ser entendida como uma mensagem orientada de alguém identificado como o emissor, para o receptor, com o objectivo de provocar algum tipo de reacção em quem a recebe, ao nível da sua percepção ou comportamento. A palavra informação deriva do latim *informare*, que significa «dar forma a» (Davenport e Prusak, 1998).

Drucker (1992) definiu informação como «dados dotados de relevância e propósito». Assim, quando se acrescenta valor aos dados, estes adquirem significado e são transformados em informação, sendo então necessário categorizar e calcular os dados.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), a «informação surge como um meio necessário para construir o conhecimento, resultante, por sua vez, de um fluxo de mensagens; e está relacionada com um contexto específico e dependente da situação, ambos criados dinamicamente a partir da interacção social».

Apoiando Davenport e Prusak (2000), Nonaka e Takeuchi (2004), afirmam que a informação é como uma mensagem, sob a forma de documento ou outro suporte audível ou visível. Por sua vez, Laudon e Laudon (2004:52), definem informação como «o conjunto de dados aos quais seres humanos deram forma para torná-los significativos e úteis».

Enquanto para Gouveia e Ranito (2004), a definição de informação é um desafio em si, Beuren (1998) defende que a informação é constituída por dados adquiridos, organizados e ordenados, aos quais são atribuídos

significado e contexto. Já segundo Davenport e Prusak (1998), é possível transformar dados em informação a partir dos seguintes procedimentos:

- Categorização: para conhecer as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados;
- Cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente;
- Contextualização: para saber qual a finalidade dos dados recolhidos;
- Correção: os erros são eliminados dos dados;
- Condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

Após a transformação de dados em informação é necessário efectuar a devida análise para que se possa gerar conhecimento. Pode-se assim concluir que a informação é um conjunto de dados organizados, interpretados e processados, relacionados com o contexto e situações específicas, com relevância e interesse para os seus utilizadores. Pode também assumir-se que existe uma relação entre informação e conhecimento pois a criação do conhecimento está dependente da informação, assim como a produção de informação que seja relevante, tem por base a aplicação de conhecimentos (Martins, 2010).

A palavra conhecimento, estava antigamente ligada a conceitos como dados, informação, inteligência, habilidade, experiência, ideias ou intuição, mediante variados contextos, o que originou um imenso número de interpretações acerca da sua génese.

Após a apresentação dos conceitos de dados e informação, Faucher, Everett, e Lawson (2008) apresentam o conhecimento como informação processada tendo em vista o cumprimento de determinado propósito.

Martins (2010), considera que o «conhecimento é mais do que a informação, uma vez que envolve o entendimento obtido através da experiência e da aprendizagem». De acordo com este autor a relação entre conhecimento e informação é uma relação interactiva, pois a criação de conhecimento está dependente da informação e o desenvolvimento de

informação requer a aplicação de desenvolvimento.

Uma noção mais formal de «conhecimento» é avançada por Davenport e Prusak (1998:92) enquanto «uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações». Os autores acrescentam que nas organizações este se encontra embutido não apenas em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos práticos e normas organizacionais. Assim, no entendimento dos autores, o conhecimento tem origem e é aplicado na mente humana dos conhecedores.

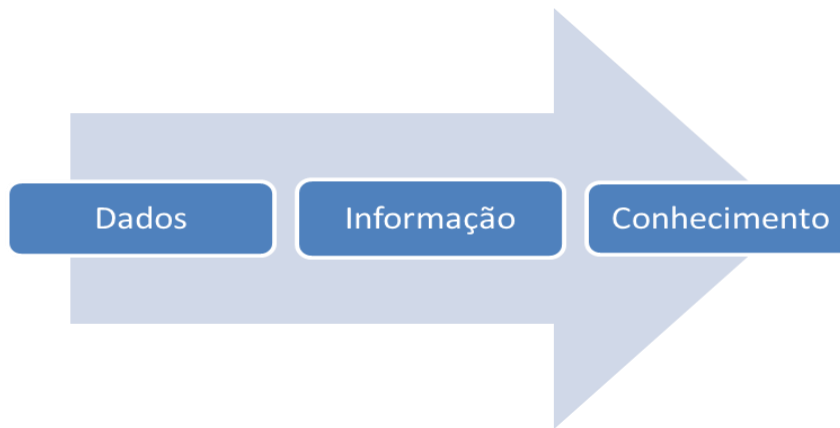
Segundo Lopes e Matos (2008), conhecimento é a informação que, ao ser usada pela mente humana, permite a tomada de decisão em determinado contexto e a gestão do conhecimento organizacional, dentro da organização, utilizando novas tecnologias, que passa pela capacidade que a organização tem para identificar e codificar conhecimento, estimular o seu desenvolvimento e facilitar a sua aplicação.

Stewart (1998: 61) afirma que «se o conhecimento é a maior fonte de riqueza, então as pessoas, as empresas e as nações deveriam investir nos bens que produzem e processam o conhecimento». Esses bens não são necessariamente aparelhos de elevada tecnologia, tal como os investimentos não terão de ser em elevada tecnologia.

Como é defendido por Serrano e Fialho (2005: 51), «o conhecimento é a informação que muda algo ou alguém, quer por transformar-se em base para a acção, quer por fazer um indivíduo ou uma organização ser capaz de acções diferentes e mais efectivas».

Bueno (1998) define conhecimento como um conjunto de experiências, saberes, valores, informação em contexto, percepções e ideias que criam determinada estrutura mental no sujeito para avaliar e incorporar novas ideias, saber e experiências. Conceito este que se associa a saber.

A sequência entre dados, informação e conhecimento deverá ser vista como uma série contínua (Figura 2.1), o que significa que, apesar dos dados serem discretos, a evolução para a informação e conhecimento não representa níveis isolados.



**Figura 2.1** Dados, informação e conhecimento – Sequência do conhecimento

De acordo com Câmara et al. (2010), quando os dados são ordenados e contextualizados, sendo-lhes atribuído um sentido, obtemos a informação. O mesmo autor afirma que «os dados tornam-se informação quando a estes lhes é acrescentado significado» (Câmara et al., 2010: 61). Assim, a informação é organizada e tem uma finalidade.

Como já foi anteriormente exposto, o conhecimento existe somente dentro das pessoas e é gerado por estas. Os dados transformam-se em informação através de acções e a informação em conhecimento.

No que diz respeito à transformação da informação em conhecimento, Davenport e Prusak (1998) definem os seguintes procedimentos que o permitem:

- Conversação: o que pensam as outras pessoas desta informação?
- Comparação: de que forma as informações relativas a esta situação se comparam com outras situações conhecidas?
- Conexões: quais as relações entre este novo conhecimento e o conhecimento já existente/acumulado?
- Consequências: quais as implicações que as informações produzem nas tomadas de acção?

O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva dos dados. Para que a informação se torne conhecimento, os seres humanos têm de fazer virtualmente todo o trabalho. O conhecimento é

entregue através de meios estruturados, tais como livros e documentos, assim como de contactos entre pessoas, que podem ir desde meras conversas até às relações de aprendizagem. Uma das razões porque o conhecimento é valioso é porque está próximo – mais do que dados e informações – da acção.

Na concepção de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento está relacionado com o significado, as crenças e a acção humana. «É um processo dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade» (Nonaka e Takeuchi, 1997: 75).

No mesmo sentido, Sveiby (1998: 93) define conhecimento como «uma capacidade para agir».

Na Tabela 2.2, serão sumarizados os conceitos referidos, a partir da proposta dos autores Davenport e Prusak (1998).

**Tabela 2.2 Dados, Informação e Conhecimento**

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple</p> <p>observações sobre o estado do mundo:</p> <p>Facilmente estruturadas;</p> <p>Facilmente obtidos por máquinas;</p> <p>Frequentemente quantificados;</p> <p>Facilmente transferíveis.</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <p>Requer unidade de análise;</p> <p>Exige consenso em relação ao significado;</p> <p>Exige necessariamente a mediação humana.</p>	<p>Informação valiosa da mente humana.</p> <p>Inclui reflexão, síntese, contexto.</p> <p>De difícil estruturação;</p> <p>De difícil captura com máquinas;</p> <p>Frequentemente tácito;</p> <p>De difícil transferência.</p>

Fonte: Adpatado de Davenport e Prusak (1998)

### **2.1.2. Tipos de Conhecimento**

Para Nonaka e Takeuchi (1997: 58), a criação do conhecimento organizacional é «a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas».

Polanyi (2009: 36), afirma que os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando activamente as suas próprias experiencias. Acrescenta ainda que «podemos saber mais do que podemos dizer».

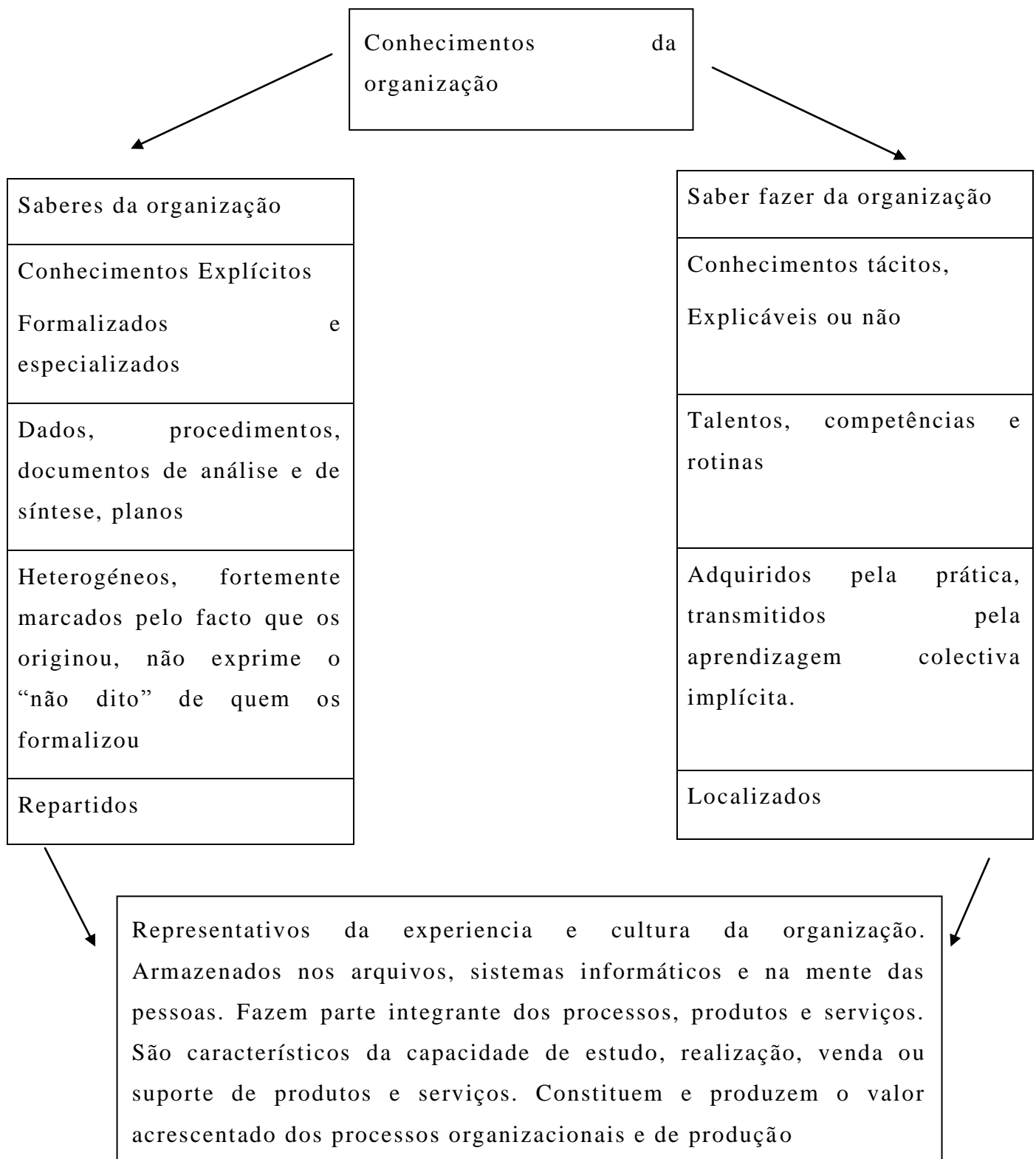
O referido autor classifica o conhecimento humano em duas categorias: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

O conhecimento explícito é o que pode ser expresso sob a forma de palavras, desenhos ou outros meios articulados.

O conhecimento tácito é o que é difícil de exprimir. Está relacionado com a experiência, o poder de inovação e a competência dos empregados da organização para a realização das tarefas do dia-a-dia.

Nonaka e Takeuchi (1997), tal como Polanyi (2009), defendem que existem dois tipos de conhecimento o Explícito e o Tácito.

Assim pode-se distinguir, os conhecimentos individuais explícitos, articulados ou formalizados e por outro lado, os conhecimentos individuais tácitos, que os indivíduos não têm verdadeiramente consciência. Ambos existem no interior das organizações e podem ser esquematizados conforme a Figura 2.2.



**Figura 2.2** Categorias de conhecimentos na empresa

Fonte: Adaptado Grundstein (1994).

O conhecimento explícito exprime-se sob a forma de discursos, metáforas, analogias ou representações esquemáticas. Materializa-se sob a forma de documentos, estruturados ou não, ou sob a forma de ficheiros informáticos.

O conhecimento tácito é subtil e pessoal, fica armazenado no cérebro humano aguardando o contexto adequado para se tornar em explícito. Não depende da repetição da experiência e manifesta-se no talento, na competência, nas crenças e comportamentos partilhados.

Segundo Câmara et al (2010) a criação de conhecimento nas organizações tem duas dimensões: a dimensão epistemológica e a ontológica.

A dimensão epistemológica refere-se à distinção do conhecimento tácito e explícito, tema principal no trabalho desenvolvido.

Já a dimensão ontológica preocupa-se com a criação de conhecimento organizacional por oposição do conhecimento individual.

#### ***2.1.2.1. Conhecimento Tácito***

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conceito de conhecimento surgiu com Michael Polanyi, no seu livro *The Tacit Dimension*, publicado originalmente em 1996, tendo se tornado uma referência na conceptualização do que é o conhecimento tácito. O conhecimento tácito é partilhado pessoalmente através das equipas de trabalho, ou estruturas, como as comunidades de prática, onde as pessoas com interesses comuns se reúnem para trocar conhecimento e criar soluções (Saint-Onge e Armstrong, 2004). Segundo Câmara et al. (2010), é muito difícil este conceito ser expresso por meio de palavras pois é adquirido através da experiência. Os mesmos autores afirmam que o conhecimento tácito é «subjectivo, prático, análogo, simbólico» e, ainda, transferível para os outros através de contactos face a face e conversas informais, sendo por isso muito subjectivo e intuitivo.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), «o conhecimento tácito inclui duas dimensões: a dimensão cognitiva e a dimensão técnica».

A dimensão cognitiva centra-se em modelos mentais, em que os seres humanos criam, através de analogias, modelos do mundo recorrendo a

esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista;

Por outro lado, a dimensão técnica inclui o know-how concreto, técnicas e habilidades que actuam como uma habilidade informal e difícil de definir.

De acordo com Pisano (1994), o conhecimento tácito é como que o resultado de um processo contínuo de “teste e erro”, sendo adquirido através da experiência.

O conhecimento tácito é, por vezes, denominado por conhecimento pessoal, conhecimento de procedimentos ou por conhecimento subjectivo. Este tipo de conhecimento é de difícil expressão verbal dado estar enraizado na experiência individual. Sendo tácito, torna-se difícil codificá-lo, pelo que é passado aos outros através da experiência directa partilhada (DeNisi, Hitt, e Jackson, 2003).

Para Wiklund e Shepherd (2003), o conhecimento de procedimentos desenvolve-se com a experiência e refere-se à forma de fazer algo, sendo difícil de formalizar, articular e transferir.

O conhecimento tácito é adquirido através da experiência, como tal a sua transferência traduz-se num processo lento e complexo (Teece, Pisano, e Shuen, 1997). Os profissionais adquirem conhecimento tácito através da aprendizagem no seu posto de trabalho, contrariamente ao conhecimento articulável, que é adquirido através da educação formal (Hitt, Bierman, Shimizu e Kockhar, 2001). As práticas de gestão para distribuir e nivelar o conhecimento tácito pela organização são difíceis de compreender e imitar com sucesso por parte de elementos externos à empresa (DeNisi et al., 2003).

#### ***2.1.2.2. Conhecimento Explícito***

O conhecimento explícito é mais facilmente expresso em palavras, números e pode ser prontamente transmitido entre pessoas, de modo formal e sistemático. Este envolve o conhecimento de factos. É objectivo, teórico e digital. (Câmara et al, 2010).

O conhecimento explícito compreende o conhecimento que já foi codificado e articulado em palavras ou números, como as ferramentas, os

procedimentos e as rotinas pré-definidas. A partilha do conhecimento explícito é potenciada pela tecnologia, para garantir que o conhecimento é capturado e fica acessível por toda a organização (Saint-Onge e Armstrong, 2004).

Segundo Nonaka e Tekeuchi (1995:40), o conhecimento explícito, «é considerado como um conjunto de informação com significado, articulado numa linguagem clara incluído números e diagramas».

O conhecimento explícito é obtido através da educação formal, que permite a transmissão de conhecimento articulável, de acordo com determinado método (Pisano, 1994). O conhecimento explícito é, por vezes, denominado por conhecimento objectivo ou declarativo (Kogut e Zander, 1992). Este tipo de conhecimento pode ser formalizado, codificado e comunicado (DeNisi et al., 2003). O conhecimento explícito não se encontra necessariamente codificado, contudo, é muito fácil codificar o conhecimento, uma vez que este se encontra explicitado (Ariely, 2003).

O conhecimento explícito pode ser transmitido através da educação formal e de programas de formação, mas também pode ser adquirido através da experiência no trabalho. O conhecimento organizacional está alicerçado nas práticas diárias dos membros da organização.

O conhecimento explícito já assenta a sua base em dados concretos, isto é, é o conhecimento contido na linguagem oral e escrita para uso e acesso de outros.

Em suma, o conhecimento explícito, ou codificado, «pode ser expresso em linguagem sistemática e formal, partilhado na forma de dados, fórmulas científicas, especificações de produtos, manuais e princípios universais, e processado, transmitindo e acumulado de modos relativamente fáceis» (Martins, 2010).

Tal como é sugerido por Alwis e Hartmann (2008), o conhecimento tácito e conhecimento explícito são complementares e, por isso, são ambos essenciais ao processo de criação do conhecimento. Só através da valorização das duas dimensões do conhecimento, e respectiva interacção, as empresas poderão alcançar vantagem competitiva.

A Tabela 2.3 apresenta algumas distinções entre o conhecimento tácito e o explícito. O conhecimento explícito propende a ser objectivo, tratando-se assim do conhecimento da racionalidade. O conhecimento tácito, por sua vez, tende a ser físico e subjectivo, tratando-se assim do conhecimento directo da experiência.

**Tabela 2.3:** Tipos de conhecimento

Conhecimento Tácito (Subjectivo)	Conhecimento Explicito (Objectivo)
Conhecimento da experiência (Corpo)	Conhecimento da racionalidade (Imagem)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e agora)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Adaptado de Nonaka e e Takeuchi (1997: 67)

A vantagem competitiva baseada no conhecimento é sustentável (Davenport e Prusak, 2000) porque quanto mais uma empresa sabe, mais ela poderá aprender (Cohen e Levinthal, 1990). As organizações armazenam conhecimento nos seus procedimentos, normas, regras e formas de actuação. Elas acumulam conhecimento ao longo do tempo, aprendendo com os seus membros. Ao mesmo tempo, os indivíduos são socializados pelos valores da organização (March, 1991). As vantagens competitivas que são sustentáveis ao longo do tempo levam a performances superiores (Peteraf, 1993).

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito são conhecimentos complementares. Compreender essa relação constitui uma chave crucial para melhor entender o processo de criação de conhecimento como sendo um processo social. É importante do ponto de vista da organização a conversão do conhecimento tácito em conceitos explícitos, pois enquanto o conhecimento permanecer tácito este é incapaz de o transmitir e explorar da forma mais adequada.

### **2.1.3. Criação do conhecimento**

A expressão “criação do conhecimento” é utilizada por Nonaka e Takeuchi, que afasta assim a expressão “gestão do conhecimento”.

Segundo Nonaka (Nonaka e Nishiguchi 2001: 10), o «processo de criação do conhecimento traduz-se fundamentalmente na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito», como foi descrito no ponto anterior.

Referimo-nos, portanto, à criação consciente do conhecimento, às actividades e iniciativas empreendidas pelas organizações para aumentar o seu activo de conhecimento institucional, aumento esse que se vai traduzir em vantagens internas (na organização em sentido lato) e externas (em competitividade).

Como refere Nonaka (Nonaka e Takeuchi, 1995), a empresa criadora de conhecimento utiliza uma nova forma de ver as funções e responsabilidades da administração, a sua estrutura organizacional e práticas de negócios.

No processo de criação do conhecimento podem ser consideradas cinco fases (Llauger, 2001, Nonaka e Takeuchi,1995):

- Partilha do conhecimento tácito;
- Criação de conceitos;
- Justificação dos conceitos;
- Elaboração de protótipo ou maquete;
- Cruzamento de níveis distintos de conhecimentos.

Contudo, Davenport e Prusak (1998) propõem cinco modos de criação do conhecimento:

- Aquisição;
- Grupos de pesquisa;
- Fusão;
- Adaptação;

- Redes de conhecimento.

Ao falar em criação de conhecimento, pensa-se de imediato no conhecimento desenvolvido no interior da própria organização pelos seus membros. No entanto, verifica-se, cada vez mais, que as empresas adquirem outras empresas especificamente pelo seu conhecimento, no pressuposto de que, dessa forma, estão fundamentalmente a incorporar conhecimento estruturado na forma de documentos, bem como através do acesso a rotinas e processos que constituem o conhecimento da empresa adquirida.

A criação de conhecimento pode ser produzida pela colaboração entre empresas, através de uma fusão. A este conhecimento em comum, Nonaka e Takeuchi (1995) chamam redundância e identificam-no como uma condição necessária para a criação de conhecimento.

Outra forma de criar conhecimento é a adaptação, o que implica necessariamente que a empresa tem essa capacidade de se adaptar, contando para isso com os recursos e capacidades internas que existem e podem ser utilizados de novas formas.

A criação de conhecimento pode ser produzida através de “grupos de pesquisa” constituídos por um conjunto específico de pessoas dentro da organização com o objectivo de pesquisar determinado assunto

Pode-se, assim, concluir que a criação do conhecimento supõe uma reflexão individual e partilhada sobre os novos processos produtivos, os produtos e serviços que se desenvolvem numa organização e na compreensão da estratégia do negócio e análise da envolvente.

#### **2.1.4. O Conhecimento como Fonte de Vantagem Competitiva**

O desenvolvimento tecnológico, especialmente as tecnologias de informação, alterou a forma como a informação é processada e, ao mesmo tempo, permitiu obter volumes de informação cada vez maiores. A obtenção de informações por parte das organizações acerca dos mercados em que actuam, sobre quem são os seus concorrentes ou quais são as necessidades dos clientes tornou-se cada vez mais essencial para a tomada de decisões.

Deste modo, num mundo onde os mercados, a tecnologia, os produtos e a

própria sociedade em que vivemos se modificam a ritmos alucinantes, o conhecimento assume-se como a principal fonte de vantagem competitiva (Davenport e Prusak, 1998; Nonaka, 1991), sendo mesmo reconhecido como um novo factor de produção (Drucker, 1993).

As empresas tentam alcançar e manter a vantagem competitiva sobre a concorrência, num mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança. Com o surgimento da era do conhecimento, os recursos intangíveis passaram a ser reconhecidos como um pilar essencial que permite criar e sustentar uma vantagem competitiva.

Uma vez feita referência ao conhecimento como vantagem competitiva, será então oportuno fazer uma breve incursão pelo conceito.

O conceito de vantagem competitiva é relativamente recente, tendo se difundido durante os anos 80, o que se deve, em grande parte, à obra de Porter (1985), “Competitive Advantage”.

Na sua obra, Porter define vantagem competitiva como um conceito que procura mostrar como a estratégia escolhida e seguida pela organização e o valor que consegue criar para os seus clientes podem determinar e sustentar o seu sucesso competitivo (Porter, 1985).

## **2.2. Capital Intelectual**

Temos, nas últimas décadas, vindo a assistir a alterações profundas do ambiente em que as organizações operam devido a transformações fundamentais e significativas na sociedade, resultantes em parte do processo de globalização.

Passámos da chamada «era industrial» para a «era da informação». Na primeira, as principais vantagens das empresas eram os equipamentos, os edifícios, enquanto na segunda os activos intangíveis, como as competências, os processos e as pessoas tornaram-se a principal vantagem (Guthrie, 2001; Kaplan e Norton, 1996; Petty e Guthrie, 2000).

Esta nova economia, pode ser apelidada de “economia do conhecimento”, de acordo com Murteira (2004). Os modelos e práticas de gestão que serviam com êxito à economia industrial estão esgotados e uma “nova era”,

cujo núcleo central está na inovação e no conhecimento parece ter emergido (Cabrita, 2009).

Segundo Cabrita (2009: 1), «[n]a economia, as teorias evolucionistas dão lugar às teorias revolucionistas». É, portanto, consensual que “algo” tem vindo a mudar na economia e que o motor de mudança encontra-se nos intangíveis ou no capital intelectual.

Uma das maiores revoluções de todos os tempos é reconhecer-se que o conhecimento é o recurso fundamental da economia pois coloca o Homem, como o verdadeiro proprietário desse recurso, no centro das preocupações de gestão.

Vivemos tempos que afectam as características e o modo de pensar e agir nas organizações, desafiando-as a olhar para o futuro de outra forma, onde a competência, a inovação, a ética, a responsabilidade social a colaboração e a valorização do ser humano serão essenciais para a determinação do diferencial competitivo.

Depreende-se da exposição feita que há dois motores cruciais de mudança: a globalização e a revolução tecnológica.

Segundo Edvinsson e Malone (1997), os factores de produção não são, hoje, os principais responsáveis pela criação do valor de mercado. A valorização da mão-de-obra e o capital sobre a forma de imobilizado dão lugar aos intangíveis.

Assim, comprova-se que os activos intelectuais se tornaram os elementos mais importantes nas organizações que actuam na economia do conhecimento.

A primeira referência conhecida da expressão “capital intelectual” é atribuída a John Kenneth Galbraith, que, numa carta dirigida ao economista Michael Kalecki, em 1969, escreveu o seguinte: «[i]nterrogo-me se o senhor avalia a dimensão de quantos, em todo o mundo, retribuíram o capital intelectual que nos deu nestas últimas décadas».

O conceito de capital intelectual foi explorado e desenvolvido após a descrição da sociedade pós-capitalista de Peter Drucker, a denominada

“economia do conhecimento” (Drucker, 1993). O autor acautelava para a chegada de uma sociedade movida pelos recursos do conhecimento (Bontis, 2001), o que corrobora a ideia de evolução de uma era industrial para a era do conhecimento.

As extensas fontes bibliográficas que presentemente existem em matéria de capital intelectual obriga, contudo, a um grande esforço de síntese e a focar nos aspectos que mais directamente se relacionam com o tema específico em estudo. Existem diversas perspectivas e abordagem do conceito. A literatura sobre o capital intelectual é confusa (Bontis, 1998).

O estado embrionário da construção teórica do tema é reflectido na diversidade de definições e tipologias encontradas. O capital intelectual já foi considerado por muitos autores, definido por alguns, mas compreendido apenas por poucos (Sveiby, 1997; Stewart, 1998; Bontis, 2001).

Ao longo do estudo será essencialmente considerada a definição de Stewart (1998), seguida também por outros autores: capital intelectual é o material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizado para gerar riqueza (Stewart, 1998). Será esta a definição adoptada por ser o trabalho de Stewart um dos mais referenciados em artigos que versam sobre a gestão do conhecimento e o capital intelectual publicados em revistas científicas especializadas, entre os quais temos o *Journal of Intellectual Capital*, *Journal of Knowledge Management* e *Knowledge and Process Management*.

Quanto à tipologia, será seguida aquela que é utilizada por muitos autores. O capital intelectual é a soma dos seus três componentes: o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional, (Saint-Onge, 1996; Lynn, 1998; Bontis, 2001; McElroy, 2002).

Segundo Roos, Roos, Edvinsson e Dragonetti (1997), as raízes teóricas do capital intelectual podem ser encontradas na Gestão do Conhecimento.

No presente capítulo foram deliberadamente subtraídas algumas perspectivas relativas ao tema do capital intelectual, privilegiando-se aquelas que têm uma relação mais estreita com a temática em análise ou que podem ajudar a um melhor enquadramento e entendimento da mesma.

Ao longo das próximas páginas, poderá verificar-se que inúmeros autores tentam descrever as características do capital intelectual demonstrando a relevância que o conceito tem adquirido. Verificaremos ainda a existência de diferentes designações e abordagens para o conceito.

A importância e o impacto que o tema pode gerar no seio das organizações são unanimemente reconhecidos, apesar de o tema ser relativamente recente. Leon (2002) refere que a revisão da literatura estabelece, em primeiro lugar, que o capital intelectual (entendido principalmente nas suas expressões ou representações humanas, de sistemas, de propriedade intelectual, de clientes, culturais e sociais) representa um autêntico elemento da riqueza organizacional nesta era do conhecimento. Por outro lado, defende também que os gestores podem realizar um conjunto vasto de acções para gerir activamente os recursos de conhecimento que se encontram à sua disposição, de forma a melhorar o desempenho organizacional.

É cada vez mais difícil para as empresas encontrar factores de diferenciação que permitam a criação de vantagens competitivas duradouras. A globalização e demais factores que se lhe associam permitiram que as organizações, quase sem distinção, pudessem aceder, ao mesmo tempo e nas mesmas condições, às tecnologias, ferramentas de análise, metodologias e práticas de gestão, independentemente da sua localização geográfica ou dimensão. Esta terá sido uma das grandes contribuições associadas ao despertar do capital intelectual, dado que as organizações tiveram que começar a centrar as suas atenções no homem e trazê-lo para o centro do sistema para conseguir ter algum factor diferenciador que permitisse obter vantagem competitiva.

A relevância crescente do capital intelectual, enquanto tópico de pesquisa, funda-se na construção da “Nova Economia”, que é orientada pela gestão do conhecimento (Guthrie, 2001). Assim, podemos identificar alguns contributos que demonstram a importância do capital intelectual:

- A emergência da inovação e da criatividade como principal determinante da competitividade.

- A revolução das tecnologias de informação e a sociedade da informação;
- A mudança nas actividades interpessoais e a sociedade em rede;
- A crescente importância do conhecimento e da economia baseada no conhecimento;

Stewart (1998: 17) afirma que «o capital intelectual pode potenciar outros tipos de capital, como por exemplo os equipamentos, a liquidez e outros activos, tornando disponíveis recursos financeiros, incrementando a agilidade e a flexibilidade empresariais». Afirma ainda que o capital intelectual é o conhecimento útil reunido, descrito, partilhado e explorado.

Não pode deixar de ser referido que, de acordo com DeniSi et al., (2003), o capital intelectual é criado através de dois mecanismos: combinação e troca de recursos intelectuais existentes, incluindo conhecimento tácito e explícito.

O mecanismo da combinação refere-se à ligação entre elementos previamente desconectados ou ao desenvolvimento de novas formas de combinar elementos já anteriormente associados. Por sua vez, o mecanismo da troca refere-se à interacção social entre diferentes partes através do trabalho em equipa, colaboração ou partilha.

Para que a combinação e a troca ocorram, os elementos deverão ter a oportunidade de a realizar no seu ambiente de trabalho e com a tecnologia que habitualmente utilizam. (DeniSi et al., 2003).

Não existe ainda um desenvolvimento teórico profundamente sólido na área do capital intelectual. De acordo com Bontis (2002), para se conferir uma maior robustez ao corpo de conhecimento científico que estuda o capital intelectual é necessário uma pesquisa rigorosa que clarifique a confusão das publicações sobre o tema e desenvolva conceptualizações relevantes.

### **2.2.1. Breve perspectiva histórica do capital intelectual**

«O termo “capital intelectual” não é recente» (Cabrita: 1). O termo surge nos anos de 1960, associado à importância do conhecimento no crescimento da economia. «O seu conceito manteve-se, contudo, adormecido ao longo

de algumas décadas, embora sempre ligado à problemática do conhecimento e do seu valor económico» (Cabrita: 1). De acordo com a mesma autora o interesse pelo tema regressa com a emergência da economia do conhecimento e da importância dos intangíveis.

O conceito de capital intelectual foi utilizado pela primeira vez por Thomas Stewart, o escritor da revista Fortune que, em 1991 e 1994, escreveu dois, artigos, nomeadamente *Your Company's most valuable asset: Intellectual Capital*. Nesses artigos foi discutida a ideia de que o capital intelectual das organizações estaria relacionado com a rentabilidade e o sucesso das empresas.

Apesar de vários autores, em especial Peter Drucker, se terem debruçado, há já várias décadas, sobre o impacto do conhecimento como recurso para a sociedade, o conceito foi utilizado pela primeira vez por Stewart.

Também em 1991, a empresa Skandia, organizou o primeiro departamento de capital intelectual, sendo o vice-presidente Leif Edvinsson. Foi assim a primeira vez que foi elevada a uma posição formal a tarefa de gerir o capital intelectual (Sullivan, 1999)

De acordo com Gonçalves (2002), desde a publicação dos artigos de Stewart, vários foram os trabalhos que surgiram por todo o mundo sobre a vertente capital intelectual, tendo sido propostos novos métodos para explicar, medir e gerir os activos ocultos.

Cabrita (2009) denota que o interesse crescente pelo tópico está associado ao reconhecimento da economia de que o papel do Capital Intelectual como condutor de riqueza e da sua sustentabilidade, quer ao nível das empresas quer ao do futuro das nações, é fundamental.

O debate teórico sobre a temática do Capital Intelectual segundo Roos et al. (1997) iniciou-se com algumas organizações exploradoras no estudo e publicação de relatórios de Capital Intelectual.

Como resultado da necessidade das empresas de melhorar a sua percepção relativamente aos elementos que geram valor, surgiu o relato sobre capital intelectual, para que possam ser medidos da melhor forma (Sveiby,1997)

A Tabela 2.4 pretende fornecer uma perspectiva histórica essencial para o entendimento do contexto em que o Capital Intelectual passa a ser visto como um elemento preponderante na actividade das empresas.

**Tabela 2.4:** Revisão cronológica da evolução do capital Intelectual

Período	Principais Desenvolvimentos
Início dos anos 80	Noção geral de valor intangível (genericamente definido como “goodwill”)
Meados dos anos 80	Início da era da informação e consciencialização por parte de algumas empresas da diferença entre o valor contabilístico e o valor de mercado
Finais dos anos 80	Primeiras tentativas de construção de metodologias, que, permitissem, valorizarem o capital intelectual.
Início dos anos 90	Leif Edvinsson, da Skandia é nomeado director do departamento de “Capital Intelectual” (1991) Kaplan e Norton introduzem o conceito de Balanced Scorecard (1993)
Meados dos anos 90	Publicação pela Skandia, de um suplemento ao Relatório anual, onde apresenta uma avaliação do Capital Intelectual (1994) Nonaka e Takeuchi (1995) publicam a obra “The Knowledge Creating Company”, onde é abordada a temática do conhecimento e capital intelectual. Apesar de incidir especificamente sobre o conhecimento, a distinção entre conhecimento e capital intelectual é bastante importante para que este seja um dos livros relevantes para aqueles que se concentram no estudo do capital intelectual.

	Publicação das primeiras obras sobre capital intelectual (Edvinsson e Malone, Sveiby, Brooking, Sullivan, Stewart).
Finais dos anos 90	O capital intelectual torna-se um tema popular entre os investigadores, em inúmeras conferências académicas, projectos e em documentos de trabalho que visam introduzir algum rigor académico nas pesquisas sobre o mesmo.  Em 1999 a OCDE organiza um simpósio sobre o capital intelectual.

Fonte: Adaptado de Petty e Guthrie (2000:161)

Na opinião de Stewart (1998), o estudo do capital intelectual é demasiado recente para que existam já «livros de receitas». Seria um erro para qualquer empresa adoptar as ideias que se seguem de um modo servil e simplista. Cada empresa necessita reflectir sobre as suas próprias fontes e utilização do capital intelectual.

De acordo com Petty e Guthrie (2000), podem ser identificados dois períodos no desenvolvimento do capital intelectual. O primeiro abrange os meados dos anos 90 e as actividades anteriores a este período, o segundo diz respeito a todo o trabalho desenvolvido desde essa altura até aos dias de hoje.

O autor refere ainda que no primeiro período existiu uma grande preocupação na consciencialização e demonstração da importância do capital intelectual. Os trabalhos desenvolvidos neste período mostravam uma grande preocupação em descrever os acontecimentos em determinadas organizações, sem efectuar uma ligação ao contexto organizacional.

Petty e Guthrie (2000), afirma que o que marca a transição do primeiro para o segundo período não é o carácter cronológico mas sim o tipo de trabalho desenvolvido. Aos esforços que se concentram em responder ao “porquê, o quê e onde” lidam com a definição do capital intelectual e

enquadram-se no primeiro período. As investigações que se concentram no “como”, estão enquadradas no segundo período e contemplam os processo de medir e gerir o capital intelectual.

Alguns aspectos fundamentais das empresas que se encontravam negligenciados, com o aparecimento do capital intelectual começaram a ser considerados. Assim, e de acordo com Peppard e Rylander (2001), a perspectiva do capital intelectual contribuiu para:

- Providenciar uma linguagem comum para os elementos intelectuais;
- Foco no valor – o capital intelectual procura compreender as fontes e os mecanismos que geram valor para a empresa ao contrário da estrutura contabilística tradicional direccionada para o conceito de custos;
- Proporcionar uma visão global da empresa – sendo que um dos objectivos do enfoque no capital intelectual consiste em elaborar uma estrutura que descreva todos os recursos da empresa e a interacção existente entre esses elementos;
- Proporcionar uma base para compreender a natureza dos recursos existentes - os recursos intelectuais têm diferentes características, o que afecta o seu impacto no processo de criação de valor.

Assim, o capital intelectual surge como uma resposta a uma necessidade prática de gerir a organização como um todo e não somente a sua parte visível e palpável, integrando um sistema de medida integral.

### **2.2.2. O conceito de capital intelectual**

Na literatura verifica-se que a noção do termo “Capital Intelectual” adquire diferentes significados quando evocado por pessoas distintas.

«As diversas definições resultam, simplesmente e na maioria das vezes, da diversidade de vivências e experiências e das diferentes perspectivas que guiam aqueles que abordam o tema» (Cabrita: 2).

Segundo Huang (1997) o capital intelectual consiste em informação, conhecimento, activos, experiência, sabedoria e ideias que são estruturas

para permitir a sua partilha, criando valor para os clientes e investigadores. Bontis (2000) acrescenta que o capital intelectual representa a riqueza de ideias e a capacidade para inovar, as quais ajudam a determinar o caminho da organização, determinando o seu futuro.

Booth (1998), apoia as definições anteriores afirmando que o capital intelectual não engloba somente os aspectos mais “cerebrais” da organização, está estritamente relacionado com a capacidade para utilizar recursos rentáveis em novos mercados, incluindo a capacidade para produzir novos produtos e serviços.

Para Williams (2001), o capital intelectual corresponde ao valor acrescentado de uma empresa, atribuível a activos geralmente intangíveis, resultando das funções organizacionais, processos e redes de informação tecnológica, da competência e eficiência dos empregados e das relações com os clientes.

Alguns autores, utilizam como ponto de partida nos seus estudos a definição de Capital Intelectual apresentada pela OCDE em 1999 pois consideram que se trata de uma definição prática. É o exemplo de Petty e Cuganesan (2005) e Petty e Guthrie (2000). Segundo a OCDE, capital intelectual é o valor económico de duas categorias intangíveis de uma empresa, nomeadamente o capital organizacional (ou estrutural) e o capital humano. O capital organizacional incorpora sistemas informáticos que são propriedade da empresa, redes de distribuição e cadeias de fornecimento. O capital humano incorpora os recursos humanos da empresa, quer internos (trabalhadores), quer externos (clientes e fornecedores). Esta definição, efectua uma distinção entre capital intelectual e os activos intangíveis da empresa, uma vez que considera que o primeiro é uma subcategoria do segundo e não a sua totalidade.

Edvisson (1996) apresenta o conceito de Capital Intelectual utilizando a seguinte metáfora:

Uma organização é como uma árvore. Possui uma parte visível (os frutos) e uma parte que está oculta (as raízes). Se só nos preocuparmos com a primeira, a árvore pode morrer. Para que a árvore cresça e continue a dar

frutos, é necessário que as duas raízes sejam saudáveis e alimentadas. E isso é válido também para as empresas: se nos concentramos só nos frutos (os resultados financeiros) e ignorarmos os valores escondidos, ela não subsistirá durante muito tempo.

A ideia foi desenvolvida por Edvinsson e Malone (1997), que consideraram que o que é apresentado nas demonstrações financeiras anuais e outros documentos constitui o tronco, os galhos e as folhas, sendo essa a parte visível da árvore. A parte invisível da árvore, as raízes, corresponde ao capital intelectual, o conjunto de factores dinâmicos ocultos que sustentam a empresa.

Uma das definições existentes do capital intelectual foi apresentada no *European Management Journal* (1996, vol 14), proposta por Leif Edvinsson, Skandia e Pat Sullivan que consideram o capital intelectual como o conhecimento que pode ser convertido em valor.

Autores, como Edvinsson (1996) e Brooking (1997), consideram que capital intelectual é a diferença entre o valor de mercado da empresa e o seu valor contabilístico. Para Brooking (1997), o capital intelectual será, mais propriamente, a diferença entre o valor que alguém estará disposto a pagar por uma empresa e o seu valor contabilístico. Já Edvinsson (1996) entende que o capital intelectual compreende activos intangíveis que não são reconhecidos nas demonstrações financeiras da empresa, como referido anteriormente.

Para Li, Pike e Haniffa (2006), o capital intelectual é entendido como a detenção de conhecimentos e experiências, conhecimentos profissionais e competências, boas relações e capacidades tecnológicas que, quando aplicadas, proporcionam vantagens competitivas nas empresas. Para García-Meca e Martínez (2005), o capital intelectual é o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e a experiência que podem ser utilizados de forma a criar valor. Brennan (2001), por sua vez defende que o capital intelectual é o conhecimento que é transferido de forma a produzir um activo com maior valor acrescentado e, desta forma, aumentar o valor da empresa. Estes autores enfatizam o papel de criação de valor intrínseco

ao capital intelectual.

Sveiby (1997) criou um modelo de compreensão e divulgação de Capital Intelectual baseado na estrutura tripartida, designado por *intangible asset monitor*.

Petty e Guthrie (2000) apoiam o modelo criado por Sveiby e afirmam que o capital intelectual é composto por três categorias: o capital humano corresponde à educação dos indivíduos, competências, valores, experiência e aprendizagem contínua; o capital externo ou relacional baseia-se nas relações com os clientes e fornecedores, marcas, nomes de produtos e reputação da empresa; o capital interno ou organizacional compreende a cultura organizacional da empresa, as patentes, os conceitos, os modelos de pesquisa e desenvolvimento, os sistemas informáticos, entre outros.

Para Li et al. (2006), estas três categorias, ao funcionar em conjunto, permitem que a empresa transforme as suas competências e conhecimentos em competitividade e riqueza. Cabrita e Vaz (2006), por outro lado, defendem que quanto maior for a relação entre estas categorias do capital intelectual, maior será a criação de valor para a empresa.

Stewart (1998) define o capital intelectual como o material intelectual, conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência que se pode utilizar para a criação de valor. O capital intelectual está assim num ou mais de três lugares: nos seus colaboradores, nas estruturas e nos clientes.

Sullivan (1999) entende que o capital intelectual se identifica com o conhecimento que pode ser convertido em lucro, sendo composto por dois elementos: o capital humano, que é composto pelos empregados, e os activos intelectuais, gerados quando o capital humano transforma o seu conhecimento em elementos materiais (planos, procedimentos, etc).

Alguns autores salientam a importância do conhecimento. Vázquez (2000) afirma que o capital intelectual pode ser identificado como o «(...) conhecimento com potencial acrescido, o qual se traduz na capacidade de acrescentar valor, partindo do emprego assim como incremento do conhecimento estratégico de uma organização».

Também para Koenih (1997), o conhecimento tem uma grande importância, considerando o autor que os componentes de maior valor das organizações residem no conhecimento, na informação que a organização possui e utiliza e ainda na habilidade. Estes componentes, designados no seu conjunto de capital intelectual, devem ser reconhecidos explicitamente e valorizados.

Roos et al.,(1997) apresentam duas definições: uma positiva e outra negativa. A positiva sugere que o capital intelectual corresponde à soma do conhecimento dos seus membros e da interpretação prática destes (marcas, patentes). A definição negativa sugere que o capital intelectual corresponde à diferença entre o valor total da empresa e o seu valor financeiro. Os autores consideram que as raízes do capital intelectual estão relacionadas com duas correntes de pensamento: a corrente estratégica e a corrente de medição. A primeira estuda a criação e a utilização do conhecimento, bem como a relação entre o conhecimento e o êxito da organização, enquanto a segunda centra-se na necessidade de desenvolver sistemas de informação que proporcionem um conhecimento mais profundo sobre o desempenho organizacional.

Assim, e de acordo com Tseng e Goo (2005), as investigações sobre Capital Intelectual baseiam-se em duas correntes de pensamento, uma corrente estratégica e outra de mensuração. A corrente estratégica visa a criação de valor, investigando os factores que potenciam a criação e manutenção do mesmo. A corrente de mensuração visa a criação de um novo mecanismo de divulgação de informação que permita medir a informação qualitativa e não financeira, juntamente com os factores quantitativos incluídos nas demonstrações financeiras,

Os primeiros estudos sobre capital intelectual assentavam essencialmente na sua mensuração, no sentido de criar modelos que o pudessem valorizar. Actualmente os mais recentes estudos têm incidido sobre a componente estratégica do capital intelectual, no sentido de analisar os efeitos que o mesmo tem no processo de potenciação e desenvolvimento do conhecimento organizacional (Petty e Guthrie, 2000).

Tendo em conta que existem duas correntes de pensamento, as definições

apresentadas podem ser agrupadas em duas perspectivas. Por um lado, o capital intelectual é identificado com o conhecimento com carácter estratégico e que acrescenta valor, por outro lado, com um conjunto de recursos intangíveis e estratégicos. Apesar de serem duas perspectivas diferentes, em conjunto, permitem determinar com maior precisão aquilo que se entende por capital intelectual.

### **2.2.3. Elementos integrantes do capital intelectual**

As definições poderão ajudar à compreensão do conceito de capital intelectual, contudo, não permitem constatar quais os seus elementos específicos.

Assim, tal como não existe uma definição unanimemente aceite de capital intelectual, também ainda não foi conseguida, até à data, uma classificação comum relativamente aos elementos do mesmo.

Segundo Gonçalves (2002), ao longo dos tempos, os investigadores têm tentado ultrapassar esta questão através da elaboração de esquemas de classificação que permitem descrever os componentes do capital intelectual. Ainda conforme a autora, as diferenças existentes residem no facto de cada classificação ter objectivos distintos.

Se atendermos à definição apresentada por Edvinsson e Malone (1997), verificamos que é evidenciado um conjunto de activos intangíveis que pode ser definido como elemento do capital intelectual, ainda que os mesmos sejam de difícil identificação. O capital intelectual corresponde então à soma de capital humano com o capital estrutural, sendo esta interacção entre os dois componentes que gera o capital intelectual.

Já segundo Sveiby (1997), o capital intelectual enquanto recurso intangível pode ser dividido em três categorias: as competências pessoais, a estrutura interna e a estrutura externa.

- As competências pessoais (ou capital humano) exprimem as competências e as capacidades acumuladas, os conhecimentos e experienciais pessoais na organização. As competências pessoais reúnem o saber fazer, a sabedoria da experiência e a prática

profissional.

- A estrutura interna (ou capital estrutural) é composta pelas bases de dados, os sistemas, as patentes, o software e outros intangíveis que são propriedade da organização. De acordo com Saint-Onge (1996), esta é composto por quatro elementos: a cultura, a estratégia, a estrutura e os sistemas.

Pode assim afirmar-se que o capital estrutural consiste num conjunto de conhecimentos pertencente à empresa. Segundo Curado (2006), é no componente do capital intelectual onde se encontra mais facilmente o conhecimento em forma explícita, seja através de relatórios, documentos ou manuais.

Saint-Onge (1996) realça a presença do conhecimento tácito nos quatro elementos que compõe o capital estrutural.

- A estrutura externa ou capital relacional: consiste no valor que as relações com o meio envolvente têm para a empresa e integra os relacionamentos comerciais que a mesma estabelece com pessoas e outras empresas (Leon, 2002). Assim este componente engloba todos os recursos ligados às relações externas da organização, tais como clientes e fornecedores. Saint-Onge (1996) reforça ainda que, as empresas geram capital relacional quando os agentes internos estabelecem relações com os agentes externos, o que permite concluir que o existe uma vertente individual e outra colectiva, sendo que a individual se transforma em colectiva por via do processo social.

Segundo Stewart (1998), seguido por Saint-Onge e Armstrong (2004), o capital intelectual resulta do somatório de três componentes: o capital humano, o capital estrutural e o capital de clientes.

Muitos são os autores que seguem esta tipologia ou outra muito semelhante, com algumas variantes somente ao nível das terminologias dos componentes. Bontis e Choo (2002) e outros autores consideram o capital intelectual a soma do capital humano, capital organizacional e capital relacional. Já Bontis (2001) apresenta o capital intelectual como sendo a soma de três componentes, contudo, a terminologia associada é diferente da

anteriormente apresentada. Para o autor, o capital intelectual é composto por capital humano, capital estrutural e capital relacional.

A Tabela 2.5 apresenta uma síntese dos esquemas de classificação mais relevante:

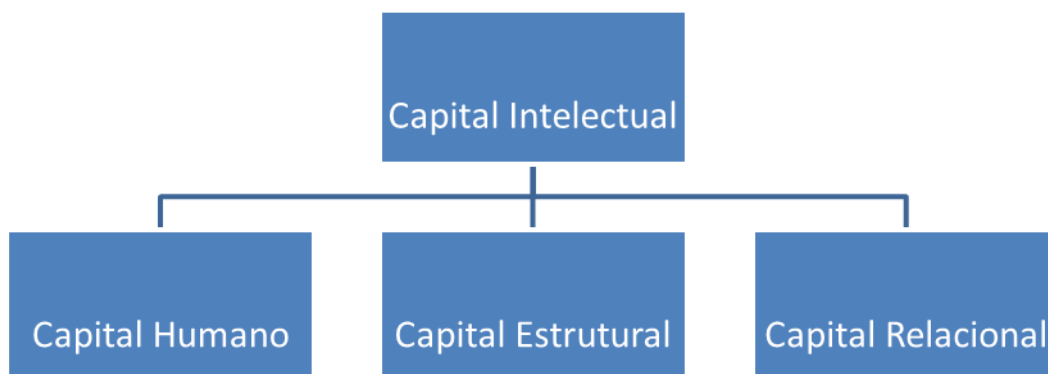
**Tabela 2.5:** Componentes do Capital Intelectual

Autores	Classificação
Sveiby (1997)	Estrutura Interna Estrutura Externa Competência Individual
Brooking (1997)	Activos de Mercado Activos Humanos Activos de Propriedade Intelectual Activos de Infra-Estruturas
Bueno (1998)	Capital Humano Capital Organizativo Capital Tecnológico Capital Relacional
Projecto Intellect (1998) Universidade West Ontario	Capital Humano Capital Estrutural Capital Relacional
Edvinsson & Malone (1999)	Capital Humano Capital Estrutural

Kaplan & Norton	Perspectiva do processo interno Perspectiva do Cliente Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento Perspectiva Financeira
-----------------	--

Desta forma foi estabelecido um conjunto de elementos formadores do capital intelectual, tendo em conta aqueles que mais se evidenciam e destacam na literatura revistas. Na **Figura 2.3** será apresentada a proposta de Edvisson e Malone (1997), segundo os quais os principais elementos do capital intelectual podem ser classificados e agrupados dentro de três grupos principais.

Convém salientar que esta é uma das propostas que reúne maior consenso na literatura segundo Carson, Ranzijn, Winefield e Marsden (2004).



**Figura 2.3** - Elementos do capital intelectual

Fonte: Adaptado Carson, Ranzijn, Winefield e Marsden (2004)

Seguidamente será feita uma abordagem mais detalhada relativamente a cada um dos componentes do capital intelectual.

### **2.2.3.1. Capital Humano**

De acordo com Davenport (2001) a expressão capital humano surgiu pela primeira vez em 1961, num artigo da *American Economic Review* intitulado *Investment in Human Capital* da autoria de Theodore W. Schultz, Nobel de economia.

Muitos foram os economistas que, posteriormente, adicionaram outros termos ao conceito de Capital Humano. A maioria está de acordo em que o capital humano abrange capacidade, experiência e conhecimento. Gary Becker, também Nobel, acrescenta ainda personalidade, aparência, reputação e credenciais.

O capital humano é constituído pelo conhecimento acumulado, valores, cultura, capacidade de aprendizagem e inovação dos colaboradores da empresa, assim como pela experiência, a forma de desenvolver as actividades e tarefas propostas ou criar soluções.

De acordo com Brás (2003), o valor da empresa e a sua produtividade deixaram de se basear nas máquinas e trabalho intensivo, para se basearem nos trabalhadores, nos seus conhecimentos e aptidões. Assim, os meios de produção estão na cabeça e mãos dos trabalhadores.

De resto, o capital humano depende do conhecimento que cada individuo possui. Logo se o conhecimento aumentar, aumentará também o capital humano, podendo assim conduzir a uma maior vantagem competitiva por parte da empresa (Belly, 2002).

O capital humano garante os *inputs* para o processo de criação de conhecimento (Bontis, 2001). A principal essência do capital humano prende-se com o conhecimento individual, i.e. a inteligência do elemento organizacional. Temos então que o capital humano é constituído pelo conhecimento acumulado, experiências, valores, capacidade de aprendizagem e inovação por parte dos colaboradores para desenvolver as actividades e tarefas propostas pela organização. Sendo que se encontra limitado ao individuo, uma vez que se encontra na sua mente e reflecte a capacidade de actuar na organização a favor da mesma (Bontis e Stovel, 2002).

Hudson (1993), afirma que o capital humano que resulta do conhecimento tácito individual dos elementos da organização pode ser definido como a combinação de quatro factores: herança, genética, instrução e experiência ou atitude pessoal.

É importante reflectir na informação prestada por Berry (2004), em como as organizações sem as pessoas, não conseguiram que fossem desenvolvidos os outros intangíveis internos, não haveria propriedade intelectual, nem conhecimento, nem motivação, nem marcas. De acordo com o autor, a força de trabalho é um dos activos intangíveis mais importantes das organizações. O mesmo considera ainda que os termos empregados, força de trabalho e pessoal não são adequados para descrever a influência dos colaboradores na criação de valor nas organizações, que contribui para a diferenciação e criação de vantagem competitiva.

O capital humano, segundo Bontis (2001), é uma das componentes do capital intelectual e representa o conjunto de competências, inovações, valores, cultura organizacional, políticas e filosofias de trabalho. É, no fundo, o acumulado das capacidades individuais para promover soluções aos clientes. Este capital não é, de todo, possuído pela empresa.

A apresentação do capital humano como recurso contraproducente na maioria das empresas não é recente, segundo Hitt et al. (2001). As organizações geram valor através da selecção, desenvolvimento e utilização do capital humano (Lepak e Snell, 1999). Verifica-se que este é determinante nas diferenças de resultados empresariais.

O capital humano é o recurso intangível com maior mobilidade (Teece et al., 1997). As organizações integram o capital humano com outros recursos complementares, desenvolvendo competências organizacionais. Assim a saída de alguns colaboradores poderá não levar à perda de vantagem competitiva, pois a empresa que adquiriu o colaborador teria que lhe proporcionar os mesmos recursos e sistemas de organização para que este conseguisse utilizar plenamente os recursos de conhecimento transportados (DeNisi, et al., 2003).

O capital humano inclui actividades como a educação e formação, que

tendem a aumentar a produtividade dos trabalhadores de forma complexa: a educação potencia a capacidade de um trabalhador para adquirir e descodificar informação sobre custos e características produtivas de outros *inputs*, aumenta a capacidade de um trabalhador para lidar com desequilíbrios, faz aumentar a produtividade porque é complementar com outros *inputs* da empresa (como capital) e permite aos trabalhadores a adaptação mais rápida às mudanças tecnológicas (Woodhall, 1987).

Pode assim concluir-se que a retenção de colaboradores altamente qualificados será uma proveniência de vantagem competitiva para a organização (Rouse e Daellenbach, 2002).

«Quando uma empresa aposta na formação dos seus colaboradores está a promover o aumento do seu capital intelectual» (Wiig, 1997)

Concluindo, o capital humano é um dos principais responsáveis pelo sucesso da organização e, como tal, as organizações deverão apostar numa cultura em que o capital humano seja valorizado e entendido como uma vantagem competitiva.

#### **2.2.3.1.1. Características do Capital Humano**

Sullivan (1998), aponta como característica do capital humano as capacidades.

Já Vódak (2010) sugere que as características do capital humano consistem na criatividade, capacidade de pensar conceptualmente, capacidade para cooperar, capacidade para interagir socialmente, e na inteligência emocional. Vódak (2010:2) argumenta que «apenas as pessoas criativas, com formação, entusiásticas e motivadas estão aptas a competir, através da conceção de produtos com um elevado valor de cliente».

Smuts (2008), indica como características do capital humano, o conhecimento referente ao trabalho, a intuição, o comportamento e os processos de informação. Sullivan (1998) acrescenta como características do capital humano a inovação, as novas tecnologia e o *know-how*.

Smuts (2008) define capital humano de forma simplista: «valor acumulado de investimento em formação, competência e futuro dos colaboradores.

Também pode ser descrito como as competências dos funcionários, capacidade de relacionamento e valores».

As empresas com um capital humano bem capacitado, aumentam as possibilidades das organizações obterem bons resultados no capital intelectual.

Marr (2008) expressa uma opinião no mesmo sentido dos autores já citados, dizendo que o capital humano constitui-se de conhecimentos, de capacidades, habilidades e especializações dos recursos humanos.

Segundo Kamuka, Ahiauzu e Ntayi (2010) «[...] o capital humano é representado como know-how, capacidades, habilidades e especializações dos recursos humanos de uma organização».

Para complementar as definições supracitadas e para que se possa ter um melhor entendimento do que é o capital humano, Paoloni, Paoloni, Demartini, Guidotti e Celli (2010) argumentaram que a capacidade individual das pessoas não pode ser considerada um bem da empresa, por pertencer unicamente às próprias pessoas.

Seguidamente será apresentado, na Tabela 2.6, as diversas características, do capital humano aduzidas por diversos autores.

A exibição do quadro resumo pressupõe uma análise mais facilitada da diversidade de características apontadas ao capital humano.

**Tabela 2.6: Características do capital Humano**

Autor(es)	Características
Sullivan, 1998; Pienaar e Du Toit, 2009; Paoloni et al. ,2010; Franco et al., 2010; Lazear,2009; Smuts, 2008; Vódkak, 2010; Chen, 2009; Stewart, 1998; Marr, 2008	Aptidões (competências técnicas e pessoais)
Sullivan, 1998; Paoloni et al. ,2010; Kamukama, Ahiauzu, Ntayi, 2010;	Capacidades / Competências (Proativas e/ou reativas)

Vodak, 2010; Chen, 2009; Stewart, 1998; Marr, 2008	
Sullivan, 1998; Kamukama et al., 2010; Smuts, 2008	Know-how, Opinião de um especialista
Pienaar e Du Toit, 2009	Ideias únicas
Paoloni et al. ,2010; Smuts, 2008; Vódak, 2010; Akpinar et al., sem data	Experiência, Experiências estruturadas
Pienaar et al., 2009; Paoloni et al. ,2010; Franco et al, 2010; Chen, 2009; Marr, 2008	Conhecimento (não especifica se do trabalho ou geral)
Paoloni et al. ,2010; Kamukama et al., 2010; Lee, 2011; Marr, 2008	Inovação / Criatividade
Kamukama et al., 2010; Marr, 2008	Formação
	Qualificações vocacionais
Kamukama et al., 2010; Smuts, 2008; Marr, 2008	Conhecimento referente ao trabalho, Informações contextuais
Kamukama et al., 2010; Franco et al., 2010	Competências referentes ao trabalho
Kamukama et al., 2010; Marr, 2008	Espírito empreendedor
	Mutabilidade / Flexibilidade
Franco et al., 2010	Condições de trabalho
Franco et al., 2010; Paoloni et al. ,2010	Comportamento / Conduta

Smuts, 2008	Processos de pensamento analítico
	Consistência do entendimento
	Conotação
	Valor acrescentado
	Processos de informação
	Discernimento
	Valores
Smuts, 2008	Intuição
Vódak, 2010	Hábitos
	Motivação e energia
Marr, 2008	Envolvimento dos funcionários
	Inteligência emocional
	Lealdade dos funcionários
	Satisfação dos funcionários

### **2.2.3.2. Capital Estrutural**

O capital estrutural consiste num conjunto de conhecimentos pertencentes à empresa. Este é independente dos trabalhadores, pelo que se mantém na organização mesmo após a saída dos mesmos.

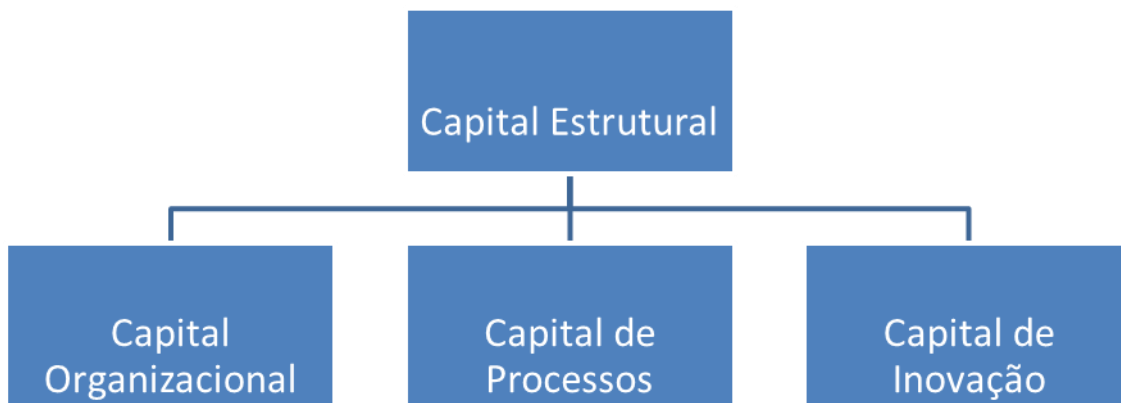
O capital estrutural relaciona-se então com tudo aquilo que uma organização coloca à disposição do seu capital humano para o desenvolver e o fazer crescer. Serão os procedimentos, as rotinas organizacionais, a base de dados, os sistemas de informação, a cultura e a confiança organizacional (Cabrita, 2009).

Segundo Edvinsson e Malone (1997), o capital estrutural compreende tudo aquilo que suporta e torna possível o desenvolvimento e aplicação do capital humano dentro da empresa.

Diz Drucker (1992), que «só a organização pode fornecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento necessitam para conseguirem ser eficientes». Este autor refere ainda que só a organização é capaz de converter o conhecimento especializado do trabalhador em performance para as empresas.

Edvinsson e Malone (1997) dividem o capital estrutural em três componentes: o capital organizacional, que abrange todo o investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que tornam o fluxo de conhecimento dentro e para fora da organização mais ágil; o capital de processos, que se constitui basicamente na estrutura de processos, técnicas e procedimentos realizados e utilizados dentro de uma organização (como, por exemplo, sistemas de gestão de qualidade), assim como a tecnologia necessária para os suportar; e o capital de inovação, que consiste na capacidade de inovar e renovar, estando assim relacionado com tudo o que proporcione e garanta a capacidade de criação e renovação dentro da empresa. Um exemplo de um elemento que propicia a inovação e renovação dentro de uma empresa é a área de investigação e desenvolvimento.

A Figura 2.4 representa a divisão do capital estrutural efectuada por Edvinsson e Malone.



**Figura 2.4:** Divisão Capital Estrutural segundo Edvisson e Malone

Appuhami (2007), apoiado em Edvisson e Malone (1997), divide o capital estrutural em duas componentes: o capital organizacional e o Capital de cliente. O capital organizacional, por sua vez, subdivide-se em dois: o capital de inovação e o capital de processos. A Figura 2.5 apresenta a divisão efectuada por Appuhami relativamente ao capital estrutural.



**Figura 2.5:** Divisão Capital Estrutural segundo Appuhami

De acordo com Bontis (2001), o capital estrutural está presente na

organização nas suas dimensões tácita e explícita:

O capital estrutural tácito existe nas múltiplas relações que permitem que a organização funcione de forma coordenada, ou seja, a organização segue regras que não são explicitadas aos seus elementos (Bontis, 2001), são estes princípios de coordenação que governam a acção colectiva (Kogut e Zander, 1992). Esta dimensão do capital estrutural está contemplada nas ligações da rede interna da empresa. As redes dentro das organizações partilham linguagens, códigos e narrativas entre os colaboradores, elas acumulam-se e evoluem no tempo e podem revelar-se um recurso único, difícil de imitar e socialmente complexo (De Carolis, 2002).

O capital estrutural na sua forma explícita encontra-se nos mecanismos e estruturas da organização que suportam os colaboradores na optimização das suas tarefas individuais diárias.

Ainda segundo Bontis (2000), o capital estrutural inclui todas as bases de conhecimento “não humano” que poderão incluir bases de dados, manual de procedimentos, rotinas, estratégias, estrutura funcional e quaisquer outros elementos cujo valor para organização seja superior ao valor seu valor material. Estando assim relacionado com todos os mecanismos e estruturas da organização que irão fornecer um suporte aos empregados na busca pela optimização do desempenho intelectual e, conseqüentemente, pela melhoria do desempenho geral da empresa.

Se a organização não fornecer aos trabalhadores os sistemas e procedimentos para captar as suas produções, mesmo que os elementos da organização possuam um elevado capital intelectual, o capital intelectual total da organização não atingirá todo o seu potencial (Bontis, 2001).

Bontis (1998) afirma que sem o capital estrutural o capital intelectual seria apenas capital humano.

Contudo, para que o capital estrutural seja desenvolvido, os gestores das empresas deverão investir nos elementos necessários para o suporte das actividades realizadas dentro da empresa, de forma a servir de suporte ao trabalho desenvolvido pelos trabalhadores. Deverão investir em (re)estruturações e documentação de procedimentos e processos.

### **2.2.3.2.1. Características do capital Estrutural**

Apresentadas as diversas definições relativas ao capital estrutural é necessário analisar e verificar quais as características deste componente do capital intelectual.

O capital estrutural está relacionado com os elementos internos e capacidade que a empresa tem em termos de inovação, pelo que funciona de modo a proteger esses elementos (Díez, Ochoa, Prieto e Santodrián, 2010).

Díez et al., (2010) afirmam que o capital estrutural é o dispositivo apreendedor do conhecimento numa empresa, e que o mesmo consolida o capital humano, permitindo à organização transmitir e armazenar o seu material intelectual.

Yau, Chun e Balaraman, (2009) indica que o capital estrutural é a espinha dorsal da própria empresa, envolvendo a sua capacidade organizacional, incluindo o planeamento administrativo e os sistemas de controlo, processos de redes e até mesmo a própria cultura.

Paoloni et al. (2010) complementa, indicando que o capital estrutural é utilizado para auxiliar a prática de novas ideias/produtos.

Na Tabela 2.7, serão apresentadas as diversas características da capital estrutural, elencadas pelos diversos autores.

A esquematização em quadro permite uma melhor análise das diferentes características catalogadas por cada autor.

**Tabela 2.7:** Características do capital estrutural

Autor(es)	Características
Díez et al.,2010; Yau et al., 2009; Franco et al., 2010; Paoloni et al. ,2010; Kamukama et al., 2010; Chen, 2009	A Infra-estrutura, os Sistemas e as Bases de Dados de conhecimento dizem respeito à apreensão e armazenamento de saber
Díez et al. (2010); Yau et al., 2009; Franco et al., 2010; Paoloni et al.	Podem referir-se a quaisquer processos comerciais, os quais

,2010; Marr, 2008	abrangem informação e processos de estabelecimento de redes
Díez et al., 2010 ; Yau et al., 2009; Franco et al., 2010; Kamukama et al., 2010; Marr, 2008	Cultura Empresarial / Negócios
Díez et al. (2010);	Direitos Comerciais
Marr, 2008	Segredos Comerciais
Díez et al .(2010); Marr, 2008	Propriedade Intelectual
Yau et al., 2009; Franco et al., 2010	Filosofia de Gestão
	Relações Financeiras
Paoloni et al. ,2010; Kamukama et al., 2010	Inovação de Produtos
	Patentes
	Marcas Registradas / Nome de Marca
Kamukama et al., 2010	Orientação para a qualidade
	Melhoria Contínua
	Trabalho de Equipa

### **2.2.3.3. Capital Relacional**

Este componente do capital intelectual compreende fundamentalmente, a qualidade dos relacionamentos com os seus ,colaboradores e com todos os seus parceiros, bem como tudo o que influencie esses relacionamentos.

Segundo Leon (2002), o capital relacional consiste no valor que as relações com o exterior têm para a empresa e integra os relacionamentos comerciais que a mesma estabelece com pessoas e outras empresas. Dentro do capital relacional, podemos incluir a lista de clientes, notoriedade da marca, a reputação, entre outros.

As empresas geram capital relacional quando os agentes internos estabelecem relações com os agentes externos, o que permite depreender que o capital relacional tem uma vertente individual e outra colectiva, sendo que a individual se transforma em colectiva por via do processo social (Saint-Onge,1996).

Bontis et al. (2000) consideram fundamental o conhecimento incorporado nos canais de distribuição (marketing) e o relacionamento com os clientes que a empresa consegue desenvolver durante o decorrer das operações. Segundo o autor, o capital relacional representa o potencial da empresa em intangíveis exteriores à mesma.

Inicialmente, Edvinsson e Malone (1997) centram-se exclusivamente nos clientes, identificando o capital relacional como capital de clientes.

Segundo esta mesma linha de pensamento, Roos e Roos (1997) e Brooking (1996) alargam esta classificação e denominam esta categoria de capital de clientes relações, pois entendem que este capital não é gerado somente pelas relações com os clientes, mas também com fornecedores, investidores, sócios e outros.

Segundo Roos et al., (1997), o capital estrutural pode ser dividido em três categorias: as relações (com actores externos como os clientes, os parceiros, as comunidades locais, as autoridades governamentais e os accionistas), a organização (incluindo a estrutura, a cultura, as rotinas e os processos organizacionais), e a renovação e desenvolvimento (que compreende todos os esforços em pesquisa, investigação e desenvolvimento de novas soluções, produtos ou serviços).

Verifica-se assim que o capital relacional representa o potencial que uma organização possui devido às suas relações com o exterior. De acordo com Bontis (2001), os intangíveis reunidos neste componente compreendem o conhecimento dos canais de distribuição, dos clientes, as relações com os fornecedores, com a administração pública, entre outros.

A essência do capital relacional passa pelo conhecimento existente nas relações externas da empresa.

Este é o componente do capital intelectual que «assegura a manutenção das redes de contactos, é assim baseado em “compreensões” e “entendimentos” comuns e partilhados», difíceis de codificar ou transmitir a sucessores (Bontis e Stovel, 2002).

Segundo Sveiby (1998), é importante também para as empresas, as escolhas dos clientes, dado que estes determinam a qualidade e quantidade das receitas da empresa.

Para desenvolver o capital relacional, as empresas devem promover o bom relacionamento interno e externo, com os seus funcionários e parceiros comerciais, tentando apostar numa política de melhoria contínua no atendimento das necessidades dos seus clientes.

#### ***2.2.3.3.1. Características do capital Relacional***

É importante perceber quais as características do capital relacional. Assim, de acordo com Moon e Kym (2006), o componente mais importante do capital relacional consiste nas relações com os clientes.

Tem decorrido nos últimos tempos, uma grande alteração nas empresas, em que o papel predominante tem passado dos produtos, para ser atribuído ao cliente. Os autores afirmam ainda que a atenção nos clientes tem como principal função a criação de redes e parcerias sólidas.

Capital do cliente compreende qualquer relacionamento entre pessoas da organização com pessoas de fora, ou seja, fornecedores e clientes (Yau et al., 2009; Paoloni et al., 2010; Moon e Kym, 2006; Marr, 2008). Este relacionamento gera valor se a empresa conquistar a confiança dos clientes pois esta confiança/lealdade asseguram uma maior probabilidade de vendas (Yau et al., 2009; Paoloni et al., 2010; Moon e Kym, 2006; Marr, 2008). A confiança/lealdade com os fornecedores, garante melhores relacionamentos, o que poderá melhorar a qualidade do serviço e promover melhores acordos nos licenciamentos (Yau et al., 2009; Marr, 2008).

Será seguidamente apresentado um quadro resumo (Tabela 2.8) das características relacionais, identificadas por vários autores.

**Tabela 2.8:** Características do capital relacional

Autor(es)	Características Relacionais / do Capital Cliente
Kamukama et al., 2010; Yau et al., 2009; Paoloni et al.,2010; Chen, 2009; Marr, 2008	Níveis de rede / Relações Formais ou Informais (incluindo relações com sócios, fornecedores e empresariais)
Kamukama et al., 2010; Yau et al., 2009	Canais de Marketing e Distribuição
Franco et al. ,2010; Yau et al., 2009; Paoloni et al. ,2010; Moon e Kym, 2006; Marr, 2008	Relação de clientes / de mercado
Franco et al. ,2010; Yau et al., 2009; Paoloni et al. ,2010	Imagem / Marcas registadas / Denominação social
Franco et al .,2010; Paoloni et al. ,2010; Marr, 2008	Responsabilidade Social / Rede
Yau et al., 2009; Marr, 2008	Imagem de Marca
	Lealdade / Confiança do Cliente
	Acordos de Licenciamento

#### 2.2.4. Modelos de Medição do Capital Intelectual

Neste subtítulo analisaremos a revisão bibliográfica sobre os modelos de mediação do capital intelectual. Ainda que este tópico não seja de relevância central para a presente investigação, o seu amplo tratamento na literatura revela a sua importância. É ainda importante perceber que vários têm sido os esforços dos diversos investigadores em desenvolver métodos para que o capital intelectual possa ser mensurável.

A crescente importância dos activos intangíveis nas empresas e na economia em geral, que ganhou incomportável relevância desde o início da década de 1980, levou a que fossem muitos os autores que começassem a debruçar-se sobre o tema do Capital Intelectual e da sua classificação, assim como da sua avaliação. Isso ocorre devido aos desenvolvimentos económicos do mundo actual, no qual o conhecimento tem vindo a assumir uma importância competitiva decisiva nas empresas.

Skyrme (1997: 24) apresenta alguns argumentos que justificam o esforço de medição dos activos intangíveis:

- Reflectem com mais veracidade o valor real da empresa;
- «O que pode ser medido pode ser gerido» – de onde uma maior vigilância na protecção e no crescimento dos activos que reflectem o valor;
- Sustenta um objectivo da corporação para o aumento do valor para os accionistas
- Permite a prestação de informações mais úteis para os actuais e potenciais investidores;

A avaliação do capital intelectual apresenta um elevado interesse económico devido à importância deste no desempenho das empresas.

Mertins, Heisig e Vorbeck (2003), referem que as empresas, para melhor se capacitarem e desenvolverem esse factor produtivo, necessitam de medir e de avaliar o capital intelectual.

Os autores afirmam ainda que a importância da medição e da avaliação do capital intelectual não está necessariamente relacionada com a questão da problemática do registo contabilístico que o mesmo suscita.

São diversos os autores que têm vindo a investigar, e procurar sistematizar, os métodos existentes para a medição (e a avaliação) do Capital Intelectual. Skyrme (1997: 25) refere que «a medição do Capital Intelectual é ainda algo relativamente novo, existindo apenas uma mão cheia de empresas pioneiras a utilizar este tipo de medição em larga escala».

É importante perceber que a mediação é uma forma de aquisição de

conhecimento relativamente a um objecto ou a um determinado facto.

Kannan e Wilfried (2004), analisaram as vantagens da mediação do capital intelectual que serão apresentadas seguidamente por categorias:

- Identificação e localização dos recursos intangíveis: o processo de medição estimula o processo de identificação dos intangíveis;
- Monitorização do conhecimento: o processo de medição permite o reconhecimento dos padrões do fluxo de conhecimento na organização, a quantificação dos aspectos críticos do conhecimento, a identificação de barreiras ao conhecimento;
- Actuação directa sobre aspectos críticos da criação de valor: incluem-se necessariamente a supervisão constante do valor dos recursos e a identificação das soluções para incrementá-lo, a ampliação do entendimento sobre a forma como o conhecimento fomenta as inter-relações e a identificação dos agentes da mudança, o incremento da inovação e das actividades de colaboração;
- Criação ou reforço do comprometimento com a criação de valor: na medida em que melhora a percepção da organização por parte dos empregados e aumenta os índices de motivação, permite identificar e difundir as melhores práticas pela empresa e criar uma cultura orientada para o desempenho.

Assim e dado que os elementos chave do capital intelectual não são físicos, nem organizacionais, mas sim dominados pelo capital humano. São necessárias novas formas de registo, e métodos de contabilização reconhecidos, de activos que são intangíveis, mas de elevado valor. Seguidamente serão apresentados os métodos de mediação do capital intelectual.

Existe, já um vasto conjunto de instrumentos para medição do capital intelectual. Segundo Mertins et al., (2003), correspondem em muitos casos a novos desenvolvimentos conceptuais e técnicos realizados no seio das próprias empresas, pelo que possuem uma importante base de sustentação empírica.

O processo de medição inicia-se com a identificação dos elementos objecto de medição, ao que se segue o desenho das medidas propriamente ditas, tendo em conta a natureza dinâmica dos activos intangíveis, o que, por sua vez, implica considerar o conjunto de actividades directa ou indirectamente relacionadas.

De acordo com Sveiby (1997) a investigação desenvolvida para medir o capital intelectual das empresas deu origem a uma diversidade de métodos e teorias. Podendo estas abordagens agrupar-se em quatro categorias, que se resumem de seguida:

- Direct Intellectual Capital Methods : (DIC), através dos quais se procura estimar o valor financeiro dos activos intangíveis através da identificação das suas diferentes componentes, designadamente, patentes, activos tecnológicos como o know-how, activos de capital humano tais como a formação e experiência e de activos estruturais tais como os sistemas de informação; Depois da identificação as componentes podem ser avaliadas, individualmente ou em coeficientes agregados;
- Market Capitalization Methods (MCM), ou métodos baseados no valor de mercado da empresa, os quais calculam o valor do capital intelectual ou dos activos intangíveis através da diferença entre o valor de mercado e o valor contabilístico;
- Return on Assets Methods (Métodos de Rendibilidade do Activos) (ROA), ou métodos baseados na rentabilidade dos activos (tangíveis) da empresa, os quais procuram obter, através da aplicação diferentes procedimentos, uma estimação do valor dos activos intangíveis ou do capital intelectual, considerando o custo médio do capital para a empresa ou uma determinada taxa de juro; Assim o ROA da empresa é comparado com a média do sector. A diferença é multiplicada pela média dos activos tangíveis da empresa de forma a determinar uma média anual dos resultados associados ao capital intangível. Dividindo esta média pelo custo de capital médio da empresa ou uma taxa de juro, estima-se o valor dos activos intangíveis.

- Scorecard Methods (SC), os quais correspondem à única categoria que agrega um conjunto de métodos de natureza eminentemente não financeira, sendo identificados os diferentes do capital intelectual, e criados indicadores ou índices, que aparecem em quadros de classificação ou gráficos

Na categorização dos vários métodos, o autor considera, pois, não apenas a possibilidade do método oferecer ou não estimações financeiras, como examina também a sua potencial aplicação a qualquer nível organizacional (DIC e SC) ou unicamente à organização como um todo (MCM e ROA).

Este tipo de métodos apresenta limitações. Os métodos ROA são muito sensíveis aos pressupostos sobre taxas de juro e os métodos que apenas analisam aspectos organizacionais apenas são úteis ao nível das administrações das empresas. Alguns não têm qualquer interesse para organizações sem fins lucrativos ou para departamentos cujo, o desempenho não possa ser adequadamente traduzido de uma forma estritamente financeira, o que sucede em particular com os métodos MCM.

Os métodos DIC e SC, por seu lado, permitem traçar um quadro mais abrangente da organização, podendo ser explicados a qualquer tipo, ou nível, de organização. As desvantagens deste tipo de indicadores prendem-se com o seu carácter contextual e com a necessidade de customização a cada organização, o que torna as comparações muito difíceis.

Sveiby (1998) afirma, nenhum método é verdadeiramente universal; tem de se seleccionar o método em função dos objectivos, das situações e das audiências.

#### **2.2.5. O capital intelectual e a vantagem competitiva**

O elemento central do capital intelectual é a sua relação com a criação de valor e com a sustentabilidade de vantagem competitiva. Não vale preocuparmo-nos com a sua medição se não for possível, primeiramente provar a sua relação com a criação de valor, pois à gestão só interessará a sua mediação se esta se revelar como um factor determinante para a criação de vantagem competitiva.

Antes de relacionarmos o capital intelectual com a vantagem competitiva importa perceber o conceito de vantagem competitiva.

O conceito foi difundido durante os anos 80, muito por responsabilidade da obra de Porter (1985) com o livro “Competitive Advantage”.

Como alcançar e sustentar uma vantagem competitiva é a questão que se coloca a todas as organizações. Porter (1985) afirma que se trata simplesmente de uma questão de criação de valor para os clientes e de capacidade em fazê-lo melhor que a concorrência.

Na sua obra, Porter define vantagem competitiva «como um conceito que procura mostrar a forma como a estratégia escolhida, e seguida pela organização e o valor que consegue criar para os seus clientes, pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo» (Porter, 1985: 78).

Apesar de antes da obra de Porter alguns autores já referenciam vantagem competitiva nos seus artigos, foi este autor que a vantagem competitiva teve um papel central no campo da estratégia empresarial, onde o seu objectivo passa a ter o foco de alcançar uma vantagem competitiva. Porter (1985: 92) afirma que, «para isso acontecer, uma empresa deverá executar as actividades estrategicamente mais importantes da cadeia de valor, de forma mais barata ou melhor que a concorrência». Com a evolução do tempo, diversos autores redefiniram e complementaram o conceito de vantagem competitiva.

Helfat, Peteraf, Hoopes, Madsen e Walker (2003) definem vantagem competitiva como um rendimento acima do normal, que tem como característica ser sustentável.

Actualmente, diversos são os pontos de vista sustentados por diferentes autores. É notório que o foco do conceito da vantagem competitiva tem evoluído da gestão estratégica de produtos e mercados para um conjunto de características organizacionais e de recursos que permitem a uma empresa ter sucesso contínuo (Booth, 1998).

A grande consequência prende-se com os constantes avanços tecnológicos, a inovação, sendo assim difícil estabelecer uma vantagem competitiva

duradoura com base num conjunto de capacidades estáticas (Drejer, 2002). A capacidade dinâmica das empresas para integrar, construir e reconfigurar competências para alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva é essencial. (Teece et al., 1997).

De acordo com Vodák (2010), a maneira de fazer frente à manufactura barata ocorre através do capital intelectual, visto que apenas as pessoas criativas, instruídas, entusiastas e motivadas conseguem competir contra os elevados valores exigidos pelos clientes. É a criatividade, a invenção, a capacidade de pensar conceptualmente, bem como a cooperação, as interacções sociais e a inteligência emocional das pessoas (capital intelectual) que pode ajudar na criação de uma vantagem competitiva.

Yau et al. (2009) referem-se aos recursos intelectuais como sendo as experiências aplicadas, tecnologia organizacional, a relação com os clientes, o conhecimento e as capacidades profissionais. Os autores confirmam que estas características podem conduzir a uma vantagem competitiva sustentável.

Um estudo conduzido por Kamukama et al. (2010) revelou uma relação positiva entre vantagem competitiva e capital intelectual.

Por outro lado, Čater e Čater (2009) sugerem que o capital intelectual é indispensável e que os administradores devem incutir um equilíbrio adequado entre investimentos corpóreos e incorpóreos.

Pienaar e Du Toit (2009:126) defendem que, se uma organização conseguir gerir este processo de forma eficaz, as decisões estratégicas baseadas no capital intelectual podem aumentar a competitividade.

Também Ding e Li (2010) concordaram com os diversos estudos em relação ao capital intelectual ser um registo para todos os membros numa organização e que realmente conquista vantagem competitiva.

A organização deverá considerar o seu conhecimento e a sua experiência colectiva, como fonte de vantagem competitiva sustentável (Kelly 2004)

Smuts (2008) afirma que o conhecimento não pode ser obsoleto e que, portanto, cria vantagem competitiva. Sullivan (1999) reconhece a

necessidade crescente de uma organização baseada no conhecimento para que a competitividade possa ser conservada numa economia global em constante mudança, bem como na inovação e nas novas tecnologias.

Vários estudos apontam o capital humano como um dos elementos geradores de maiores tendências económicas, devido ao facto de os ativos intangíveis, como as aptidões, competências, o conhecimento e a capacidade de adaptação dos funcionários, serem difíceis de imitar e de substituir (Smuts, 2008).

A prosperidade e os valores de uma empresa dependem da forma eficaz da criação e apreensão do conhecimento, é este o processo que confere ao capital intelectual uma vantagem competitiva [Akpınar e Akdemir (sem data)].

### **3. Metodologias**

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada assim como a justificação do recurso ao estudo caso, bem como os principais elementos que serviram de base aos resultados apresentados e discutidos subsequentemente, tais como a amostra e a análise de conteúdo.

Mouton confirma que assim que um problema de investigação é formulado, deve ser seleccionado um modelo de investigação apropriado (Mouton, 2001). Yin (2009) salienta que um modelo de investigação pode ser comparado a um plano lógico. Isso sugere que o modelo está lá para ajudar o investigador a avançar de um ponto para o outro. O autor apresenta ainda cinco componentes que devem fazer parte de um modelo:

- As perguntas do estudo;
- As suas propostas;
- A sua unidade ou unidades de análise;
- A ligação dos dados às propostas;
- Os critérios, para interpretar as conclusões.

Os estudos de caso normalmente abordam as perguntas, tais como “como” e “porquê”. Para abordar os objectivos da investigação acima mencionados, é sugerida a seguinte pergunta de investigação como base para a definição do modelo da investigação e da estrutura da metodologia.

- Quais as características e dimensões do capital intelectual mais valorizadas por uma empresa líder do sector dos seguros.

As perguntas da entrevista foram estruturadas para abordar como essas dimensões específicas foram escolhidas.

#### **3.1. Introdução ao Estudo de Caso – Metodologia**

Este estudo é motivado pelo facto de se pretender compreender questões particulares sobre quais as dimensões do capital intelectual que são valorizadas numa empresa líder no sector dos seguros. Por outro lado, pretende-se também perceber se o capital intelectual é um factor

determinante na vantagem competitiva da empresa. Este estudo tem importância no sentido de compreender quais as características do capital intelectual mais valorizadas e se a empresa dá enfoque a esta temática.

Para responder à questão de investigação - Quais as características do capital intelectual mais valorizadas por uma empresa líder do sector dos seguros - concluiu-se ser adequado recorrer a um estudo de caso de natureza empírica, utilizando uma metodologia qualitativa.

Não é intenção de um estudo de caso fazer um estudo sobre uma empresa como um todo, mas antes concentrar-se numa determinada unidade de análise ou assunto específico (Noor, 2008). As perguntas da entrevista foram estruturadas para abordar também a questão do motivo por que as características específicas do capital intelectual são valorizadas como dando à empresa uma vantagem competitiva.

Assim, o objectivo do estudo é também proporcionar possíveis respostas para as perguntas / propostas estabelecidas abaixo:

São os componentes de apoio (reter o conhecimento), como a infraestrutura do capital estrutural, que permitem a uma empresa ser competitiva?

As pessoas são os “portadores” do capital humano – é a natureza inovadora das pessoas (investir nas pessoas) que dá a vantagem competitiva?

Para a maioria dos inquiridos, os rendimentos são impulsionados pelos clientes. Isso significa que a imagem ou a responsabilidade social da empresa são os principais indicadores para ganhar uma vantagem competitiva sustentável?

Para além das perguntas sugeridas, Marr (2008) concorda que as empresas podem fazer perguntas muito específicas e estabelecer áreas essenciais de desempenho se compreenderem as suas necessidades de capital intelectual. Além disso, o autor sugere que pode estimular os negócios fazer algumas perguntas essenciais como as que são apresentadas abaixo.

- Até onde realçamos a nossa imagem internacional?
- Até que ponto partilhamos o conhecimento?

- Conseguimos reter com efeito as pessoas de talento?
- Promovemos os nossos serviços de forma eficiente?
- Compreendemos como os nossos clientes percebem os nossos serviços?
- Até que ponto é eficaz a nossa gestão de relacionamentos?
- Qual é o nosso nível de capacidade para inovar?
- Temos em vigor um processo de comunicações eficaz?
- Acolhemos uma cultura de inovação?

A análise da literatura no capítulo 2 indica que já foram feitos diversos estudos sobre o tema do capital intelectual. Algumas análises revelaram um enfoque numa característica específica do capital intelectual dentro de uma dimensão em particular e alguns autores centraram-se em indicadores para medir o capital intelectual.

Como referido anteriormente, o objectivo deste estudo é determinar que características do capital intelectual são valorizadas por uma empresa multinacional, como uma vantagem competitiva.

É, por isso, importante determinar que tipo de pergunta é apropriado fazer para atingir os objectivos do presente estudo. O primeiro passo é determinar se este estudo é de natureza empírica ou não-empírica. As perguntas empíricas têm uma natureza exploratória, tal como: «Quais são os principais factores?» (Mouton, 2001:53). Outro tipo de pergunta que apoia um estudo empírico tem uma natureza preditiva, fazendo assim perguntas tais como: «Qual será o efeito de x em y?» (Mouton, 2001:54). Um outro objectivo deste estudo é determinar que efeito as características específicas do capital intelectual identificadas como sendo as mais valorizadas têm uma vantagem competitiva. Com base nas afirmações apresentadas acima, este estudo será de natureza empírica.

A dificuldade que surge para se compreender as características mais valorizadas por uma empresa multinacional na área dos seguros é que estas características tendem a ser específicas do sector e, portanto, existem

opiniões diversas quanto às características a valorizar (Maree, 2001). É, por conseguinte, importante seleccionar o melhor método e a melhor amostra para tornar este estudo fiável e válido para uma empresa multinacional. Mouton (2001) afirma que um modelo de investigação ajuda a determinar o plano para realizar o estudo.

Com base na análise da literatura, muitos autores (Díez et al., 2010; Kamukama et al., 2010; Moon e Kym, 2006; Marr, 2008) recomendam inquéritos ou questionários para realizar estudos sobre o capital intelectual. Mouton (2001) salienta que os inquéritos são aplicáveis em estudos de natureza quantitativa e a amostra é normalmente uma amostra representativa de uma grande população. Marr (2008) também corrobora a utilização de inquéritos e confirma que este método é regularmente usado para a realização de estudos sobre o capital intelectual. O modelo é normalmente de natureza empírica, e consiste em dados primários. Díez et al. (2010) realizaram uma análise exploratória, que também usou um inquérito.

Ultrapassando os inquéritos e questionários, Marr (2008) sugere os métodos indicados abaixo.

As entrevistas estruturadas podem ajudar a entender melhor o capital relacional. Elas ajudam a compreender como melhorar os relacionamentos.

Grupos de discussão são uma boa forma de compreender tanto os relacionamentos humanos como os relacionamentos com clientes.

As avaliações externas feitas por uma empresa independente podem ajudar a recolher dados relativos à consciencialização da marca e à experiência do cliente.

As observações utilizam os sentidos para recolher dados e estes resultados podem ser registados de muitas formas.

A avaliação feita por pares pode ajudar a recolher dados sobre as características específicas de capital humano, tais como confiança, conhecimento e experiência.

Uma vez que a intenção deste estudo é determinar que características

intelectuais são mais valorizadas por uma empresa multinacional líder na área dos seguros e a sua vantagem competitiva, decidiu-se basear esta investigação num estudo de caso, de natureza empírica. Um estudo de caso ajuda a proporcionar uma descrição aprofundada de um pequeno número de inquiridos (Mouton, 2001).

Os estudos de caso podem ser quantitativos, qualitativos ou ser uma combinação de ambos (Eisenhardt, 1989). O benefício de usar uma investigação de estudo de caso é que as entrevistas semi-estruturadas ajudarão a determinar que características intelectuais (já identificadas pela análise da literatura) são valorizadas como factores importantes de vantagem competitiva para a empresa multinacional seleccionada (quantitativos), enquanto as perguntas de resposta aberta ajudarão a identificar novas características ainda não abrangidas pela análise da literatura.

Tornou-se muito claro que a recolha de dados relativa ao tema do capital intelectual não era uma tarefa fácil. Como se sabe, o capital intelectual é difícil de apreender devido à sua natureza intangível.

O estudo de caso consiste numa abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores

Yin (2009) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Segundo o mesmo autor, o estudo caso é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como” e o “porquê”, quando o investigador procura encontrar interacções entre factores relevantes próprios dessa entidade, quando o objectivo é descrever ou analisar o fenómeno a que se acede directamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo.

De acordo com Gable (1994: 2), «a vantagem de usar esta metodologia é a

capacidade de o investigador descrever a realidade existente nas organizações». Este método permite capturar a realidade em grande detalhe, através da utilização de questionários e entrevistas, possibilitando o estudo de diversas variáveis inerentes ao tema.

Diversos autores sugerem técnicas para organizar e conduzir este tipo de investigação com sucesso e para tal propõem seis actividades, abaixo descritas (Yin, 2009).

**Planear** - O investigador determina e define as questões de investigação focando-se no estudo através das mesmas, relacionadas com a situação ou problema que deverá ser estudado, determinando o propósito do estudo. O estudo de caso é normalmente composto por uma ou mais questões de investigação do tipo “como” ou “porquê”. Uma definição inicial das questões de pesquisa é importante para a construção da teoria através do estudo de caso (Eisenhardt, 1989).

**Desenhar** - Nesta fase é definida a unidade de análise tal como o caso a ser estudado. A definição de unidade de análise, que é a mesma definição que “caso” está relacionado com a forma como foram definidas as questões de investigação. Se estas questões não forem ao encontro da unidade de estudo, provavelmente as questões serão demasiado vagas ou são demasiado numerosas. Contudo, se chegar a uma unidade de análise esta não deve ficar fechada permanentemente. Já que esta pode ser revista ao longo da recolha de dados. É de salientar que existem quatro tipos de estudos de caso: caso singular (holístico - uma só unidade de análise); caso singular (embebido-múltiplas unidades de análise); múltiplos casos (holístico); múltiplos casos (embebidos) (Yin, 2009).

- **Preparar** - Devido ao facto do método de estudo de caso gerar um volume significativo de dados, é importante sistematizá-los e orientar o investigador para uma correcta recolha. Está-se perante a fase de preparação. De acordo com Yin (2009: 69), «um bom investigador através do estudo de caso deverá colocar as questões correctas e interpretar essas mesmas respostas. Deverá ser um bom ouvinte, adaptativo e flexível».

- Recolher - Na fase da recolha, segundo Yin (2009: 98) «o estudo de caso deverá basear-se em seis fontes: documentos, registos de arquivo, entrevistas, observação directa, observação participante e artefactos físicos». Com as questões de investigação já definidas, então é possível passar para a realização das entrevistas semi-estruturadas, que deverão ser compostas pelas questões anteriormente definidas.
- Analisar - A análise de dados consiste na avaliação, categorização, tabulação, teste ou por outro lado recombinar evidência, para tirar conclusões com base empírica (Yin, 2009). Esta fase deverá garantir que a análise a efectuar será de qualidade, para tal deverá obedecer a quatro princípios: deverá evidenciar que todas as provas foram consideradas; deverá contemplar, se possível, todas as interpretações; deverá abordar o aspecto mais significativo do estudo de caso; deverá utilizar o conhecimento próprio no estudo de caso. Os dados recolhidos após as entrevistas, e após a investigação documental, são analisados de forma a relacioná-los com as respostas às questões de investigação.
- Partilhar - Segundo Yin (2009: 164), «nesta última fase é necessário definir audiência para o relatório, estruturar e desenvolver o trabalho, apresentar e evidenciar o estudo para que o leitor encontre as suas próprias conclusões». Nesta fase são apresentados os dados resultantes da análise efectuada na fase anterior. Por fim, há que rever e reescrever, se for o caso, até ficar correctamente escrito (Yin, 2009).

Para Yin (2009), o objectivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar algo. Gomez, Flores & Jimenez (1996:99), referem que o objectivo geral de um estudo de caso é “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”.

Importa ainda salientar que um estudo de caso incide no particular, no específico e no singular (Yin, 2009). O objecto estudado é tratado como único, uma representação singular da realidade.

Segundo Yin (2009) existirá validade interna num estudo de caso se as conclusões apresentadas corresponderem autenticamente a uma realidade reconhecida pelos participantes, não sendo uma construção da imaginação do investigador. Para Yin (2009), a questão da fiabilidade não pode deixar de ser colocada se queremos que ao estudo de caso sejam reconhecidos pertinência e valor, ou seja, deve existir a possibilidade de diversos investigadores poderem chegar a resultados semelhantes sobre o mesmo fenómeno estudado, utilizando para isso os mesmos instrumentos.

Os métodos e técnicas utilizadas na presente investigação prendem-se com o modelo qualitativo que, segundo Bogdan e Biklen (2010), se caracteriza por ter como fonte directa de dados o ambiente natural, ou seja, «os investigadores frequentam os locais de estudo porque se preocupam com o contexto. Entendem que as acções podem ser melhor compreendidas quando são observadas no seu ambiente natural de ocorrência» (Bogdan e Biklen, 2010: 48).

Embora os métodos de recolha de dados mais comuns num estudo de caso sejam a observação e as entrevistas, nenhum método pode ser descartado. O estudo de caso emprega vários métodos (entrevistas, observação participante e estudos de campo) (Hamel, Dufour, Fortin, 1993).

Na investigação qualitativa pode se utilizar uma diversidade de técnicas de recolha de informação, sendo as mais utilizadas a observação, a análise documental e a conversação (Olabuénaga, 2003). Os investigadores podem seleccionar uma ou várias destas técnicas, utilizando-se, com frequência, todas elas de forma complementar, o que não impede que uma delas seja utilizada de modo mais proeminente (Olabuénaga, 2003).

A amostragem de conveniência está relacionada com uma técnica de amostragem não-probabilística (Diamantopoulos e Schlegelmilch, 2000). Ela envolve uma selecção de amostras que estão facilmente disponíveis e acessíveis. Se a amostra seleccionada não conseguir responder a todas as perguntas colocadas, então levanta a questão de a amostra ser justificável.

Seleccionar um estudo de caso como o método de investigação significa lidar com um número muito menor de inquiridos (Mouton, 2001). O

capítulo da revisão da literatura revelou que existem características comuns de capital intelectual, identificadas em vários estudos, mas, ao mesmo tempo, a análise também indica características exclusivas dentro de sectores específicos. A ênfase deste estudo não é específica do sector, mas, devido à natureza desta empresa, as características e os subconjuntos específicos de capital intelectual podem ser aplicáveis para dar uma vantagem competitiva.

A recolha de dados assentou na técnica da entrevista semi-estruturada realizada a 12 colaboradores seleccionados, decorreu durante os meses de Abril e Maio de 2013, e a consulta dos sítios oficiais na internet da empresa em estudo. A consulta dos sítios oficiais na internet das empresas teve por objectivo a obtenção de informação formal e institucional, para que uma contextualização do estudo fosse melhor conseguida.

A selecção da recolha de dados através da entrevista semi-estruturada prendeu-se com o facto de se pretender explorar as opiniões dos colaboradores obtendo o máximo de informação possível.

Na entrevista utilizou-se um guião. As questões no guião reflectem as revisões feitas na literatura sobre o assunto, estabelecendo a prioridade sobre as informações relevantes. O guião encontra-se no Apêndice I.

Yin (2009), afirma que é preferível desenvolver uma estratégia própria de análise quando existe um conjunto diversificado de evidências. No estudo de caso em concreto é evidente que deverá ser utilizado o processo sugerido anteriormente, criando assim uma estratégia própria.

Yin (2009) apresenta quatro estratégias gerais que são seguidamente apresentadas.

Baseando-se em proposições teóricas - isso é seguir o caminho das proposições teóricas em que o estudo de caso se baseia.

Desenvolver uma descrição do caso - o que significa o desenvolvimento de um quadro descritivo, destacando como o estudo de caso será organizado para análise de propósitos.

Usando dados qualitativos e quantitativos – o estudo de caso pode incluir

uma quantidade de dados quantitativos e, ao mesmo tempo, a natureza qualitativa.

Examinando explicações opostas – consiste em definir e testar explicações conflituosas.

No estudo desenvolvido a estratégia aplicada será a primeira. Yin (2009) explica:

O objectivo e design deste estudo de caso são baseados em proposições. O objectivo do estudo é reflectido através de questões de investigação pertinentes e revisões de literatura.

A recolha de dados deste estudo é adaptada em torno do objectivo principal e pressupostos

É, assim, objectivo do estudo descrever os resultados da investigação. Esta descrição tem por base os dados recolhidos nas transcrições das entrevistas e na análise documental e deve ser o mais rigorosa possível (Carmo, 2008) de modo a poderem analisar «os dados em toda a sua riqueza, respeitando, tanto quanto possível, a forma em que estes foram registados ou transcritos.» (Bogdan e Biklen, 2010: 48)

### **3.2. Entrevistas Semi-estruturadas**

A entrevista é frequentemente utilizada nas investigações qualitativas nas Ciências Sociais. É uma ferramenta ideal quando se pretende descobrir informação mais específica sobre um assunto que se encontra a ser estudado. Permitindo assim ao investigador obter uma compreensão mais ampla sobre o tema em causa.

A entrevista semi-estruturada foi o instrumento de recolha de dados escolhido porque pareceu o método mais adequado para dar resposta aos objectivos propostos.

Na investigação qualitativa, a entrevista semi-estruturada (Olabuénaga, 2003) tem sido considerada como uma técnica importante, possibilitando uma aproximação ao contexto em estudo e a descoberta de elementos, categorias de análise que contribuam para a (re)formulação dos objectivos

da investigação.

Este método apresenta um conjunto de vantagens muito relevantes nesta investigação: oferece maior flexibilidade ao investigador, maior grau de profundidade e possibilita captar a expressão corporal do entrevistado (Quivy e Campenhoudt, 1998). Valles (1999) salienta como principais vantagens:

- A possibilidade de acesso a uma grande riqueza informativa, contextualizada e através das palavras dos actores e das suas perspectivas;
- A possibilidade dos investigadores esclarecerem alguns aspectos no seguimento da entrevista, o que a entrevista mais estruturada ou o questionário não permitem;
- É geradora, na fase inicial de qualquer estudo, de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, a definição de novas estratégias e a selecção de outros instrumentos.

A aplicação deste método qualitativo no presente estudo justifica-se por dois conjuntos de razões (Roos e Roos, 1997). Por um lado, pelo estado de desenvolvimento teórico na área do capital intelectual não ser ainda muito sólido. Analisando a revisão de literatura anteriormente apresentada, avaliamos a diversidade de conceitos que surgem em torno do capital intelectual. Não existe ainda um corpo teórico desenvolvido cumulativamente e que compartilhe na totalidade conceitos e variáveis. Pela inexistência de acumulação de pesquisa empírica nesta área, torna-se difícil validar ou falsificar (no sentido Popperiano) as conclusões preliminares de que os investigadores dispõem. Por outro lado, os autores (Roos e Roos, 1997) consideram que este método qualitativo permite prestar atenção detalhada a aspectos de pormenor, pouco acessíveis pelas abordagens quantitativas.

Na realização da entrevista devem ter tidos em conta alguns passos fundamentais.

Os entrevistados devem ser previamente informados e sensibilizados sobre

o que se pretende com o estudo.

Devem ainda ser informados da confidencialidade da investigação.

Seguindo esta ordem de ideias foi levada a cabo uma entrevista semi-estruturada.

Na presente investigação, todos os participantes foram previamente informados e sensibilizados sobre o que se pretendia neste estudo. No entanto, o entrevistador iniciou a entrevista relembrando o tema e objectivos da investigação no sentido de ultrapassar algumas apreensões por parte dos entrevistados e simultaneamente alcançar a sua receptividade, seguindo, assim, o preconizado por Carmo e Ferreira (2008) e Albarello Digneffe, Hirnaux, Maroy e Ruquoy (2005).

Todas as entrevistas foram gravadas com um gravador áudio (como acordado na reunião informal com os participantes), decorreram sem incidentes e tiveram como apoio o guião previamente efectuado.

Este, no entanto, nunca restringiu ou influenciou o fluxo de pensamento dos participantes.

Vários são os procedimentos passíveis de ser utilizados para o registo dos dados recolhidos nas entrevistas, designadamente, registos manuscritos, gravações vídeo e gravações áudio. No caso particular, e atendendo ao defendido por Bogdan e Biklen (2010), optou-se pelo recurso ao gravador áudio. O mesmo autor preconiza que as entrevistas devem ser gravadas caso sejam muito extensas ou quando essa técnica de recolha de dados é a base principal que sustenta a metodologia. Este método permite ao entrevistador recolher dados fidedignos não correndo por isso o risco de corromper a informação dada pelos entrevistados.

### **3.3. Elaboração do guião de entrevista**

Foi necessário efectuar o guião da entrevista, no sentido de conseguir alcançar os objectivos propostos.

O guião que nos serviu de base para a concretização da entrevista é constituído por cinco blocos/agrupamentos.

No bloco/agrupamento A pretendeu-se abordar junto do entrevistado o conceito holístico de capital intelectual. Desta forma foi elaborada um conjunto de cinco questões que tiveram como objectivo perceber como os entrevistados definem o capital intelectual e qual a dimensão que é mais valorizada e que pode trazer vantagem competitiva.

No bloco/agrupamento B pretendeu-se que fosse discutida a primeira dimensão do capital intelectual: o capital humano. Para este bloco foram elaboradas quatro questões. Estas questões tiveram a finalidade de perceber que características desta dimensão eram classificadas pelos entrevistados. Este bloco/agrupamento tenta ainda perceber quais as características apontadas pelos entrevistados como aquelas que poderão trazer vantagem competitiva.

No bloco/agrupamento C, pretendeu-se perceber qual a opinião dos entrevistados relativamente à segunda dimensão do capital intelectual: o capital estrutural. Este bloco é constituído por três questões. Estas questões tiveram a finalidade de perceber quais as características desta dimensão classificadas pelos entrevistados. Este bloco/agrupamento tenta ainda perceber quais as características apontadas pelos entrevistados como aquelas que poderão trazer vantagem competitiva

No bloco D, pretendeu-se discutir a última dimensão do capital intelectual: o capital relacional. Foram elaboradas três questões. Estas questões tiveram a finalidade de perceber quais as características desta dimensão eram classificadas pelos entrevistados. Este bloco/agrupamento tenta ainda perceber quais as características apontadas pelos entrevistados como aquelas que poderão trazer vantagem competitiva

O bloco/agrupamento E pretendeu perceber qual a opinião dos entrevistados sobre o capital intelectual no geral. O bloco/agrupamento foi constituído por cinco questões.

Uma das questões tidas em conta na elaboração do guião foi considerar que a temática da investigação não é bem conhecida por alguns dos entrevistados, assim no início de cada bloco/agrupamento foi colocada uma definição referente ao tema.

### **3.4. Tratamento de dados**

Após a recolha de dados através da técnica de entrevista, recorreremos à análise de conteúdo enquanto técnica de análise de dados, sendo esta técnica muito comum em trabalhos de investigação no âmbito das ciências sociais (Silva e Pinto, 2009).

Segundo o mesmo autor, a análise de conteúdo permite apreender o significado das respostas obtidas.

Fernandes (2003: 263) afirma que a análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados que permite tratar «uma grande quantidade de texto resumindo o seu conteúdo em conjuntos mais pequenos, de forma a ser possível compreender os fenómenos a investigar».

A análise de conteúdo é «um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens» (Bardin, 2004: 37).

A análise de conteúdo, tal como todas as outras técnicas de investigação, requer um processo para o tratamento dos dados, através das seguintes etapas:

- Organização da Análise: selecção dos documentos a analisar (Bardin, 2004).
- Codificação: transformação dos dados do texto original de forma a serem analisados, com o objectivo de isolar o conteúdo essencial (Bardin, 2004). São definidas as unidades de análise: unidade de registo (segmento largo de conteúdo que se pretende analisar), unidade de contexto (segmento de conteúdo mais reduzido) e unidade de enumeração (unidade em função da qual é realizada a quantificação) (Silva e Pinto, 2009).
- Categorização: operações de desmembramento do texto em categorias (rúbricas que agrupam um conjunto de elementos com características

comuns), de acordo com critérios previamente definidos (Bardin, 2004).

- Inferência: processo indutivo que tem como objectivo alcançar as causas (variáveis inferidas) através dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores), cuja interpretação respeita uma operação lógica (Bardin, 2004).
- Tratamento da informação: considera uma análise positiva e negativa de cada categoria recorrendo à frequência relativa e absoluta (Bardin, 2004). Pode seguir uma de três orientações: análise de ocorrências, análise avaliativa ou análise associativa.

Feita a recolha de dados, efectuada através de gravação áudio, procedeu-se à transcrição das mesmas, reproduzindo na íntegra todo o conteúdo gravado e sem proceder a qualquer tipo de alteração, nomeadamente correcção de erros ou supressão das repetições inerentes ao discurso oral. Tal como sugerido por Albarello et al., (2005) e Carmo e Ferreira (2008), a transcrição das entrevistas ocorreu imediatamente após a sua realização, não só para facilitar o processo de recolha de dados mas também como meio de preparar as futuras entrevistas a realizar.

De acordo com Bogdan e Biklen (2010), existem vários tipos de formato para transcrever as entrevistas, no entanto optou-se por seguir um formato típico, ou seja, identificação da pessoa entrevistada, a data em que a entrevista ocorreu e o local da entrevista. Este autor defende ainda a necessidade de colocar no cabeçalho outras informações que ajudam o entrevistador a lembrar-se do conteúdo da entrevista.

Após a recolha de todos os dados, foram efectuadas todas as alterações sugeridas e, de acordo com o advogado por Bardin (1995), procedeu-se a várias leituras das respostas constantes nas entrevistas com o objectivo de alcançar um contacto cada vez mais estreito com os documentos a analisar. A repetição da leitura das respostas obtidas permitiu verificar a repetição de pensamentos, frases ou palavras que, mais tarde, iriam servir de guia à construção de tópicos, antevendo já a categorização. (Bogdan e Biklen, 2010).

A selecção das categorias é uma fase muito importante na análise qualitativa devendo por isso ser: exaustiva – todo o conteúdo a classificar deve constar nas categorias; exclusiva – os mesmos elementos devem pertencer a uma única categorias e não a várias; objectiva – não deve haver ambiguidades na classificação categorial; pertinente – devem estar de acordo com os objectivos delineados na investigação. (Carmo e Ferreira, 2008).

Assim, considerando o conteúdo da informação recolhida, foram identificadas quatro categorias de análise e dezanove subcategorias. Surgiu a necessidade de criar subcategorias, no sentido em que foram identificadas quatro grandes categorias às quais estão associados conceitos ou definições diferentes entre si e que ajudam na caracterização. Foram ainda identificadas duas questões da entrevista que não se integram nas categorias indicadas, sendo que, dada a sua importância, foram analisadas como outras questões relevantes. Seguidamente serão apresentadas as tabelas (Tabela 3.1; Tabela 3.2; Tabela 3.3; Tabela 3.4) que demonstra quais as categorias e subcategorias identificadas, assim como as perguntas associadas a cada subcategoria:

**Tabela 3.1:** Categoria Capital Intelectual

Categoria – Capital Intelectual	
Subcategoria	Pergunta associada
Percepção da definição/ Concordância	Pergunta 1
Dimensões valorizadas, como fornecedoras de vantagem competitiva para a empresa	Pergunta 2; Pergunta 3
Acções que se encontram ou deveriam encontrar em vigor na empresa para sustentarem a vantagem competitiva	Pergunta 4

Acções que a empresa deveria ter em vigor, para utilizar o capital intelectual na sua capacidade máxima	Pergunta 18
Características que deveriam ser valorizadas para dar à empresa vantagem competitiva	Pergunta 17
Relação com os activos físicos	Pergunta 5

**Tabela 3.2:** Categoria Capital Humano

Categoria – Capital Humano	
Subcategoria	Pergunta associada
Percepção da definição/ Concordância com a definição	Pergunta 6
Características / Vantagem competitiva; Relação com as características	Pergunta 7; Pergunta 8
Importância dada pela empresa	Pergunta 9
Procedimento em vigor na empresa para reter o Capital Humano	Pergunta 9

**Tabela 3.3:** Categoria Capital Estrutural

Categoria – Capital Estrutural	
Subcategoria	Pergunta associada
Características	Pergunta 11

Vantagem competitiva; Relação com as características	Pergunta 12
Aplicabilidade na empresa/ Importância dada pela empresa	Pergunta 10

**Tabela 3.4:** Categoria Capital Relacional

Categoria – Capital Relacional	
Subcategoria	Pergunta associada
Características	Pergunta 13
Percepção da relação da empresa com os cliente como impacto directo na criação de vantagem competitiva	Pergunta 14
Aplicabilidade na empresa/ Importância dada pela empresa	Pergunta 15

Relativamente às outras questões relevantes que não se enquadram nas categorias acima indicadas, o objectivo é compreender qual a percepção que os entrevistados têm sobre a preparação dos alunos pelas instituições de ensino relativamente à temática do capital intelectual (pergunta 16) e quais as acções que a empresa poderia desenvolver para seleccionar as características certas de capital intelectual para impulsionar a estratégia e a vantagem competitiva (pergunta 19).

As conclusões deste estudo serão determinadas com base nos resultados de um estudo de caso feito numa empresa multinacional dentro do sector dos seguros. Os resultados não podem ser generalizados para todas as empresas multinacionais dentro deste sector, no entanto, as conclusões poderão resultar em estudos adicionais.

Como as perguntas são de resposta aberta, a medição não é padronizada. Contudo, apesar de isto poder ser encarado como uma limitação, as perguntas de resposta aberta são usadas especificamente neste estudo para identificar características adicionais não identificadas por estudos anteriores.

As perguntas devem estar relacionadas com a necessidade de abordar a principal afirmação/pergunta da investigação. O exercício de investigação deve ter um objectivo claro. Para este estudo em particular, os dados foram recolhidos através de uma entrevista semi-estruturada, como já referido. Foram estruturadas antecipadamente perguntas específicas, mas o entrevistador podia adicionar mais perguntas durante o processo de entrevista. Esta é uma vantagem de uma entrevista semi-estruturada relativamente às entrevistas estruturadas, já que o investigador pode decidir fazer perguntas diferentes aos inquiridos (Noor, 2008). Para que o participante esteja preparado para a entrevista, uma cópia das perguntas estruturadas foi disponibilizada aos inquiridos. Uma vez que o tema do capital intelectual não é conhecido para muitos, os inquiridos receberam uma cópia da definição de cada uma das dimensões do capital intelectual. A intenção foi criar um ponto de “entrada” para as sessões de entrevista. Os inquiridos sentiam-se mais à-vontade e conseguiam pensar em aspectos específicos antes de cada sessão começar.

Após o enquadramento teórico da metodologia aplicado procede-se à apresentação da empresa que apoiou a mesma.

### **3.5. Apresentação da empresa X**

As companhias de seguros, são empresas com um peso muito significativo na economia portuguesa. São empresas fundamentalmente prestadoras de serviços, isto é, do sector terciário. As companhias de seguros são supervisionadas pelo Instituto de Seguros de Portugal.

A empresa foi seleccionada para este estudo de caso, por ser uma empresa sólida, com várias décadas de existência e com um crescimento sustentado ao longo dos anos.

A empresa objecto de estudo é designada por X. É uma instituição líder do sector dos seguros.

### **3.5.1. Breve História da empresa X**

A empresa X nasceu em 1999 da fusão de duas outras empresas, no quadro de uma vasta reorganização do Grupo em todo o mundo.

A sua pequena longa história é, deste modo, o resultado das diversas reestruturações que ocorreram ao longo dos anos.

Em 1900, a orientação da actividade era somente para seguros terrestres e de incêndio, tendo se alargando progressivamente a todas as áreas de Seguros de Vida e Não-Vida.

Em 1907, ficou marcado por ter sido acrescentada a actividade de rendas vitalícias.

### **3.5.2. Estrutura Global**

A empresa X conta com 28 escritórios por todo o país. Tem sede em Lisboa e emprega cerca de 570 profissionais.

### **3.5.3. Actividade**

As principais áreas de actividades da empresa X consistem nos seguintes pontos:

- Serviços Financeiros:
- Seguros de Vida:
- Seguros não vida:
- Gestão de Activos:

A empresa X oferece soluções de seguros para todo o tipo de Clientes e todo o tipo de actividades, desde os seguros obrigatórios de automóvel e acidentes de trabalho, aos seguros de saúde, vida, responsabilidade civil, acidentes pessoais, transportes, riscos múltiplos e ainda produtos financeiros, como poupanças e planos, poupança reforma.

### 3.6. Selecção dos Participantes

Escolhida a empresa procedeu-se ao pedido de autorização ao departamento do pessoal para realização das entrevistas a um grupo de 12 colaboradores.

Importa referir que nos estudos qualitativos o número de entrevistados é reduzido pois “a questão da representatividade, no sentido estatístico não se coloca. O critério que determina o valor da amostra passa a ser a sua adequação aos objectivos da investigação, tomando como princípio a diversificação das pessoas interrogadas” (Albarello et al 2005, p.103)

A selecção dos colaboradores teve como requisito o cargo que ocupavam, para que desta forma pudesse existir uma maior diversidade de entrevistados dos diversos departamentos da empresa.

A codificação das entrevistas foi efectuada de acordo com a seguinte Tabela 3.5:

**Tabela 3.5:** Codificação das entrevistas realizadas na empresa X

Entrevista	Colaborador
Entrevista 1	Colaborador 1
Entrevista 2	Colaborador 2
Entrevista 3	Colaborador 3
Entrevista 4	Colaborador 4
Entrevista 5	Colaborador 5
Entrevista 6	Colaborador 6
Entrevista 7	Colaborador 7
Entrevista 8	Colaborador 8
Entrevista 9	Colaborador 9

Entrevista 10	Colaborador 10
Entrevista 11	Colaborador 11
Entrevista 12	Colaborador 12

### 3.7. Caracterização dos participantes

Para realizarmos esta investigação seleccionámos 12 colaboradores da empresa X.

A Tabela 3.6 demonstra o cargo ocupado por cada um dos entrevistados e respectiva área.

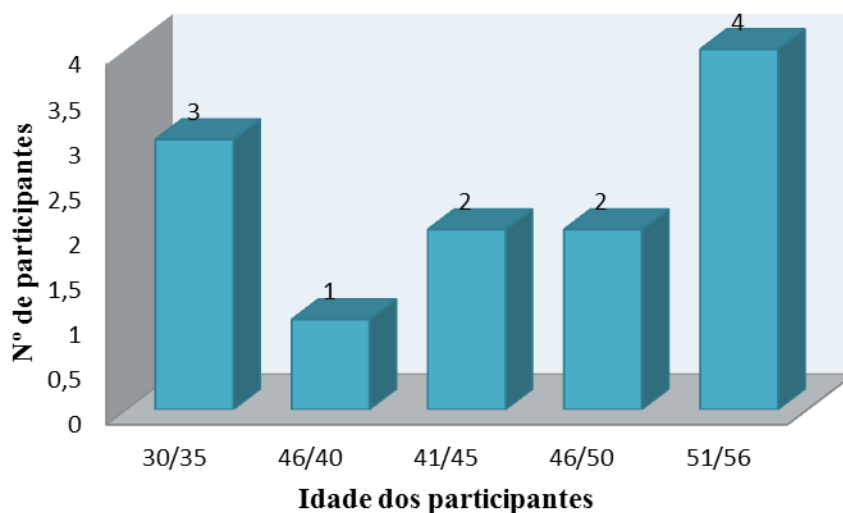
**Tabela 3.6: Cargo e área afecta a cada um dos entrevistados**

Entrevista	Área	Cargo
1	Sinistros	Responsável Sinistros Pessoais
2	Sinistros	Técnico Sinistros
3	Jurídico	Advogado
4	Sinistros	Director Sinistros
5	Recursos Humanos	Director Direcção de Vendas
6	Direcção Financeira e de Planeamento Estratégico	Director Direcção Financeira e de Planeamento Estratégico
7	Direcção Pessoas	Director Direcção Pessoas
8	Direcção de Market Management e Distribuição Bancária	Director Direcção de Market Management e Distribuição Bancária

9	Sinistros	Responsável área das companhias representadas
10	Sinistros	Responsável Controlo de Prestadores
11	Sinistros	Responsável Reembolsos e Contencioso
12	Auditoria	Auditor

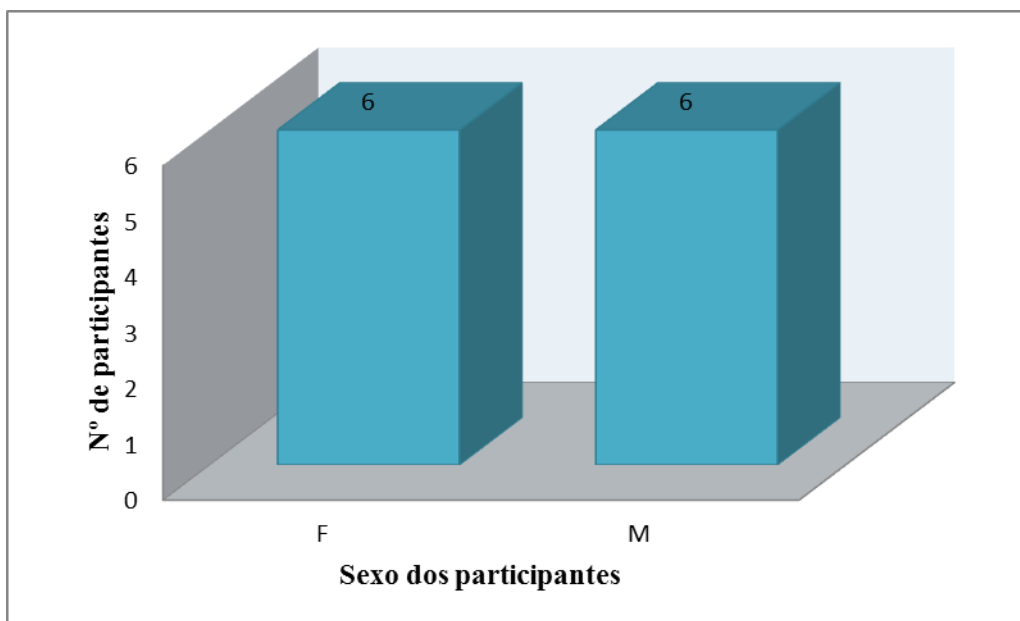
O Gráfico 3.1 pretende apresentar a caracterização dos participantes relativamente à faixa etária a que pertencem. Observamos que os colaboradores se encontram entre os 30 e os 56 anos de idade, estando a maioria na faixa etária dos cinquenta e um e cinquenta e seis anos.

**Gráfico 3.1:** Distribuição da amostra por idades



No Gráfico 3.2 apresentamos a caracterização dos entrevistados por sexo.

**Gráfico 3.2:** Distribuição da amostra por sexo



## **4. Discussão e Análise dos Resultados**

O presente capítulo visa apresentar e analisar os dados recolhidos dos participantes neste estudo. Os dados foram obtidos com recursos a entrevista, para posterior transcrição e análise. Este estudo tem por base as concepções dos entrevistados relativamente às dimensões e características valorizadas na empresa X, assim como os seus entendimentos dos conceitos apresentados.

Assim será feita uma análise por categorias.

### **4.1. Categoria capital Intelectual**

Dado que a temática do capital intelectual é desconhecida para alguns, foi dada aos entrevistados a seguinte definição de capital intelectual:

“O Business Dictionary.com (online) define capital intelectual como: “O conhecimento colectivo (documentado ou não) dos indivíduos numa organização ou sociedade. Este conhecimento pode ser usado para gerar riqueza, multiplicar a produção de activos físicos, ganhar vantagem competitiva e/ou aumentar o valor de outros tipos de capital. O capital intelectual começa a ser classificado como um custo de capital verdadeiro porque (1) o investimento em (e a substituição de) pessoas equivale ao investimento em máquinas e fábricas, e (2) as despesas realizadas em educação e formação (para manter a vida útil dos activos intelectuais) são equivalentes aos custos de depreciação dos activos físicos. O capital intelectual inclui o capital de clientes, o capital humano, a propriedade intelectual e o capital estrutural.”

#### **4.1.1. Subcategoria Percepção da definição e Concordância com a definição**

Relativamente à percepção e concordância da definição do capital intelectual, dez entrevistados concordaram com a definição apresentada.

Verifica-se que sobre a percepção da definição de capital intelectual são identificadas quatro ideias gerais por parte dos entrevistados.

Em primeiro salienta-se a ideias da dificuldade de mensuração «[...]a sua

difícil mensurabilidade» (Entrevistado 3), «[...]é necessário aplicar métricas que poderão ser utilizadas» (Entrevistado 4).

Destaca-se ainda o conhecimento como fonte de crescimento e desenvolvimento empresarial, «o conhecimento total dos indivíduos de uma empresa [...] contribui em primeira linha para o seu desenvolvimento» (Entrevistado 1), «o capital intelectual permite que a informação se transforme em conhecimento levando assim a um crescimento económico da empresa» (Entrevistado 12).

Outra ideia aduzida, por parte dos entrevistados prende-se com identificação do capital intelectual como uma mais-valia nas empresas e sociedade «o capital intelectual como um activo determinante de qualquer capacidade produtiva, tanto no âmbito organizacional, como pessoal e social» (Entrevistado 9), «o capital intelectual, por tudo aquilo que é explanado na definição, é a principal mais-valia das mesmas. É [...] o suporte de toda a dinâmica de uma empresa, e mesmo de uma sociedade» (Entrevistado 5).

Por último, é salientada a importância dos recursos humanos como principais geradores de vantagem competitiva «o capital humano tem a característica da criatividade não existente nos activos físicos e que geram vantagem competitiva à empresa» (Entrevistado 2), «[o]s recursos humanos. e não o capital físico e financeiro, constituem a vantagem competitivas das organizações, devendo-se maximizar a preparação de trabalhadores altamente qualificados» (Entrevistado 10).

Dois entrevistados concordam parcialmente com a definição, referindo que:

[o] investimento em pessoas para otimizar esse capital humano não pode ser, pelo menos linearmente, contabilizado como qualquer outra despesa porquanto a sua utilização não se esgota como a de qualquer outro – entenda-se a maioria - bem material, antes pelo contrário, pode ser, sucessivamente, otimizado, sem a depreciação física e tecnológica que os outros bens acarretam consigo. Assim, mormente no ponto 2 da definição decorrente da “nova” classificação estou em desacordo» (Entrevistado 11).

[n]ão o vejo somente como um custo de capital verdadeiro [...] o capital intelectual não tem é uma métrica que nos permita aferir o seu valor, e isso é um problema. São valores subjectivos que dependem muito de quem compra e quem vende. (Entrevistado 7).

#### **4.1.2. Subcategoria dimensões valorizadas, como fornecedoras de vantagem competitiva para a empresa**

Para compreender qual a dimensão valorizada como fornecedora de vantagem competitiva à empresa foram colocadas as seguintes questões aos entrevistados:

**Q2:**

- O capital intelectual consiste sobretudo em três dimensões: capital humano, capital estrutural e capital relacional. Qual dimensão (se houver alguma) valoriza mais como sendo aquela que fornece à empresa onde trabalha uma vantagem competitiva?

**Q3:**

- Por que razão seleccionou a dimensão indicada? (com base na resposta acima)

De entre as dimensões que constituem o capital intelectual, cinco entrevistados, apontam o capital humano, como a dimensão que mais valorizam na criação de vantagem competitiva. Apontam para tal características inerentes ao Homem como geradoras de vantagem competitiva

«A qualidade dos funcionários, os seus conhecimentos e competências, aliados ao poder de inovação tem forte impacto na produtividade e economia de uma empresa, que se reflecte no nível de serviços oferecidos ao cliente, na reputação, imagem e na competitividade» (Entrevistado 12).

Componente de inovação presente em cada activo humano, que contém uma especificidade própria no desenvolvimento do seu trabalho, criatividade na forma de resolver problemas e desenvolver o negócio da empresa e na iniciativa de apresentar soluções, presentes nesta dimensão do capital da empresa, que geram a tal vantagem competitiva de uma face a outra. (Entrevistado 2)

Três dos entrevistados referem que a dimensão que mais valorizam na criação de vantagem competitiva é o capital relacional, indicam que «é a forma como as empresas se relacionam com os seus diversos *stakeholders* [...], é um importante factor diferenciador em relação ao mercado em causa» (Entrevistado 1), «[é] do relacionamento com os outros que se pode ver o potencial de cada um e apenas com um bom capital relacional se pode evoluir e projectar a estrutura para maiores dimensões» (Entrevistado 5) e ainda que «atendendo ao peso da área de vendas no mercado segurador, [...], ao nível de constituição de parcerias com escritórios de mediação, a vantagem mais competitiva» (Entrevistado 3).

Verificou-se que dois dos entrevistados não efectuaram uma distinção da dimensão que mais valorizavam, apontando o seu conjunto. O entrevistado 6 refere que «[t]odas as dimensões, têm que ser valorizadas, na medida em que, apenas uma combinação das três, poderá trazer vantagens competitivas às respectivas empresas».

Um dos entrevistados apontou duas dimensões, o capital relacional e o capital humano, como sendo as dimensões geradoras de vantagem competitiva. Afirma, que por um lado o capital humano consegue com que a empresa atinga maior vantagem competitiva do que as outras dimensões, dado que consegue ajudar a perceber quais as necessidades dos clientes e a forma de supri-las e gerar valor para a empresa, e por outro o capital relacional é determinante pois o estabelecimento de parcerias, onde a empatia, o conhecimento das operações e o saber ouvir são factores determinantes para a criação de vantagem competitiva.

Um dos entrevistados, não fez distinção entre as dimensões entendendo o capital intelectual como uma dimensão *per se*.

#### **4.1.3. Subcategoria acções que se encontram ou deveriam encontrar em vigor na empresa para sustentarem a vantagem competitiva**

**Q4:**

- Na sua opinião, o que seria preciso pôr em vigor ou já está em vigor para manter essa vantagem competitiva? (Com base na resposta acima)

Foi tido o cuidado de se fazer um levantamento das acções já implementadas ou sentidas como necessárias para manter a vantagem competitiva, de acordo com as dimensões apontadas como mais importantes pelos entrevistados.

Os entrevistados que apontaram a dimensão do capital humano como a mais valorizada para a criação de vantagem competitiva referiram que as acções já implementadas são as seguintes:

- Plano de formação contínua de colaboradores;
- Contratação de funcionários licenciados;
- A implementar foi apenas referida o enriquecimento de funções com mais delegação e descentralização.

Por último, referimos que foram apontadas acções, sem que tenha sido mencionado se as mesmas se tratam de uma necessidade ou se é algo que se encontra implementado:

- Liberdade de expressão;
- Constante desenvolvimento intelectual;
- Valores éticos;
- Conferências/Seminários.

Um dos entrevistados referiu que de momento na empresa não se estava a desenrolar nada de visível nesse domínio. Refere ainda que os colaboradores deveriam ser mais valorizados pela sua personalidade e carácter e não apenas pelos seus conhecimentos técnicos e ou científicos.

Os entrevistados que apontaram a dimensão do capital relacional como a mais valorizada para a criação de vantagem competitiva, referiram que as acções já implementadas são as seguintes:

- Acções de motivação, para um melhor relacionamento com os clientes e com os pares;
- Acções de formação, no sentido de sensibilizar para a manutenção da

excelência nos relacionamentos.

Um dos entrevistados apontou acções, sem que tenha sido indicado se as mesmas se tratam de uma necessidade ou se é algo que se encontra implementado:

- Selecção cuidada de parceiros;
- Apoio da equipa de vendas;
- Boa comunicação entre as várias áreas da gestão do produto.

Os entrevistados que não efectuaram a diferenciação da dimensão que mais valorizavam não indicaram quais as acções implementadas ou sentidas como necessidades, referindo apenas «[to]tal coordenação entre aquilo que é pretendido pela instituição e os seus colaboradores. Apenas através de uma total cooperação e comunicação entre quem chefia e quem é chefiado, poderá trazer vantagens competitivas à empresa» (Entrevistado 6).

O entrevistado que indicou o capital intelectual como a dimensão mais valorizada apontou a necessidade de formação continua, indicando que a mesma tem que ser «capaz e integrada, vocacionada para o core business da empresa, mas sempre um passo à frente ou seja, procurando o alargamento de horizontes de cada colaborador no ambiente da empresa porque se todos soubermos um pouco mais do trabalho dos Colegas o resultado final será melhor, mais integrado e coeso, fruto e uma melhor simbiose» (Entrevistado 11).

#### **4.1.4. Subcategoria acções que a empresa deveria ter em vigor, para utilizar o capital intelectual na sua capacidade máxima**

**Q18:**

- Na sua opinião, o que a empresa deveria ter em vigor para utilizar o capital intelectual no máximo da sua capacidade?

A percepção dos entrevistados relativamente às acções que a empresa deveria por em prática para utilizar o capital intelectual no máximo da sua capacidade foi díspar.

Três dos entrevistados indicaram como acção determinante a formação contínua. Nas respostas deste entrevistados foi feita ainda menção à necessidade de um programa de recrutamento mais eficaz, assim como a necessidade de avaliação do mérito e planos de incentivos adequados.

A empresa deverá desenvolver uma política de gestão e recursos humanos, baseada em formação contínua, avaliação de mérito revelado no desempenho das funções e diversos estímulos, não só salariais mas que passem por planos de carreira individualizados, recompensas sociais e até a satisfação de necessidades psicológicas dos seus activos humanos.(Entrevistado 2)

Norteando o recrutamento e selecção, gerará um bom capital humano que permitirá o desenvolvimento do capital estrutural e relacional. Deverão também ser desenvolvidos planos de incentivos adequados a reter os indivíduos que efectivamente demonstrem constituir uma mais-valia, nos vários campos. (Entrevistado 10)

O Entrevistado 3 afirma que «[u]m programa de selecção de recursos humanos e de formação muito sério, contínuo e com objectivos muito bem delineados nesse sentido.»

Apesar do entrevistado 1 não fazer referência à formação contínua como uma acção determinante, indica o plano de desenvolvimento nesse sentido.

Pelos restantes foram mencionadas acções como:

- Reflexão e troca de ideias entre os colaboradores (Relacionamento interdepartamental);
- Chefia mais próxima;
- Criação de equipas multidisciplinares;
- Participação de todos nas decisões da empresa;
- Rotativada dos colabores entre as diferentes áreas;
- Comunicação activa com os colaboradores;
- Fornecimento de informação transversal.

#### 4.1.5. Subcategoria características que deveriam ser valorizadas para dar à empresa vantagem competitiva

Q17:

- Indicou algumas características do que considera como capital intelectual. Na sua Opinião, de todas elas, qual deveria ser mais valorizada para dar à empresa uma vantagem competitiva?

Os entrevistados indicaram algumas características do capital intelectual (quando indicaram as características dos componentes do Capital intelectual). Das características elencadas, seleccionaram aquela que traria maior vantagem competitiva à empresa. As respostas foram variadas e serão apresentadas no quadro seguinte:

**Tabela 4.1:** Características indicadas pelos entrevistados como determinantes na criação de vantagem competitiva

Características	Entrevistados
Dimensão Humana	Entrevistado 2; entrevistado 3; entrevistado 12
Conhecimento	Entrevistado 8; entrevistado 10
Formação	Entrevistado 4; entrevistado 11
Competências	Entrevistado 9
Experiência	Entrevistado 7

Como se pode constatar na Tabela 4.1, três dos entrevistados indicaram a dimensão humana, como a característica que permitirá a criação de vantagem competitiva. Sendo que dois dos entrevistados apontaram o conhecimento como a característica mais determinante.

Verifica-se igualmente que dois entrevistados apontaram a formação como

uma característica fundamental na criação de vantagem competitiva.

Dois entrevistados distintos apontaram ainda as competências e a experiência como as características que deveriam ser valorizadas para impulsionar a criação de vantagem competitiva.

Três dos entrevistados, não conseguiram destacar apenas uma característica que valorizasse a empresa no que diz respeito à criação de vantagem competitiva. Referenciando que o conjunto de todas as anteriormente enumeradas é que permitiria à empresa atingir essa vantagem competitiva.

#### **4.1.6. Subcategoria relação com os activos físicos**

**Q5:**

- Acha que o capital intelectual precisa de ser considerado como sendo tão importante como os activos físicos? Como relacionaria estes dois elementos?

Numa perspectiva comparativa entre o Capital Intelectual e os activos físicos, tentou-se perceber a igualdade de importância entre os dois conceitos e o seu relacionamento. Das doze respostas obtidas, dez dos entrevistados, colocam os dois conceitos no mesmo grau de importância, relacionando-os. Um dos entrevistados refere que «sem o primeiro, os segundos não se desenvolvem de forma autónoma» (Entrevistado 12). Outro, completa afirmando que «na realidade ambos estão interligados, ou seja, o melhor capital intelectual tem ao seu dispor os melhores activos físicos. A relação entre ambos tem que ser directa, caso contrário existe uma desproporcionalidade» (Entrevistado 7). Este entrevistado salvaguarda que, tal se aplica quando «estamos a falar em funções não executoras, ou seja, tudo o que envolva o pensar e decidir e não somente o executar» (Entrevistado 7). A ideia supra referida da interligação destes dois conceitos é apoiada nas afirmações dos restantes entrevistados «apenas com um excelente activo capital intelectual se conseguem obter excelentes activos físicos, e são estes, no fundo, que se pretendem como objectivo final de qualquer empresa ou sociedade. No fundo estão interligados»

(Entrevistado 5), «o capital intelectual deverá ser sempre valorizado na sua especificidade, devendo ser considerado sempre em dialéctica com os activos físicos» (Entrevistado 3).

Dois dos entrevistados que referiram que os dois conceitos se complementam, apoiam que deverá ser dada maior importância ao capital intelectual. Tal ponto de vista é fundamentado nas seguintes afirmações:

[n]a grande maioria das empresas o “capital intelectual” não é mensurável contrariamente aos Activos físicos. No entanto, é o “capital intelectual” que faz funcionar tudo o resto pelo que as empresas deverão dar mais relevância e importância a este por forma a potenciar os seus “activos físicos”» (Entrevistado 4);

[o] capital intelectual em especial na sua dimensão de capital humano, possui as características que permitem retirar a máxima utilidade dos activos físicos, estes podem funcionar como apoio ao desenvolvimento das características do capital humano ao serviço do negócio da empresa mas o oposto não, porque não possuem a característica de análise humana só existente... nas pessoas (Entrevistado 2).

## **4.2. Categoria capital Humano**

Foi apresentada aos entrevistado a seguinte definição de capital humano, de forma a que o conceito estivesse presente aquando da respostas às perguntas sobre este temática:

Num contexto empresarial, o capital humano é a fonte constantemente renovável da organização em termos de criatividade e inovação (e dá-lhe a oportunidade de mudar), mas não se reflecte nos relatórios financeiros. Ao contrário do capital estrutural, capital humano é sempre possuído pelos indivíduos que o têm e pode sair pela porta fora, se não for registado de uma forma tangível, ou incorporado nos procedimentos e na estrutura da organização.

### **4.2.1. Subcategoria percepção da definição / concordância com a definição**

Relativamente à concordância da definição do capital humano, dez entrevistados, concordam com a definição apresentada. O capital humano

não é propriedade das organizações, pelo que os entrevistados referiram a urgência e a premência de uma definição de políticas de aproveitamento de recursos quer no momento do recrutamento, quer em programas de incentivos com vista à manutenção do capital humano e como forma de otimizar e fazer projectar as suas potencialidades nos resultados e objectivos finais das organizações.

Relativamente à mensuração nos relatórios financeiros, verifica-se que apenas um dos entrevistados fez referência indicando que:

[o] reflexo directo [...] não existe e nem a incorporação [...] dos custos remuneratórios permitirá dissecar com exactidão o valor do capital humano de cada empresa [...], a única forma de evitar a saída desse capital humano é valorizando-o, garantindo o seu bem estar e integração, dando-lhe condições de evolução profissional (Entrevistado 11).

Ainda que a dificuldade da mensuração do capital humano já tenha sido referida em respostas anteriores, neste caso, apenas um dos entrevistados, deu ênfase a esta questão, tendo sido também o único a relevar a relação entre o capital humano e estrutural, como se mostra de seguida:

O capital humano tem a dificuldade de não o conseguirmos medir, ao contrário do estrutural em que existe métricas muito específicas. A sua valorização ou desvalorização também não é fácil de ser efectuada, na medida em que não depende dos anos de utilização, antes pelo contrário. Quanto mais anos passam, mais valorizado poderá ser o capital humano dado que passa a agregar além do conhecimento teórico a experiência vivida (Entrevistado 7).

Outra ideia apresentada apenas por este entrevistado, apesar de retratar uma realidade bastante presente nas organizações, prende-se com o facto de o ser humano apesar de possuir «muitos conhecimentos, infelizmente, nunca os passa na totalidade, pelo que a sua incorporação nos procedimentos ou na organização nunca é total» (Entrevistado 7).

Os dois entrevistados que concordam em parte com a definição, referem que no que diz respeito à sua mensuração esta não se reflecte de forma directa nos relatórios financeiros, mas sim nos resultados da empresa.

Relativamente à retenção dos funcionários, um dos entrevistados afirma que:

[c]ada individuo é que transpõe para a empresa a sua criatividade e inovação e transporta consigo quando muda de empresa, mas, se for incorporado nos procedimentos e na estrutura da organização, pode-se dizer que: aquele individuo, já deixou na organização algum do seu capital intelectual (Entrevistado 2).

Um dos entrevistados refere ainda a importância já acima mencionada de uma política de incentivos ao afirmar que «as empresas deverão tomar as medidas mais apropriadas (financeiras e não só) para obviar às saídas indesejáveis» (Entrevistado 4).

#### **4.2.2. Subcategoria característica / vantagem competitiva; Relação com as características**

**Q7:**

- Que características classificaria como capital humano?

**Q8:**

- Voltando às características que classificou como capital humano, quais delas, na sua opinião, dão a esta empresa uma vantagem competitiva?  
Queira desenvolver a sua resposta.

Da análise das características classificadas como capital humano, verifica-se que não existe unanimidade nas respostas dos entrevistados. Sendo que as mais apontadas são o conhecimento, as competências, a experiência e a criatividade. Na Tabela 4.2 serão apresentadas detalhadamente todas as características apontadas pelos entrevistados

**Tabela 4.2:** Características do capital humano, identificadas pelos entrevistados

Características	Entrevista
Formação	Entrevistado 5
Capacidade de gerir relações interpessoais	Entrevistado 5
Capacidade de gerir tarefas	Entrevistado 5
Inovação	Entrevistado 5; entrevistado 2
Criatividade	Entrevistado 5; entrevistado 2
Educação	Entrevistado 1
Experiência	Entrevistado 1; entrevistado 7; entrevistado 8
Competências	Entrevistado 1; entrevistado 6; entrevistado 10
Empatia	Entrevistado 7
Abnegação	Entrevistado 11
Diferenciação	Entrevistado 11
Perfeccionismo	Entrevistado 11
Adaptabilidade	Entrevistado 11
Informação	Entrevistado 8
Princípios éticos	Entrevistado 3; entrevistado 4

Conhecimentos técnicos ou científicos	Entrevistado 3
Capacidades próprias (liderança e comunicação)	Entrevistado 10
Conhecimentos	Entrevistado 6; entrevistado 8, entrevistado 12
Atributos de personalidade	Entrevistado 6
Iniciativa	Entrevistado 2
Autonomia	Entrevistado 2

Relativamente às características identificadas pelos entrevistado, como se pode constatar na Tabela 4.2, as palavras e expressões que mais foram articuladas foram (por ordem decrescente de número de menções): Experiencia, competências, conhecimento, inovação, criatividade, princípios éticos. A maior incidência destas palavras parece sugerir traços de valorização do indivíduo como componente do capital intelectual.

De entre as mencionadas os entrevistados consideraram como sendo as que dão à empresa uma vantagem competitiva as seguintes:

- Capacidade de Conhecimentos, pois «sem os conhecimentos não se gera riqueza» (Entrevistado 12);
- Experiência, uma vez que «sem esta, muita informação poderá perder-se por inexperiência» (Entrevistado 8). Outros dos entrevistados indica que a experiencia importante pois «permite ajustar o nosso modelo, a nossa maneira de executar de acordo com aquilo que já sabemos» (Entrevistado 7);

- Empatia, é importante dado que na actualidade «os clientes são cada vez mais exigentes» (Entrevistado 7);
- Inovação e criatividade, «pois são características exclusivamente humanas» (Entrevistado 2);
- Capacidade de comunicação e competência técnica, porque «são uma mais-valia no mercado segurador» (Entrevistado 10);
- Abnegação, o entrevistado que referiu esta característica afirma que «sem sacrifício nada se faz. [...] por muito currículo que tenhamos, por si só não nos leva a lado nenhum» (Entrevistado 11);
- Diferenciação, «consiste em termos o nosso próprio perfil, em não nos deixarmos estereotipar. A diferenciação nos comportamentos é essencial numa estrutura empresarial» (Entrevistado 11);
- Perfeccionismo, dado que «só buscando a perfeição conseguiremos evoluir todos os dias» (Entrevistado 11);
- Adaptabilidade, pois «um capital humano ciente da necessidade de se adaptar poderá dar resposta aos desafios que diariamente as empresas vão tendo. Assim se não formos aptos à mudança e não nos adaptarmos às novas realidades iremos prejudicar a empresa» (Entrevistado 11);
- Formação, é indicada como característica que poderá gerar vantagem competitiva na empresa, no que diz respeito à «correta resolução das situações que se impõe no dia-a-dia» (Entrevistado 5);
- Capacidade de relacionamento, tanto com elementos internos como externos à empresa, é apontada como uma característica geradora de vantagem competitiva, nomeadamente na satisfação das necessidades de quem se dirige à empresa.

O entrevistado 1 refere a interacção entre a experiência e a competência como uma mais-valia para a empresa, no entanto não explica em como se concretiza essa mais-valia.

Um dos entrevistados (entrevistado 3) referiu que nenhuma das características que apontou dá à empresa uma vantagem competitiva,

porque simplesmente «não são reconhecidas e devidamente exploradas e desenvolvidas» (Entrevistado 3); por sua vez, o entrevistado 6, aponta todas as características (competências, conhecimentos e atributos de personalidade) referidas na pergunta anterior como geradoras de vantagem competitiva, indicando que «cada colaborador possui características distintas que os torna únicos» (Entrevistado 6).

#### **4.2.3. Subcategoria importância dada pela empresa vs procedimento em vigor na empresa para reter o Capital Humano**

**Q9:**

- Na sua perspectiva, diria que esta empresa considera o capital humano um elemento importante e, em caso afirmativo, que procedimentos estão actualmente em vigor para reter o capital humano?

Relativamente à perspectiva que os entrevistados têm sobre o facto de a empresa considerar o capital humano um elemento importante, verifica-se que sete dos entrevistados responderam afirmativamente, considerando que a empresa dá a respectiva importância. Os procedimentos que se encontram actualmente em vigor para reter o capital humano segundo estes entrevistados são:

- «Implementação de informação através de formação/cursos» (Entrevistado 8);
- «Planos de formação, geral e específica adequada à área de cada departamento» (Entrevistado 2 e entrevistado 1);
- «Investimento em inovação tecnológica e desenvolvimento» (Entrevistado 2);
- «Planos de desenvolvimento de carreira» (Entrevistado 1);
- «Programas de estágio» (Entrevistado 1);
- «Reconhecimento dos trabalhadores com performance elevada» (Entrevistado 1);
- «Política de remuneração» (Entrevistado 4);

- «Política de comunicação» (Entrevistado 4).

O entrevistado 5, apesar de ter uma opinião afirmativa relativamente à concordância de que a empresa considera o capital humano um elemento importante, afirma que «tal como em todas as empresas hoje em dia, existe alguma rotatividade de capital humano (situação também permitida pela conjuntura socioeconómica que vivemos)» (Entrevistado 5).

Na percepção do entrevistado 10, apesar de afirmar que existe uma grande preocupação da empresa com o capital intelectual, existirá ainda alguma coisa a ser feita quanto à criação de um programa de incentivos.

Um dos entrevistados indicou que concorda parcialmente, justificando esta percepção ao afirmar «que existem alguns sectores em que o capital humano é, [...] mais exposto ao sucesso, por se encontrarem mais próximos do centro da decisão (estrutural, entenda-se)» (Entrevistado 11).

Dois dos entrevistados referiram que a empresa X, não considera o capital humano como um elemento importante. Ambos indicaram que não é vislumbrada na empresa nenhuma acção que vise reter o capital humano.

Por ultimo, dois entrevistados não responderam especificamente em relação à sua empresa, mas deram uma resposta numa perspectiva geral, considerando que:

são poucas as empresas que consideram, o capital humano um elemento importante. O contexto de crise em que vivemos, infelizmente, veio demonstrar que ao virar da esquina está alguém tão bom ou melhor do que nós sem emprego e isso, em muitos casos, está a ser utilizado como meio para se alcançar outros fins (Entrevistado 7).

### **4.3. Categoria capital estrutural**

Dado tratar-se de uma nova dimensão do capital intelectual foi dada a seguinte definição aos entrevistados:

*O capital estrutural é definido como aquele componente que não reside na cabeça dos funcionários e permanece na organização mesmo quando eles se vão embora.*

### 4.3.1. Subcategoria características

Q11:

- Pode descrever qualquer capital estrutural na sua perspectiva?

No que concerne ao entendimento que os entrevistados têm em relação aos elementos do capital estrutural, verificou-se uma multiplicidade de perspectivas que serão apresentadas na Tabela 4.3.

**Tabela 4.3:** Características do capital estrutural identificadas pelos entrevistados

Características	Entrevistados
Procedimentos internos	Entrevistado 2; entrevistado 4; entrevistado 9
Base de dados	Entrevistado 2
Estrutura organizacional	Entrevistado 4; entrevistado 11
Organização da empresa	Entrevistado 2; entrevistado 5; entrevistado 9; entrevistado 12
Sistemas informáticos	Entrevistado 1; entrevistado 10; entrevistado 12
Cultura da organização	Entrevistado 6; entrevistado 12
Objectivos a atingir	Entrevistado 3
Renovação constante de quadros	Entrevistado 8
Sentido de rumo de uma organização	Entrevistado 3; entrevistado 9
Fornecedores	Entrevistado 7
Activos empresa	Entrevistado 7

Exposição redes sociais	Entrevistado 7
Carteira clientes	Entrevistado 7

Relativamente às características do capital estrutural, as palavras e expressões que mais foram articuladas foram (por ordem decrescente de número de menções): Organização da empresa, sistemas informáticos, procedimentos internos e cultura da organização.

#### 4.3.2. Subcategoria vantagem competitiva relação com as características

**Q12:**

- Na sua opinião, que característica (s) do capital estrutural, se as houver, dão uma vantagem competitiva à empresa?

As características do capital estrutural, apontadas pelos entrevistados como uma mais-valia para a vantagem competitiva da empresa foram variadas, sendo enumeradas de seguida (Tabela 4.4) :

**Tabela 4.4:** Características do capital estrutural indicadas pelos entrevistados como criadoras de vantagem competitiva

Características	Entrevistados
Localização da empresa	Entrevistado 7
Clientes com quem trabalha	Entrevistado 7
Meios de comunicação	Entrevistado 7; entrevistado 10
Sistemas informáticos como meio de comunicação	Entrevistado 1; entrevistado 12
Desenvolvimento tecnológico	Entrevistado 12
Inovação de produtos	Entrevistado 12, entrevistado 9

Organização da informação	Entrevistado 2
Organização funcional	Entrevistado 2
Estrutura organizacional	Entrevistado 2; entrevistado 4
Capacidade de atingir objectivos	Entrevistado 5
Organização	Entrevistado 8
Comando	Entrevistado 8
Modernização	Entrevistado 6
Inter-Relacionamento	Entrevistado 11
Procedimentos internos	Entrevistado 4
Objectivos bem definidos	Entrevistado 3

#### **4.3.3. Subcategoria importância dada pela empresa**

**Q10:**

- Na sua perspectiva, acha que esta empresa coloca ênfase suficiente no capital estrutural?

Relativamente à perspectiva que os entrevistados têm sobre o facto de a empresa colocar ênfase suficiente no capital estrutural, dez responderam afirmativamente, um respondeu que não, justificando que o «ênfase colocado a este nível» (Entrevistado 9) parece «pouco relevante para a produção do efeito descrito» (Entrevistado 9). O último entrevistado respondeu que não se sentia capacitado para responder a essa questão.

#### 4.4. Categoria capital relacional

Tal como nas dimensões anteriores foi dada a seguinte definição de capital relacional aos entrevistados:

*O capital dos clientes (relacional) é o valor de um relacionamento entre uma empresa e os seus clientes e não é possível incluí-lo num balanço comercial*

##### 4.4.1. Subcategoria características

**Q13:**

- Pode indicar pelo menos três características do capital relacional?

Ao pedido de indicação das características de capital relacional, os entrevistados indicaram as que consideravam como primordiais e que se encontram no quadro seguinte (Tabela 4.5).

**Tabela 4.5:** Características do capital relacional indicadas pelos entrevistados

<b>Características</b>	<b>Entrevistado</b>
Conhecimentos	Entrevistado 1; entrevistado 7
Capacidade de Negociação	Entrevistado 1; entrevistado 10
Confiança	Entrevistado 1; entrevistado 10
Gestão de Imagem; Gestão do conflito; Comunicação	Entrevistado 2
Profissionalismo; Honestidade	Entrevistado 3
Lealdade	Entrevistado 3; entrevistado 10
Qualidade; rapidez; transparência	Entrevistado 4
Identificação das necessidades dos clientes; Diálogo com o cliente; Imagem; Fidelização dos clientes	Entrevistado 5

Relacionamento com os clientes	Entrevistado 6
Disponibilidade; Simpatia	Entrevistado 7
Relacionamento personalizado; Constante actualização da informação; acompanhamento cuidado	Entrevistado 8
Bons relacionamentos com os pares e parceiros	Entrevistado 9; entrevistado 12
Marca; Proximidade; Facilidade de contacto recíproco.	Entrevistado 11
Criação de alianças estratégicas; Socialização dos colaboradores com outras organizações	Entrevistado 12

#### **4.4.2. Subcategoria percepção da relação da empresa com os clientes como impacto directo na criação de vantagem competitiva**

**Q14:**

- Considera que esse relacionamento tem um impacto directo na vantagem competitiva? Queira desenvolver este tema.

O relacionamento entre uma empresa e os seus clientes tem um impacto directo na vantagem competitiva de acordo com todos os entrevistados.

Salienta-se que um dos entrevistados, põe em causa esse relacionamento quando estabelecido online, indicando que «[n]um modelo de negociação/relacionamento normal» (Entrevistado 7) existe vantagem competitiva. «Todavia não nos podemos esquecer que, numa fase negocial, muita dessa componente acabou em virtude de ser tudo efectuado on line» (Entrevistado 7).

De entre as considerações feitas pelo grupo de entrevistados, salienta-se que a vantagem competitiva que a empresa pode adquirir baseada no capital

relacional resulta «da forma de comunicação com os seus clientes, (se é transparente e eficaz na apresentação e venda dos seus produtos)» (Entrevistado 2), na «forma de gerir a imagem» (Entrevistado 2), dado que poderá «ter efeitos ao nível da capacidade de angariação de novos clientes» (Entrevistado 2).

É ainda referido que o facto de «os clientes se sentirem únicos e tratados de forma diferenciada, mais facilmente criam uma relação com a empresa, o que pode gerar vantagem competitiva face à concorrência» (Entrevistado 6).

Um dos entrevistados refere mesmo que «uma organização isolada terá menores chances de alcançar o sucesso» (Entrevistado 10). Informação esta realçada também pelo entrevistado 9, ao afirmar que «uma empresa isolada não tem qualquer hipótese de sobrevivência» (Entrevistado 9).

Nas restantes palavras deste entrevistado, vêm reflectidas as ideias partilhadas por todos os outros respondentes:

[a] competitividade não se traduz somente na capacidade de trabalho e num aprimorado desenvolvimento técnico e organizativo, tudo isso, que é reconhecidamente importante, deverá necessariamente ser acompanhado e incentivado por uma política efectiva de criação de laços comerciais seja a nível de clientes, fornecedores e inclusive colaboradores externos, de forma tanto quanto possível sólida, regular e duradoura, por forma a que seja criado valor e desenvolvida a sua marca enquanto interveniente económico relevante, pois só assim poderá contribuir para uma efectiva competitividade. (Entrevistado 9)

O entrevistado 10, completa a ideia apresenta anteriormente, afirmando que «o capital relacional pode tornar-se numa ferramenta para a sustentabilidade das empresas» (Entrevistado 10).

#### **4.4.3. Subcategoria importância dada pela empresa**

**Q15:**

- Pode afirmar se esta empresa compreende a importância do capital relacional?

Todos os entrevistados à excepção do entrevistado 7, que respondeu de uma forma generalista, não focando esta empresa em particular, consideram que a empresa X compreende a importância do capital relacional.

De entre as respostas dadas, foi apontado que nesta empresa, «a importância do capital relacional se encontra muito bem reconhecida, essencialmente na área de Vendas, no relacionamento estreito estabelecido com as mediações» (Entrevistado 10).

Foi apontado como reconhecimento do capital relacional o facto de que nesta empresa «existe investimento significativo em publicidade, formação na área da comunicação aos clientes e monitorização dos departamentos que têm o contacto directo com os clientes» (Entrevistado 2).

Um dos entrevistados (entrevistado 4) indica que a empresa valoriza o capital relacional, devido ao enfoque dado às relações entre com os seus parceiros/fornecedores, assim como o próprio relacionamento entre os colaboradores.

É sublinhado por um dos entrevistados que o capital relacional da empresa é «excelente» (Entrevistado 5), indicando que «basta falar no nome da empresa em qualquer lugar e é imediatamente vista como uma empresa a respeitar, em parte, [...] pelo modo como se relaciona com os seus clientes (internos e externos)» (Entrevistado 5).

#### **4.5. Outras questões relevantes**

No decorrer da entrevista foram efectuadas duas questões que não se enquadrando nas categorias apresentadas, são bastante relevantes, pois pretende perceber qual a percepção dos entrevistado relativamente à preparação dada aos alunos sobre a temática do capital intelectual por parte das instituições do ensino superior e ainda perceber o que a empresa em estudo poderia fazer para seleccionar as características certas de capital intelectual para impulsionar a estratégia e a vantagem competitiva.

**Q16:**

- Qual é a sua opinião sobre como as instituições de ensino preparam os alunos sobre este assunto?

Relativamente à opinião dos entrevistados acerca de como as instituições de ensino preparam os alunos sobre esta temática, cinco pensam que não há preparação específica sobre o capital intelectual.

Três dos entrevistados indicam que há alguma preparação no entanto esta é ainda incipiente e peca por ser demasiado teórica e não prática.

Um dos entrevistados, indica que a preparação varia de acordo com os cursos, «em cursos de Gestão / Economia / Recursos Humanos, haverá uma grande preparação sobre o tema» (Entrevistado 10). Esta opinião é apoiada pelo entrevistado 7, ao indicar que «hoje em dia, existem, em algumas universidades, cadeiras específicas sobre esta matéria» (Entrevistado 7).

Para terminar dois entrevistados apontam não ter conhecimentos para dar resposta acerca desta matéria.

**Q19:**

- Na sua opinião, o que poderia esta empresa fazer para seleccionar as características certas de capital intelectual para impulsionar a estratégia e a vantagem competitiva?

Inquiridos acerca do que a empresa poderia fazer para seleccionar as características certas de capital intelectual com o objectivo de impulsionar a estratégia e a vantagem competitiva, houve igualmente, respostas díspares.

Verificou-se que quatro dos entrevistados foram consonantes na afirmação de que a empresa deveria apostar mais num processo de recrutamento e selecção de colaboradores que correspondessem de forma adequada à cultura empresarial.

Os restantes entrevistados, apontaram que a empresa dever procurar apropriar-se de melhores práticas tanto ao nível do mercado, como do

próprio grupo e integra-las no seu modelo empresarial; aproveitar e valorizar as competências dos colaboradores, de forma a elevar o capital humano e com isso obter melhores resultados; desenvolver mais acções de rotatividade entre as diferentes áreas de trabalho com o objectivo de adequar o capital intelectual à área onde este se mostrar mais rentável; e, por último, tornar os colaboradores mais activos nas tomadas de decisão, consultando-os para esse efeito.

Importa ainda referir que foi dada abertura aos entrevistados para acrescentarem mais algum assunto que fosse pertinente e que não se encontrasse mencionado na entrevista, mas nenhum pretendeu acrescentar.

## 5. Conclusões

No presente capítulo, serão apresentados os principais resultados obtidos. São também apresentados os resultados obtidos da pesquisa empírica, relacionando-os com os problemas da pesquisa e com os objectivos.

Em conclusão, permitimo-nos aqui apresentar um breve resumo dos capítulos desenvolvidos ao longo do estudo.

No capítulo 1 foi feita a apresentação do tema, assim como indicado qual o objecto - compreender que características e dimensões do capital intelectual são valorizadas numa empresa líder do sector dos seguros - e objectivo do estudo - aprofundar os estudos procurando identificar quais as características e dimensões do capital intelectual são valorizadas, assim como descrever quais as características de cada componente do capital intelectual e aprofundar o conhecimento sobre esta temática-.

No capítulo 2 procedeu-se à contextualização da nova Era do conhecimento e à necessidade de emergência dessa nova era, assim como a distinção entre dados, informação e conhecimentos, diferentes tipos de conhecimento e a importância do conhecimento para a criação de vantagem competitiva.

Assim, numa era em que a sociedade tem vindo a transformar-se numa «sociedade do conhecimento», coloca-se a crescente importância do conhecimento no centro dos desafios das organizações (Martins, 2010).

O conhecimento é, cada vez mais, considerado o activo mais importante de uma organização e os gestores, de um modo geral, acreditam que os resultados de uma organização cada vez mais dependem do conhecimento das pessoas que nela trabalham

Cresce também o número de autores que defendem que o conhecimento é uma parte essencial da Gestão Estratégica e um dos recursos fundamentais nas empresas para construir e sustentar a vantagem competitiva, uma vez que o conhecimento é visto como uma fonte de criação de valor, permitindo inovar e diferenciar.

As mudanças na economia mundial vivenciadas nas últimas décadas vêm sendo retratadas por muitos autores consagrados, estudiosos dessa

transformação, como um período de transição da passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento (Cabrita,2009).

Nesta nova era, os recursos económicos tradicionais (terra, capital, trabalho) juntam-se ao conhecimento racional da sua utilização, alterando de forma significativa, a estrutura económica das nações e, principalmente, a forma de atribuir valor ao ser humano, único detentor do conhecimento.

O conhecimento e o trabalho raramente se tocavam antigamente, sendo que eram vistos sem estar relacionados, como sendo completamente distintos e sem qualquer tipo de relação. O conhecimento era o que vinha no livro e o Trabalho a experiência (Drucker 1992).

Para se alcançar as melhores práticas, nesta era do conhecimento, a criação do conhecimento tem que ocorrer de forma contínua e em todos os níveis da organização, (Nonaka e Konno, 1998).

A «vantagem competitiva está no conhecimento das pessoas que utilizando, ou não a tecnologia, utilizam os dados, as informações e os transformam em Conhecimento» (Câmara et al., 2010: 623).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional é «a capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas».

A distinção entre o conhecimento tácito e explícito, torna-se bastante importante para compreender a transferência de conhecimento e a sua criação. Assim, o conhecimento tácito compreende as intuições, perspectivas, crenças, valores e know-how que resultam da experiência dos colaboradores individuais e da organização no seu todo. Contrariamente ao conhecimento explícito, o conhecimento tácito reúne aquilo que as pessoas sabem mas não está documentado em parte alguma. É frequentemente comunicado pela conversação e com o uso de metáforas. O know-how, a compreensão, os modelos mentais, a visão e os princípios inerentes a uma disciplina são todos exemplos de conhecimento tácito. O conhecimento tácito é partilhado pessoalmente através das equipas de trabalho, ou estruturas, como as comunidades de prática, onde as pessoas com interesses

comuns se reúnem para trocarem conhecimento e criarem soluções (Saint-Onge e Armstrong, 2004).

Em 1998, Nonaka e Konno caracterizaram o conhecimento explícito como aquele que se traduz em palavras e números, está contido em dados, fórmulas científicas, especificações e manuais. O conhecimento explícito pode ser transmitido entre indivíduos, formal e sistematicamente. Pelo contrário, o conhecimento tácito é aquele não tão facilmente visível e expressável. O conhecimento tácito é muito personalizado e de difícil formalização, pelo que se torna difícil a sua comunicação e a sua partilha. Este é o domínio subjectivo das intuições, das sensações e dos pressentimentos e está intimamente ligado aos valores pessoais e às emoções (Nonaka e Konno, 1998). O conhecimento tácito não é facilmente disseminado. Este conhecimento é adquirido utilizando-o, pelo que muitas vezes requer longos períodos de interação social para a sua disseminação (DeNisi et al., 2003).

A concepção científica do conhecimento nas organizações localiza-se ainda num estágio infantil, embora se encontre emergente um grande e crescente corpo de literatura sobre o conhecimento organizacional, a aprendizagem organizacional, a criação do conhecimento e a gestão do conhecimento. Verifica-se também a existência de uma diversidade de conceitos, grelhas teóricas, terminologias, hipóteses e evidências (Nonaka e Nishiguchi, 2001; Kakabadse et al., 2001). Existe a necessidade de desenvolver um vocabulário comum neste domínio de pesquisa. A deficiência da investigação nos domínios da gestão do conhecimento, da aprendizagem organizacional e da memória organizacional prende-se com a falta de uma linguagem comum e a inexistência de um paradigma unificador que considere os factores que afectam o trabalho do conhecimento.

Foi também efectuada uma revisão da literatura sobre o tema do capital intelectual. Dado que o capital intelectual é um termo bastante amplo, foi decidido segmentar a revisão da literatura em subcapítulos. O primeiro objectivo era rever várias definições, uma vez que ajudaria a concentrar-se nas dimensões corretas e características. O segundo foi o de compreender as várias dimensões da capital intelectual, sendo capital humano estrutural

e relacional.

A primeira referência conhecida (Sveiby, 1998) da expressão “capital intelectual” é atribuída a John Kenneth Galbraith, que, numa carta dirigida ao economista Michael Kalecki, em 1969, escreveu: «Interrogo-me se o senhor avalia a dimensão de quantos, em todo o mundo, retribuíram o capital intelectual que nos deu nestas últimas décadas».

Na vasta bibliografia existente sobre o tema deparamo-nos com muitas perspectivas e abordagens do conceito. A diversidade de definições e tipologias encontradas reflecte a necessidade do desenvolvimento de estudos académicos que tragam rigor a um assunto de relevância comprovada.

Inúmeros são os autores que tentam descrever as características do capital intelectual demonstrando a relevância indiscutível que o conceito vem adquirindo. O processo que conduz à sua criação tem sido amplamente tratado na literatura. O capital intelectual é um recurso muito valioso das organizações e que apresenta características diferentes dos outros recursos, pois é baseado em conhecimento e tem uma presença intangível na organização. Verificaremos ainda a existência de diferentes designações e abordagens para este conceito.

Capital intelectual é «conhecimento que pode ser convertido em valor» (Edvinsson e Sullivan, 1996: 58). Este conceito é abrangente, englobando invenções, ideias, design, programas informáticos, bases de dados, processos, entre outros.

Stewart (1998), afirma que o capital intelectual é o material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizado para criar riqueza.

A relevância crescente do capital intelectual, como tópico de pesquisa e variável organizacional, fundamenta-se na edificação da “Nova Economia”, que é dirigida pela gestão do conhecimento (Guthrie, 2001). Assim, podemos identificar alguns contributos que enfatizam a importância do capital intelectual:

- A revolução das tecnologias de informação e a sociedade da informação;
- A crescente importância do conhecimento e da economia baseada no conhecimento;
- A mudança nas actividades interpessoais e a sociedade em rede;
- A emergência da inovação e da criatividade como principal determinante da competitividade.

O capital intelectual é criado através de dois mecanismos (Denisi et al., 2003): combinação e troca de recursos intelectuais existentes, incluindo conhecimento tácito e explícito. Para a combinação e a troca ocorrerem, os elementos deverão ter a oportunidade de as realizar no seu ambiente de trabalho e com a tecnologia que utilizam habitualmente.

O capital intelectual é o conhecimento útil reunido, descrito, partilhado e explorado (Stewart, 1998). De acordo com Edvinsson (1996), capital intelectual é a combinação de capital humano – o cérebro, as competências, o conhecimento, e as potencialidades de utilização destes na organização – e o capital estrutural – aquele que reside nos relacionamentos, nas rotinas, nos processos, nas bases de dados, nas marcas e nos sistemas. É a capacidade de transformar conhecimento e activos intangíveis em riqueza, criando recursos (Edvinsson, 1996).

O capital intelectual compreende ainda o conhecimento organizacional tácito e explícito, individual e colectivo (De Carolis, 2002).

Assiste-se à ascensão do capital intelectual e os gestores são confrontados com um imperativo muito sério de gerir activos completamente invisíveis (Soo, Devinney, Midgley, Deering, 2002).

O capital humano traduz o potencial económico do colaborador na organização (Bontis e Stovel, 2002). Quando uma empresa aposta na formação dos seus colaboradores está a promover o aumento do seu capital humano (Wiig, 1997).

É um recurso com maior mobilidade do que os outros recursos intangíveis. Assim, torna-se evidente que a atracção e retenção de trabalhadores

altamente qualificados serão fontes de vantagem competitiva (Rouse e Daellenbach, 2002).

O capital estrutural reside nas ligações da rede interna da empresa. As redes dentro das organizações partilham linguagens, códigos e narrativas entre os colaboradores, elas acumulam-se e evoluem no tempo e podem revelar-se um recurso único, difícil de imitar e socialmente complexo (De Carolis, 2002)

O capital relacional representa o potencial que uma organização possui devido às suas relações com o exterior. Os elementos deste componente do capital intelectual compreendem o conhecimento dos canais de distribuição, dos clientes, as relações com os fornecedores, com a administração pública e com as associações industriais relacionadas (Bontis, 2001).

A essência do capital relacional é o conhecimento existente nas relações externas da empresa. O seu domínio é externo a cada indivíduo e à organização. (Bontis, 2001)

O capital humano é, de forma simplificada, o conhecimento, geralmente na sua forma tácita, que os colaboradores transportam com eles para casa no final do dia de trabalho, ou seja, o conhecimento que não permanece na organização quando os indivíduos saem. O capital estrutural é definido, resumidamente, como o património de conhecimento que fica na organização no final do dia de trabalho, ou seja, o conhecimento, explícito e tácito, que permanece na organização em documentos, nas rotinas ou na cultura após a saída dos indivíduos. O capital relacional é aquele contido no conjunto das relações externas da organização, ou seja, o conhecimento, maioritariamente tácito, envolvido nos contactos continuados com os clientes, os fornecedores, as autoridades e outras instituições (Sánchez, Chaminade, Olea , 2000).

As dificuldades de medir o capital intelectual prendem-se com o desenvolvimento ainda reduzido de medidas para o efeito (Bontis, 2001).

O conhecimento é a base do capital intelectual (Marr, 2008).

No capítulo três foram abordadas as metodologias utilizadas e justificada a

utilização de um estudo caso nesta investigação. Foram ainda apresentados os resultados.

Da análise efectuada foram retiradas, em síntese, as conclusões que a seguir se apresentam.

Relativamente à perspectiva que os entrevistados evidenciam sobre o que é o capital intelectual, ela é complexa e reflecte-se em quatro ideias gerais apresentadas pelos entrevistados. A dificuldade da mensuração, o conhecimento como fonte de crescimento e desenvolvimento empresarial, mais-valia nas empresas e na sociedade e por ultimo a importância dos recursos humanos como principais geradores de vantagem competitiva.

Estas ideias gerais dos entrevistados são em parte consistente com Bontis e Choo (2002) e Soo et al (2002), quando estes afirmam que o conhecimento na organização é um conceito confuso e difícil de medir. São ainda aparentemente consistentes com “uma premissa importante da teoria da empresa baseada no conhecimento, aquela que sustenta que a empresa existe para criar, transferir, e transformar, o conhecimento em vantagem competitiva (Kogut e Zander, 1992).” São ainda sólidas com Cabrita (2009), quando esta afirma que o Capital Intelectual, é um recurso valioso pelo facto de ser único e difícil de imitar, sendo assim uma mais-valia para a empresa.

O Capital Humano é um pré-requisito para a aprendizagem futura e contribui para a acumulação de novos conhecimentos e habilidades (por exemplo, Ackerman e Settle (1995), que podem diferenciar a empresa e contribuir para a criação de vantagem competitiva. Esta ideia apoia a última ideia apresentada pelos entrevistados.

As dificuldades de medir o capital intelectual são identificadas pelos entrevistados. O desenvolvimento ainda reduzido de medidas para o efeito apontado por Bontis (2001), é identificado pelos inquiridos como um factor determinante para a impossibilidade de medição, dado indicarem a falta de medidas para aferir o seu valor (contabilisticamente).

Relativamente à perspectiva que os entrevistados evidenciaram sobre o que é o capital humano, baseando-se na definição apresentada no decorrer das

entrevistas, verifica-se que a grande maioria (10 entrevistados), anuem com a mesma. Os dois restantes concordam parcialmente, referindo que a mensuração não se reflecte de forma directa nos relatórios financeiros mas sim nos resultados da empresa. Indicam ainda que se a criatividade e inovação transportada pelos colaboradores for transferida para procedimentos e estrutura da empresa, quando os mesmos saírem, deixam algum do seu capital intelectual na empresa.

Estes traços são coincidentes com a descrição de Sveiby (1997) quando afirma que o capital humano traduz as capacidades e as competências acumuladas, a experiência e os conhecimentos pessoais na organização. Ao considerarmos as competências individuais, reunimos a sabedoria da experiência, o saber fazer, e a acumulação de prática profissional.

De acordo com Sánchez et al. (2000), capital humano é, de forma simplificada, o conhecimento, geralmente na sua forma tácita, que os colaboradores transportam com eles para casa no final do dia de trabalho, ou seja, o conhecimento que não permanece na organização quando os indivíduos saem, encontram-se bem presentes nestes itens.

Os procedimentos que são indicados como estando em vigor na empresa para reter o capital humano concretizam-se através de formação inicial e contínua, investimento em inovação e tecnologia, política de remuneração e reconhecimento da performance dos trabalhadores.

Relativamente à perspectiva que os entrevistados evidenciam sobre o enfoque dado pela empresa ao capital humano, conclui-se que a empresa considera o capital humano como um elemento importante, sendo que a maioria dos entrevistados (8 entrevistados) confirma esta importância dada. Somente dois entrevistados afirmam que a empresa não coloca o devido enfoque nesta temática.

Pela perspectiva que os entrevistados evidenciam sobre o enfoque dado pela empresa ao capital estrutural, conclui-se que a empresa considera o capital estrutural como um elemento importante, sendo que a maioria dos entrevistados (10 entrevistados), confirma esta importância dada.

Relativamente à perspectiva que os entrevistados evidenciam sobre o

enfoque dado pela empresa ao capital relacional, conclui-se que a empresa considera o capital relacional como um elemento importante, sendo que a maioria dos entrevistados (9 entrevistados), confirma esta importância dada.

Moon e Kym (2006) indicam que o capital relacional está relacionado sobretudo com as relações com o cliente. Os resultados deste estudo permitem concluir que o capital relacional se baseia essencialmente nos relacionamentos internos e externos da empresa. Sendo evidente que o relacionamento com o cliente é aquele salientado como um dos mais importantes e que poderá criar vantagem competitiva. O relacionamento entre a empresa e os clientes tem um impacto directo na vantagem competitiva, na perspectiva de todos os inquiridos, indicando que a confiança deverá ser um princípio determinante que para este relacionamento possa gerar vantagem competitiva.

Em conclusão, o objectivo deste estudo foi contribuir para a compreensão das dimensões e características valorizadas por uma empresa líder do sector dos seguros em Portugal. Dado tratar-se de um objectivo amplo, foram elaboradas três questões de investigação.

Questão 1: Que dimensão do capital intelectual é mais valorizada por uma empresa líder do sector dos seguros?

Questão 2: Quais as características do capital intelectual são mais valorizadas por uma empresa líder do sector dos seguros

Questão 3: Porque razão uma empresa líder do sector dos seguros, selecciona características específicas do capital intelectual para conseguir obter vantagem competitiva?

Os resultados deste estudo abordaram o objectivo geral deste trabalho de investigação.

Pelo estudo de caso, verifica-se que a dimensão do capital intelectual mais valorizada, por parte dos entrevistados, é o capital humano. Esta perspectiva dos entrevistado é consistente com Bontis e Choo (2002) quando afirmam que os elementos chave do capital intelectual não são

físicos, nem organizacionais, mas sim dominados pelo capital humano. Também o trabalho efetuado por Sullivan (1998) e Kelly (2004), é consistente com a óptica dos entrevistado dado que afirma que o capital humano é o iniciador da base de capital intelectual.

Apesar de minoritariamente (3 entrevistados) o capital relacional é também indicado como uma dimensão valorizada para a criação de vantagem competitiva. Depreende-se que a importância dada a esta dimensão assenta no facto de a mesma conseguir alavancar as outras duas dimensões, permitindo uma evolução para além do individuo e da estrutura empresarial.

As principais características do capital intelectual, identificadas pela maioria dos entrevistados foram:

Capital Humano:

- Conhecimento;
- Competências;
- Experiencia

Capital Estrutural:

- Organização da empresa;
- Sistemas informáticos;
- Procedimentos internos

Capital Relacional:

- Confiança;
- Lealdade;
- Bons relacionamentos com os pares e parceiros.

Embora as características acima referidas tenham sido identificadas, as seguintes foram indicadas como fonte de criação de uma vantagem competitiva:

- Capacidade de Conhecimentos – geradora de riqueza.
- Experiência – como meio de transmissão de informação e forma de

ajustar os modelos às maneiras de execução.

- Inovação – Característica exclusivamente humana.
- Criatividade – Característica exclusivamente humana.
- Capacidade de comunicação e competência técnica – mais-valia no mercado segurador.
- Formação – competências académicas adquiridas e postas à disposição da correcta resolução das situações que se impõe no dia-a-dia da empresa.
- Capacidade de relacionamento, tanto com elementos internos como externos à empresa, é apontada como uma característica geradora de vantagem competitiva, nomeadamente na satisfação das necessidades de quem se dirige à empresa.
- Meios de comunicação – a simplicidade na utilização e rapidez são imprescindíveis, tal como a disponibilização nos principais meios de comunicação actuais permitem à empresa obter vantagem competitiva, dado que a informação poderá ser enviada e recepcionada mais rápida e eficazmente,
- Sistemas informáticos – Contribuem para a empresa funcionar de forma eficaz, apresentando-se assim como uma vantagem competitiva.
- Inovação de produtos – permite ter produtos diferentes da concorrência e assim obter vantagem competitiva.

Relativamente à preparação dada pelas instituições de ensino sobre a temática do capital intelectual, verifica-se que há uma divisão nas respostas sendo que a maioria dos inquiridos pensam não haver uma preparação específica sobre o capital intelectual, sendo que apontam que a preparação existente é mais teórica do que prática.

No que diz respeito as acções que a empresa poderia desenvolver para seleccionar as características certas de capital intelectual de forma a impulsionar a estratégia e a vantagem competitiva, de entre respostas díspares, salienta-se a consonância da resposta de que a empresa deveria

apostar num melhor processo de recrutamento e selecção de colaboradores que se adequassem à cultura empresarial vigente.

De forma a utilizar o capital intelectual na sua capacidade máxima, os entrevistados indicaram como acções determinantes a formação continua, recrutamento mais eficaz, avaliação de desempenho, plano de incentivos e partilha de informação transversalmente.

Os entrevistados indicaram como características determinantes da criação de vantagem competitiva, a dimensão humana, seguida pelo conhecimento e a formação.

Importa ainda fazer referência que um estudo conduzido por Kamukama et al., (2010) revelou uma relação entre vantagem competitiva e capital intelectual, apoiando assim as conclusões obtidas no estudo.

No que diz respeito as acções que se encontram em vigor na empresa para sustentarem a vantagem competitiva, a formação foi apontada pelos entrevistados independentemente de anteriormente terem valorizado diferentes dimensões como geradoras de vantagem competitiva. Relativamente às acções, a implementar foi somente indicada a necessidade de uma acção que proporciona o enriquecimento de funções com mais delegação e descentralização.

Maioritariamente foi indicado que o capital intelectual e os activos físicos têm o mesmo grau de importância e encontram-se interligados.

### **5.1. Limitações da Investigação**

Dadas as limitações de qualquer estudo de pesquisa, como se pretende que seja esta dissertação, consideramos que as preocupações expressas nela poderão ser estudadas mais profundamente, sendo um campo em aberto no futuro dado o muito pouco feito nesta área em Portugal.

Não foi objecto do estudo empírico realizado generalizar os resultados obtidos para este sector de actividade muito importante para a economia portuguesa, mas somente para a instituição que respondeu às entrevistas. A pesquisa focou o contributo para a compreensão das dimensões e características do capital intelectual valorizadas, numa fase posterior

poderia ser melhorado o estudo, incluindo também a análise dos métodos e procedimentos utilizados para a medição do capital intelectual, permitindo assim recolher mais evidência sobre as matérias desta dissertação.

## **5.2. Recomendações**

Um trabalho desta natureza deve contribuir para o avanço do conhecimento na matéria em causa. Neste caso, trata-se de um contributo que se deseja positivo mas se reconhece modesto. Como tal, será sempre um trabalho inacabado, sugerindo-se, por isso, a sua continuação numa investigação mais profunda de análise, designadamente na compreensão das características e dimensões valorizadas como fonte de vantagem competitiva noutras indústrias em Portugal.

## Referências Bibliográficas

AKPINAR, A; AKDEMIR, A. - *Intellectual Capital*. [Em linha] s/d Turkey(Turquia): Kocaeli University. [Consult. 19 Jan 2013]. Disponível em <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpinar.pdf>.

ALBARELLO, L.; DIGNEFFE, F. ; HIRNAUX, J.; MAROY, C.; RUQUOY, D. - *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 2005. ISBN 9726625548.

ACKERMAN, P.; SETTLE, R. - *The survey research handbook: Guidelines and strategies for conducting a survey*. 2º Edição. Chicago: Irwin Publishing, 1995. ISBN 978-078-630-358-8.

ALWIS, R.; HARTMANN, E. - *The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative companies*. *Journal of Knowledge Management*. ISSN 1367-3270. 12:1 (2008) 133-147.

APPUHAMI, B. - *The Impact of Intellectual Capital on Investors' Capital Gains on Shares: An Empirical Investigation of Thai Banking, Finance & Insurance Sector*. *International Management Review*. 3:2 (2007) 14-25.

ARIELY, G. - *Knowledge Management As A Methodology Towards Intellectual Capital*. *3ª European Knowledge Management Summer School*. ISSN 1550-6908. (2003) Espanha.

ARMSTRONG, J. - *Discovery and communication of important marketing findings: Evidence and proposals*. *Journal of Business Research*. ISSN 01482963. 56:1 (2003) 69-84.

BARDIN, L. - *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1995. ISBN 972-44-0020-4.

BARDIN, L. - *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004. 978-972-44-1506-2.

BELLY, P. - *El Capital Humano*. *Revista del Instituto International de Costos*. ISSN 1646-6896. 1 (2002) 88-115.

BERRY, J. - *Tangible Strategies for Intangible Assets*. New York: McGraw-Hill, 2004. ISBN 9780071454391

BEUREN, I. - *Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. ISBN: 8522426678

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. - *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora, 2010. ISBN 978-972-0-34112-9

BONTIS, N. - *Intellectual Capital: na exploratory study that develops measures and models*. *Management Decision*. [Em linha] 36:2 (1998) 63-76 [Consult. 18 Fev 2013] Disponível em <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/mdbontis.pdf>

BONTIS, N. - *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*. *Queen's Management Research Center of Knowledge-Based Enterprises*. [Em linha] (2000) [Consult. 18 Fev 2013] Disponível em <http://www.business.queensu.ca/kbe>

BONTIS, N. - *Assessing Knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. International Journal of Management Reviews*. ISSN 1468-2370. 3:1 (2001) 41-60.

BONTIS, N.; CHOO, C. - *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press, 2002. ISBN 978-019-513-866-5. 657-671.

BONTIS, N.; STOVEL, M. - *Voluntary Turnover: Knowledge Management Friend or Foe. Journal of Intellectual Capital*. ISSN 1469-1930. 3:3 (2002) 303-322.

BONTIS, N.; KEOW, W.; RICHARDSON, S. - *Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. Journal of Intellectual Capital*. ISSN 1469-1930. 1:1 (2000) 85-100.

BOOTH, Rupert - *The Measurement of Intellectual Capital. Management Accounting*. ISSN 1474-6085. 76:10 (1998) 26-28.

BRÁS, A. - *Proposta de Relato e Medida de Goodwill Gerado Internamente Pelo Capital Humano Organizacional*. [Texto policopiado]. Braga: Universidade do Minho, 2003. Tese de Doutoramento.

BRENNAN, N. - *Reporting Intellectual Capital in Annual Reports: Evidence from Ireland. Accounting, Auditing & Accountability Journal*. ISSN: 0951-3574. 14: 4 (2001) 423- 436.

BROOKING, A. – *Intellectual Capital – Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. International Thomson Business Press. ISBN 1861520239. 8:12-13 (1996) Londres. 76-78

BROOKING, A. - *Management of Intellectual Capital*. *Long Range Planning*. ISSN: 0024-6301. 30:3 (1997) 364-365.

BUENO, E. - *El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual*. *Boletín de Estudios Económicos*. ISSN 0006-6249. 53:164 (1998) 207-229.

CABRITA, M. - *Capital intelectual e desempenho organizacional no sector bancário português*. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. ISSN 1645-4464. 11:2-3 (2005) 63-73.

CABRITA, M - *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Lisboa: Lidel, 2009. ISBN 978-972-757-618-0.

CABRITA, M.; VAZ, J. - *Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Portuguese Banking Industry*. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. ISSN 1479-4411. 4:1 (2006) 11-20.

CAMARA, Pedro; GUERRA, Paulo; RODRIGUES, Joaquim – *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4º Edição. Mirandela: Dom Quixote, 2010. ISBN 978-972-20-3524-8.

CARMO, H.; FERREIRA, M. - *Metodologia da Investigação. Guia para Auto-aprendizagem*. 2ª edição. Lisboa: Universidade Aberta, 2008. ISBN: 978-972-674-231-9.

CARSON, E.; RANZI, R.; WINEFIELD, A.; MARSDEN, H. - *Intellectual capital: Mapping employee and work group attributes. Journal of Intellectual Capital*. ISSN 1469-1930. 5:3 (2004) 443-463.

ČATER, T.; ČATER, B. - *(In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. Journal for East European Management Studies*. ISSN 1862-0019. 14 :2 (2009) 186-209.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. - *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly*. ISSN 0001-8392. 35 :1 (1990) 128-152.

CURADO, Carla - *O efeito mediador das Estratégias de conhecimento entre componentes do capital intelectual um estudo realizado na indústria bancária portuguesa*. [Texto policopiado]. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, 2006. Tese de Doutoramento.

DAVENPORT, T. - *Capital Humano: o que é e porque as pessoas investem nele*. 1ª edição. São Paulo: Nobel. São Paulo, 2001. ISBN 85-213-1112-5.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. - *Conhecimento Empresarial: Como as empresas gerenciam o seu capital intelectual*. 8ª Edição. Brasil: Editora Campus, 1998. ISBN 978-853-520-352-3.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. - *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 2000. ISBN: 978-087-584-655-2.

DE CAROLIS, D. - *Competencies and Imitability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance*. *Journal of Management*. ISSN: 0149-2063. 29:1 (2003) 27- 50.

DENISI, A.; HITT, M.; JACKSON, S. - *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003. ISBN 0-7879-5717-8.

DIAMANTOPOULOS, A.; SCHLEGELMILCH, B. - *Taking the Fear Out of Data Analysis*. Londres: Cengage Learning, 2000. ISBN 978-186-152-430-0.

DÍEZ, J.; OCHOA, M.; PRIETO, M.; SANTODIÁN, A. - *Intellectual capital and value creation in Spanish firms*. *Journal of Intellectual Capital*. ISSN: 1469-1930. 11:3 (2010) 348-367.

DING, Y.; LI, G. - *Study on the management of Intellectual Capital*. *Journal of Business and Management*. ISSN: 18333850. 5:2 (2010) 213-216.

DINIS, Ilda - *Capital Intelectual - Contributos para a sua compreensão e divulgação*. [Texto policopiado]. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, 2002. Dissertação de mestrado.

DREJER, A. - *Situations for innovation management: towards a contingency model*. *European journal of innovation management*. ISSN: 1460-1060. 5:1 (2002) 4-17.

DRUCKER, P. - *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New Brunswick, USA: Transaction Publisher, 1992. ISBN 978-1-56000-618-3.

DRUCKER, P. - *Post-Capitalist Society*. New York: HarperCollins, 1993. ISBN 978-088-730-620-4.

EDVINSSON, L. - *La gestion en um tiempo de grandes cambios*. Barcelona: Edhasa, 1996. ISBN 978-843-501-451-9.

EDVINSSON, L.; BONFOUR, M. - *Intellectual for capital communities, nations & regions, cities, districts*. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. ISBN 978-075-067-773-8.

EDVINSSON, L.; MALONE, M - *Intellectual Capital - Realizing your Company's True Value by Finding Brainpower*. New York: Harper Business, 1997. ISBN 978-088-730-841-3.

EDVINSSON, L. ; SULLIVAN, P. - *Developing a Model for Managing Intellectual Capital*. *European management Journal*. ISSN 0263-2373. 14:4 (1996) 356-364.

EISENHARDT, K. - *Building theories from case study research*. *Academy of Management Review*. ISSN: 0363-7425. 14:4 (1989) 532–550.

FAUCHER, Jean-Baptiste ; EVERETT, Andre ; LAWSON, Rob. - *Reconstituting knowledge management*. [em linha]. *Journal of Knowledge Management*. ISSN: 1367-3270. 12:3 (2008) 3-16. [Consult. 12 Março 2012] Disponível em

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1724530&show=abstract>

FERNANDES, A. - *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorizações e Estudos*. [Texto policopiado]. Lisboa: ISCTE, 2003. Tese de Doutoramento em Gestão.

GAGLE, G. - *Integrating case study and survey research methods: an example in information systems*. *European Journal of Information Systems*. ISSN 1476-9344. 3:2 (1994) 112–126.

GARCÁ-MECA, E. e MARTÍNEZ, I. - *Assessing the Quality of Disclosure on Intangibles in the Spanish Capital Market*. *European Business Review*. ISSN 0955-534X. 17:4 (2005) 305-313.

GOMEZ, Gregório; FLORES, Javier - *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe, 1996. ISBN 978-848-776-756-2.

GONÇALVES, Dilete - *Capital Ineectual: Valorização e relato. Revisão de Estudos Empiricos*. [Texto policopiado]. Lisboa: Universidade Aberta, 2002. Dissertação de mestrado.

GOUVEIA, L.; RANITO, J. - *Sistema de Informação de Apoio à Gestão*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004. ISBN 972-8589-43-3.

GURTEEN, D. - *Knowledge, Creativity and Innovation*. *Journal of Knowledge Management*. ISSN: 1367-3270. 2:1 (1998) 5-13.

GUTHRIE, J. - *The Management, Measurement and Reporting of Intellectual Capital. Journal of Intellectual Capital*. ISSN 1469-1930. 2:1 (2001) 27-41.

GUTHRIE, J.; PETTY, R. - *Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practices. Journal of Intellectual Capital*. ISSN 1469-1930. 1: 3 (2000) 241-251.

HAMEL, J.; DUFOUR, S.; FORTIN, D. - *Case Study Methods*. Sage publications, 1993. ISBN 978-080-395-415-1

HELFAT, C.; PETERAF, M. ; HOOPEs, D. ; MADSEN, T. ; WALKER, G. - *The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. Strategic Management Journal*. ISSN: 0143-2095. 24:10 (2003) 997-1010.

HISLOP, D. - *Knowledge Management in Organizations*. 2nd Edition. Oxford University Press, 2009. ISBN:978-0-19-953497-5.

HITT, M.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K.; KOCKHAR, R. - *Direct and moderate effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. Academy of Management Review*. ISSN 306-933. 44:1 (2001) 13-28.

HUANG, Kuan-Tse - *Capitalizing Collective Knowledge for Winning, Execution and Teamwork. Journal of Knowledge Management*. ISSN: 1367-3270. 1:2 (1997) 149-156.

HUDSON, W. - *Intellectual Capital: How to Build It, Enhance It, Use It*. New York: Wiley, 1993. ISBN 978-047-155-813-2.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. - *Exploring Corporate Strategy*. Seventh Edition. England: Essex, Financial Times Prentice Hall, 2005. ISBN 978-0-273-71192-6.

KAKABADSE, N.; KOUZMIN, A.; KAKABADSE, A. - *From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets. Knowledge and Process Management*. ISSN 1474-6085 8 :3 (2001) 137-154.

KAMUKAMA, N.; AHIAUZU, A.; NTAYI, J. - *Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance. Journal of Intellectual Capital*. ISSN 1469-1930. 12:1 (2010) 152-164.

KANNAN, G.; Wilfried, A. - *Intellectual capital. Measurement effectiveness., Journal of Intellectual Capital*. ISSN 1469-1930. 5:3 (2004) 389-413.

KELLY, A. - *The Intellectual Capital of Schools*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 2004. ISBN 1-4020-1932-7.

KOENIG, Michael - *Intellectual Capital and How to Leverage It. The Bottom Line: Managing Library Finances*. ISSN: 0888-045X. 10:3 (1997) 112-118.

KOGUT, B.; ZANDER, U. - *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. Organization Science*. ISSN 1047-7039. 3:3 (1992) 383-397.

LAUDON, K.; LAUDON, J. - *Management Information Systems: The Digital Firm*. 12 th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, 2011. ISBN 978-013-607-846-3.

LEGNICK-HALL, C.; LENGNICK-HALL, M. - *HR, ERP, and knowledge for competitive advantage. Human Resource Management*. ISSN 0090-4848. 45:2 (2006) 179-194.

LEON , M. - *Intellectual Capital: managerial perceptions of organisational knowledge resources. Journal of Intellectual Capital*. ISSN: 1469-1930. 3:2 (2002) 149-166.

LEPAK, D.; SNELL, S. - *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425. 24:1 (1999) 31- 48.

LI, J.; PIKE, R.; HANIFFA, R. - *Intellectual Capital Disclosures in Corporate Annual Reports - European Comparison. Paper presented at the 29th European Accounting Association (EAA) Annual Congress*. Dublin, Ireland. (2006) May.

LLAUGER, Maria Barceló - *Hacia una Economía del Conocimiento*. Madrid: Esic-Editorial, 2001. ISBN 978-847-356-272-0.

LOPES, Albino; MATOS, Florinda - *Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. Comportamento organizacional e Gestão*. ISSN 0872-9662. 14:2 (2008) 233-245.

LYNN, B. - *Intellectual Capital: Key to value-added success in the next*

*millennium. CMA - The Management Accounting Magazine*. ISSN: 1207-5183. 72:1 (1998) 10-15.

MARCH, J. - *Exploration and Exploitation in organizational learning. Organization Science*. ISSN: 1047-7039. 2:1 (1991) 71-87.

MAREE, K. - *Valuation of Intellectual Capital in South African Companies: a comparative study of three valuation methods*. [Texto policopiado] Rhodes University, 2001. Master of Commerce dissertation.

MARR, B. - *Impacting future value: How to manage your Intellectual Capital. Canada: The Society of Management Accountants of Canada, the American*, 2008. ISBN 1-55302-220-3.

MARTINS, António; LOPES, Albino - *Capital Intelectual e Gestão Estratégica de Recursos Humanos - Fundamento e Estrutura da gestão do Conhecimento nas Organizações*. Lisboa: Editora RH, Lda., 2012. ISBN 978-972-8871-38-3.

MARTINS, José – *Gestão do Conhecimento – Criação e Transferência de Conhecimento*. 1º Edição. Lisboa: Edições Silabo, Lda., 2010. ISBN 978-972-618-580-2.

MCELROY, M. - *Social innovation capital. Journal of Intellectual Capital*. ISSN 1469-1930. 3 :1 (2002) 30-39.

MERTINS, K.; HEISIG, P.; VORBECK, J. - *Knowledge management: concepts and best practices*. 2nd ed. Berlin : 2003. ISBN 3-540-67484-5.

MINTZBERG, H. - *Le pouvoir dans les organizations. Paris: Les éditions d'organization*, 1986. ISBN 2-7081-3013-7.

MOON, Y.; KYM, H. - *A model for value of Intellectual capital. Canadian Journal of Administrative Sciences*. ISSN 08.5-0383. 23:3 (2006) 253:269.

MOUTON, J. - *How to succeed in your Masters and doctoral studies*. Pretoria: JL van Schaik Publishers, 2001. ISBN 062-702-163-8

MURTEIRA, M. - *O que é a Economia do Conhecimento*. Lisboa: Quimera, 2004. ISBN 978-972-589-136-0

NONAKA, I. - *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review. ISSN: 0017-8012. 69:6 (1991 - Nov-Dez) 96-104.

NONAKA, I.; KONNO, N. - *The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. California Management Review*. [Em linha]. 40:3 (1998) 40–54. [Consult. 20 Dez. 2012]. Disponível em: <http://km.camt.cmu.ac.th/mskm/952701/Extra%20materials/Nonaka%201998.pdf>.

NONAKAa, I. ; NISHIGUCHI, T. - *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press, 2001. ISBN 0-19-513063-4.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. - *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995. ISBN 0-19-509269-4.

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. - *Criação de conhecimento na empresa*. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. ISBN 978-853-520-177-2.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. - *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore : John Wiley & Sons (Asia), 2004. ISBN: 0-470-82074-8.

NOOR, K. - *Case study: a Strategic Research Methodology*. *American Journal of Applied Sciences*. ISSN 1546-9239. 5:11 (2008) 1602-1604.

OLABUÉNAGA, José Ignacio Ruiz (2003). - *Metodología de la investigación cualitativa*. 5ª Edição. Bilbao: Universidad de Deusto, 2003. ISBN 978-84-9830-673-6.

OLIVEIRA, D. - *Sistema de Informações Gerenciais: estratégias, táticas e operacionais*. 11ª edição. São Paulo: Atlas, 2007. ISBN 978-852-244-613-1.

Organisation for Economic Co-operation and Development. - *Measuring what people know - Human Capital Accounting for the knowledge economy*. Paris: OECD, 1996. ISBN 978-926-414-778-2.

PAOLONI, M.; PAOLONI, P.; DEMARTINI, P.; GUIDOTTI, M.; CELLI, M. - *The Choice of Intellectual Capital Statements in Systems Integration in a Leading High-Tech Company: proceedings of the 7th International Conference on Intellectual Capital. Knowledge Management and Organisational Learning*. Hong Kong, China: The Hong Kong Polytechnic University , November 11-12, 2010. Academic Conferences International.

PEPPARD, J.; RYLANDER, A. - *Leveraging Intellectual Capital at APiON*. *Journal of Intellectual Capital*. ISSN: 1469-1930. 2:3 (2001) 225-235.

PETERAF, M. - *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. *Strategic Management Journal*. ISSN: 0143-2095. 14:3 (1993) 179-191.

PETTY, R.; CUGANESAN, S. - *Voluntary Disclosure of Intellectual Capital by Hong Kong Companies: Examining Size, Industry and Growth Effects over Time*. *Australian Accounting Review*. ISSN: 1035-6908. 15:36 (2005) 40-50.

PETTY, R.; GUTHRIE, J. - *Intellectual Capital Literature Review - Measurement, Reporting and Management*. *Journal of Intellectual Capital*. ISSN: 1469-1930. 1:2 (2000) 155-176.

PIENAAR, J.; DU TOIT, A. - *Role of the learning organisation paradigm in improving intellectual capital*. *Journal of Contemporary Management*. ISSN 1815-7440. 6:1 (2009) 121-137.

PISANO, G. - *Knowledge, integration and the locus of learning: An empirical analysis of process development*. *Strategic Management Journal*. ISSN: 0143-2095. 15:(S1) (1994) 85-100.

POLANYI, M. - *The tacit Dimension*. Londres: The University of Chicago Press, Ltd., 2009. ISBN 978-0-226-67298-4.

PORTER, M. - *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova Iorque: Free Press, 1985. ISBN 978-068-484-146-5.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. - *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2ª Edição. Lisboa: Gradiva, 1998. ISBN 978-972-662-275-8.

ROOS, G.; ROOS, J. - *Measuring your Company's Intellectual Performance*. Long Range Planning. ISSN: 0024-6301. 30:3 (1997) 413-426.

ROOS, G.; ROOS, J.; EDVINSSON, L.; DRAGONETTI, N. - *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. New York: Palgrave Macmillan, 1997. ISBN 978-033-369-479-4

ROUSE, M.; DAELLENBACH, U. - *More Thinking on Research Methods for the Resource-Based Perspective*. *Strategic Management Journal*. ISSN: 1474-6085. 23:10 (2002) 963-967.

SAINT-ONGE, H. - *Tacit Knowledge: The Key to the strategic alignment of intellectual capital*. *Strategy & Leadership*. ISSN 1087-8572. 24:2 (1996) 10-16.

SAINT-ONGE, H.; ARMSTRONG, C. - *The Conductive Organization: Building Beyond Sustainability*. Massachusetts: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 978-075-067-735-6

SÁNCHEZ, P.; CHAMINADE, C. ; OLEA, M. - *Management of Intangibles an attempt to build a theory*. *Journal of Intellectual Capital*. ISSN: 1469-1930. 1 :4 (2000) 312-327.

SERRANO, António; FIALHO, Cândido – *Gestão do Conhecimento – O novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA-Editora de Informática

Lda., 2005. ISBN 972-722-484-9.

SILVA, A.; PINTO, J. - *Metodologia das Ciências Sociais*. 13ª Edição, Porto: Edições Afrontamento, 2009. ISBN 978-972-36-0503-7.

SKYRME, D. - *Measuring Intellectual Capital: Plethora og Methods*. [Em linha]. United Kingdom : Virtual Corporation. Vol. Management Insign:24 (1997) [Consult. 14 Fev. 2013]. Disponível em: <http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm>.

SMUTS, J. - *Towards a Comprehensive Knowledge Management System Architecture*. [Texto policopiado]. Pretoria: University of South Africa, 2008. Master of Science Degree Dissertation.

SOO, C.; DEVINNEY, T.; MIDGLEY, D.; DEERING, A. - *Knowledge Management: Philosophy, Processes and Pitfalls*. *California Management Review*. ISSN 0008-1256. 44:4 (2002) 129-150.

SPENDER, J. - *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*. *Strategic Management Journal*. ISSN 0143-2095. 17:(1) (1996) 45-62.

STEWART, T. - *Intellectual capital : the new wealth of organizations*. London: Nicholas Brealey, 1998. ISBN 1-85788-183-4.

STIGLITZ, J - *Os Loucos Anos 90: A Década mais Próspera do Mundo*. Lisboa: Terramar, 2005. ISBN 978-972-710-391-1.

STRAUB, D. - *Validating instruments in MIS research*. *MIS Quarterly*. ISSN: 02767783. 13:2 (1989) 147-169.

SULLIVAN, P. - *Profiting from Intellectual Capital*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998. ISBN 0-471-19302-X.

SULLIVAN, P. - *Profiting from Intellectual Capital*. *Journal of Knowledge Management*. ISSN 1474-6085. 3:2 (1999) 132-142.

SVEIBY, K. - *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997. ISBN 1-57675-014-0

SVEIBY, K. - *Measuring Intangibles and Intellectual Capital - An Emerging First Standard*. [Em linha] Australia : Brisbane, 1998. [Consult. 21 Nov. 2012]. Disponível em: <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>.

SZULANSKI, G. - *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*. London: Sage Publications Ltd., 2003. ISBN 0-7619-6142-9.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. - *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*. ISSN: 1097-0266. 18:7 (1997) 509-533.

TSENG, C. ; GOO, Y. - *Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers*. *R&D Management*. ISSN 0033-6807. 35:2 (2005) 187-201.

TULL, D. ; HAWKINS, D. - *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. London: Macmillan Publishing Co., Inc., 1976. ISBN 978-812-030-961-6.

VALLES, Miguel - *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial SÍNTESIS, S.A., 1999. ISBN 978-847-738-449-6.

VÁZQUEZ, Dolores Gallardo - *De la Contabilidad de Dirección Estratégica a la Contabilidate del Capital Intelectual*. Boletín AECA. n° 53. (2000) Agosto-Dezembro. 34-36.

VENKATRAMAN, N. - *Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement*. *Management Science*. ISSN: 0025-1909. 35:8 (1989) 942-962.

VODÁK, J. - *How to Measure Return on Investment into Human Capital Development*. *Journal of Social Science*. ISSN 1304-83927. 7:1 (2010) 1-20.

WIIG, K. - *Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management*. *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301. 30:3 (1997) 399-405.

WIKLUND, J. ; SHEPHERD, D. - *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation and the performance of small and medium-sized businesses*. *Strategic Management Journal*. ISSN 1474-6085. 24: 13 (2003) 1307-1314.

WILLIAMS, S. - *Is intellectual capital performance and disclosure practices related?*. *Journal of Intellectual Capital*. ISSN 1469-1930. 2:3 (2001) 192-203.

WOODHALL, M. - *Human capital concepts, in G. Psacharopoulos,*

*Economics of Education. Research and Studies.* (1987) 21- 24.

YAU, F.; CHUN, L.; BALARAMAN, R. - *Intellectual Capital Reporting and Corporate Characteristics of Public-Listed Companies in Malaysia.* *Journal of Financial Reporting and Accounting.* ISSN 1985-2517. 7 :1 (2009) 17-35.

YIN, R. - *Case study research: Design and methods.* 4 th Edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2009. ISBN:978- 1-4129-6099-1.

## Apêndice 2 – Guião da entrevista



### Entrevista

O presente estudo surge no âmbito da elaboração da dissertação de mestrado para obtenção de grau de mestre em gestão e empreendedorismo no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa e tem como principal objectivo perceber qual a posição dos diferentes colaboradores relativamente ao capital intelectual.

Sexo      Idade      Profissão      Habilitações

O Business Dictionary.com (online) define capital intelectual como: “O conhecimento coletivo (documentado ou não) dos indivíduos numa organização ou sociedade. Este conhecimento pode ser usado para gerar riqueza, multiplicar a produção de ativos físicos, ganhar vantagem competitiva e/ou aumentar o valor de outros tipos de capital. O capital intelectual começa a ser classificado como um custo de capital verdadeiro porque (1) o investimento em (e a substituição de) pessoas equivale ao investimento em máquinas e fábricas, e (2) as despesas realizadas em educação e formação (para manter a vida útil dos ativos intelectuais) são equivalentes aos custos de depreciação dos ativos físicos. O capital intelectual inclui o capital de clientes, o capital humano, a propriedade intelectual e o capital estrutural.”

**Pergunta 1** - Concorda com esta definição? Queira desenvolver.

**Pergunta 2** - O capital intelectual consiste sobretudo em três dimensões: capital humano, capital estrutural e capital relacional. Qual dimensão (se houver alguma) valoriza mais como sendo aquela que fornece à empresa

onde trabalha uma vantagem competitiva?

**Pergunta 3** - Por que razão seleccionou a dimensão indicada? (com base na resposta acima)

**Pergunta 4** - Na sua opinião, o que seria preciso pôr em vigor ou já está em vigor para manter essa vantagem competitiva? (Com base na resposta acima)

**Pergunta 5** - Acha que o capital intelectual precisa de ser considerado como sendo tão importante como os ativos físicos? Como relacionaria estes dois elementos?

Num contexto empresarial, o capital humano é a fonte constantemente renovável da organização em termos de criatividade e inovação (e dá-lhe a oportunidade de mudar), mas não se reflete nos relatórios financeiros. Ao contrário do capital **estrutural**, o capital humano é sempre possuído pelos indivíduos que o têm e pode sair pela porta fora, se não for registado de uma forma tangível, ou incorporado nos procedimentos e na estrutura da organização.

**Pergunta 6** - Concorda com esta definição? Queira desenvolver.

**Pergunta 7** - Que características classificaria como capital humano?

**Pergunta 8** - Voltando às características que classificou como capital humano, quais delas, na sua opinião, dão a esta empresa uma vantagem competitiva? Queira desenvolver a sua resposta.

**Pergunta 9** - Na sua perspectiva, diria que esta empresa considera o capital humano um elemento importante e, em caso afirmativo, que procedimentos estão actualmente em vigor para reter o capital humano?

O capital estrutural é definido como aquele componente que não reside na cabeça dos funcionários e permanece na organização mesmo quando eles se vão embora.

**Pergunta 10** - Na sua perspectiva, acha que esta empresa coloca ênfase suficiente no capital estrutural?

**Pergunta 11** - Pode descrever qualquer capital estrutural na sua

perspectiva?

**Pergunta 12** - Na sua opinião, que característica(s) do capital estrutural, se as houver, dão uma vantagem competitiva à empresa?

O capital dos clientes (relacional) é o valor de um relacionamento entre uma empresa e os seus clientes e não é possível incluí-lo num balanço comercial.

**Pergunta 13** - Pode indicar pelo menos três características do capital relacional?

**Pergunta 14** - Considera que esse relacionamento tem um impacto directo na vantagem competitiva? Queira desenvolver este tema.

**Pergunta 15** - Pode afirmar se esta empresa compreende a importância do capital relacional?

**Pergunta 16** - Qual é a sua opinião sobre como as instituições de ensino preparam os alunos sobre este assunto?

**Pergunta 17** - Indicou algumas características do que considera como capital intelectual. Na sua opinião, de todas elas, qual deveria ser mais valorizada para dar à empresa uma vantagem competitiva?

**Pergunta 18** - Na sua opinião, o que a empresa deveria ter em vigor para utilizar o capital intelectual no máximo da sua capacidade?

**Pergunta 19** - Na sua opinião, o que poderia esta empresa fazer para seleccionar as características certas de capital intelectual para impulsionar a estratégia e a vantagem competitiva?

**Pergunta 20** - Há alguma coisa mais que gostaria de acrescentar a este assunto?

Obrigada pela atenção e tempo disponibilizado