

Avaliação do capital intelectual desenvolvido em organizações não governamentais: comparação entre entidades brasileiras e portuguesas¹

doi: 10.4025/enfoque.v30i2.14415

Romualdo Douglas Colauto

Doutor em Engenharia de Produção pela
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
Bolsista de Produtividade em Pesquisa 2 CNPQ.
Professor do Departamento de Ciências Contábeis da
Universidade Federal do Paraná (UFPR).
rdcolauto@ufpr.br

Jacqueline Veneroso Alves da Cunha

Doutora em Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP).
Professora do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em
Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal de
Minas Gerais (UFMG).
jvac@face.ufmg.br

Bruna Camargos Avelino

Mestranda em Ciências Contábeis pela Universidade
Federal de Minas Gerais (UFMG).
bcavelino@gmail.com

Marina Souza Lúcio Oliveira

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade
Federal de Minas Gerais (UFMG).
lucio.marina@gmail.com

Recebido em: 04.02.2011

Aceito em: 25.07.2011

2ª versão aceita em: 08.08.2011

RESUMO

As organizações exigem uma gestão cada vez mais dinâmica e atualizada e o capital intelectual possui uma parcela significativa na criação de vantagens competitivas nas entidades. Assim, o objetivo deste estudo consiste em investigar a presença do capital intelectual em entidades sem fins lucrativos portuguesas e as atitudes dos gestores acerca de sua gestão, além de comparar os resultados aos encontrados por Colauto e Avelino (2008) em entidades sem fins lucrativos brasileiras. O delineamento da pesquisa caracteriza-se como estudo exploratório. Os dados são primários e foram levantados por meio da aplicação de um questionário em entidades sem fins lucrativos portuguesas em 2009. As questões foram agrupadas em três categorias com 8 questionamentos para cada grupo, cuja intenção foi mapear os elementos relacionadas ao Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Relacionamentos. Para a quantificação dos elementos investigados, empregou-se uma escala *Likert* para detectar o grau de concordância/discordância dos respondentes em relação às assertivas propostas. Os resultados corroboram os de Colauto e Avelino (2008) e indicam tendência das entidades portuguesas em concordar com as proposições efetuadas para identificar os elementos relacionados ao Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Relacionamentos. Nas entidades portuguesas, o Capital Humano foi a categoria que apresentou resultados mais significativos (média do grau de concordância = 83%), enquanto nas entidades brasileiras destaque maior foi dado ao Capital de Relacionamentos (média do grau de concordância = 83%).

Palavras-chave: Capital Intelectual. ONG's. Avaliação.

Intellectual capital's assessment developed in non-governmental organizations: comparing portuguese and Brazilian organizations

ABSTRACT

The organizations require a more dynamic and updated management and the intellectual capital has a significant part in creating a competitive advantage in the entities. Thus, the purpose of this study is to investigate the intellectual capital presence in nonprofit Portuguese organizations and their managers' attitudes, beyond compare the results to those found by Colauto and Avelino (2008) in nonprofits Brazilian organizations. The research is characterized as an exploratory study. The data are primary

¹ Agradecimentos a FAPEMIG e CNPq.

Enf.: Ref. Cont.	UEM – Paraná	v. 30	n. 2	p. 09-23	maio / agosto 2011
------------------	--------------	-------	------	----------	--------------------

and were raised by a questionnaire application to nonprofits Portuguese organizations in 2009. The questions were grouped into three categories with eight questions for each group, whose intention was to map the elements related to Human Capital, Structural Capital and Relationships Capital. For the investigated elements quantification, a Likert scale was employed to detect the respondents' agreement/disagreement degree in relation to the proposed statements. The results corroborate those from Colauto and Avelino (2008) and indicate the Portuguese organizations tendency to agree with the proposals for identifying the elements related to Human Capital, Structural Capital, and Relationships Capital. In the Portuguese organizations, the Human Capital was the category that showed the most significant results (mean of the concordance degree = 83%), while in the Brazilian organizations the greater emphasis was given to the Relationships Capital (mean of the concordance degree = 83%).

Keywords: *Intellectual Capital. NGOs (non-governmental organizations). Evaluation.*

1 INTRODUÇÃO

As entidades sem fins lucrativos têm crescido de forma contínua nos últimos anos devido ao aumento da demanda por serviços, ao engajamento do setor privado nas questões sociais e a uma maior profissionalização, visando à capacitação das entidades sociais e, principalmente, à busca de sua sustentabilidade (MCKINSEY, 2001).

À medida que se multiplicam as iniciativas das entidades sem fins lucrativos, cresce também a exigência por profissionalização. Sai de cena o voluntariado e ascende a necessidade de visão gerencial e rigor financeiro. Como consequência, as Organizações Não Governamentais (ONG's) vêm se adaptando constantemente às exigências que o ambiente impõe. Pressupõe-se que tais adaptações ocorrem por intermédio de decisões estratégicas, uma vez que mudanças exigiram dessas organizações uma reestruturação, em especial, nas suas formas de gestão (LEAL e FAMÁ, 2007). Assim, essas entidades também devem considerar elementos estratégicos intangíveis norteadores do ambiente econômico.

As organizações têm a cada dia exigido uma gestão mais dinâmica e atualizada, com o objetivo de garantir sua sustentabilidade. O capital intelectual vem sendo responsável cada vez mais por uma parcela significativa do valor gerado dentro das empresas e, consequentemente, pela criação de vantagens competitivas para as entidades. O conhecimento de um processo ou de uma técnica, a experiência dos funcionários, o suporte

de sistemas de informação eficazes, a criatividade, a capacidade de inovação, o bom relacionamento com clientes e fornecedores são alguns dos fatores considerados importantes para o bom desempenho da organização, inclusive daquelas sem finalidades lucrativas.

Nesse sentido, as entidades buscam mecanismos para viabilizar o desenvolvimento de habilidades das pessoas que as integram, com vistas a alcançar os objetivos estabelecidos e desse propósito, emerge a necessidade da gestão do capital intelectual. Assim, o objetivo do estudo consiste em investigar a presença do capital intelectual em entidades sem fins lucrativos portuguesas e as atitudes dos gestores acerca de sua gestão, além de comparar os resultados aos encontrados por Colauto e Avelino (2008) em entidades sem fins lucrativos brasileiras.

2 ABORDAGEM CONCEITUAL DO CAPITAL INTELECTUAL

Os ativos intangíveis, como o capital intelectual, possuem grande capacidade de agregar valor às organizações e muitas vezes constituem a maior parte na composição do valor de uma entidade. A tarefa de se definir o capital intelectual é complexa, haja vista que as discussões sobre este conceito se mostram subjetivas e controversas. Por conseguinte, outra dificuldade que se faz presente na abordagem do tema está relacionada à sua mensuração, devido às referidas divergências existentes entre as definições.

Stewart (1998) afirma que o capital intelectual é composto pelo conjunto de todos os ativos intangíveis da empresa. Petty e Guthrie (2000) defendem que, apesar de muitas vezes o conceito de capital intelectual ser tratado como sinônimo de ativos intangíveis, existem itens de natureza não material que não fazem parte da lógica do capital intelectual da empresa, como por exemplo, a sua reputação.

A estrutura do capital intelectual pode ser definida de acordo com os elementos que o compõem. Joia (2001) explica que os elementos que compõem o capital intelectual são: (I) o capital humano, ligado às habilidades dos empregados; (II) o capital de processos, relacionado aos processos dentro e fora da empresa; (III) o capital de relacionamentos, que

engloba todas as partes que se relacionam com a empresa, como clientes e fornecedores; e (IV) o capital de inovação da empresa, que se refere à capacidade de criar conhecimento novo.

Outra proposta para elementos que compõem o capital intelectual é elaborada por Edvinsson e Malone (1998), em que este seria estruturado em três formas: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Clientes. Para os autores, o Capital Estrutural engloba o Capital de Inovação, o Capital Organizacional e o Capital de Processos.

Nagano, Matheus e Merlo (2005) elencaram os principais formadores do capital intelectual a partir das classificações dos autores mais recorrentes, como pode ser observado no Quadro 1.

Capital Humano	Capital Estrutural	Capital de Relacionamentos
Individual Capacidade intelectual Capacidade de trabalho em equipe Competência Conhecimento Criatividade Eficácia Eficiência Experiência Habilidade Liderança Motivação Pró-atividade (Capacidade de) Relacionamento interpessoal Coletivo Clima organizacional agradável e confortável Cultura organizacional de promoção, disseminação e compartilhamento do conhecimento e informações	Capital Organizacional Conhecimento sistematizado Filosofia administrativa incentivadora e participativa Instrumentos gerenciais eficazes Sistema de informações eficaz Capital de Inovação Capacidade de promover desenvolvimentos e inovações Direitos comerciais e contratuais Propriedade de patentes Capital de Processos Estruturação dos processos, procedimentos e técnicas Eficiência dos processos, procedimentos e técnicas	Conhecimento da marca pelo mercado Imagem da empresa perante o mercado Relacionamento da empresa com seus clientes Relacionamento da empresa com seus fornecedores e parceiros comerciais Relacionamento da empresa com seus funcionários Reputação da empresa perante seus clientes, fornecedores e parceiros comerciais

Quadro 1 - Principais elementos formadores do Capital Intelectual

Fonte: Nagano, Matheus e Merlo (2005).

No Quadro 2 apresenta-se a tipologia dos elementos contemplados nos principais modelos

de avaliação do capital intelectual, conforme evidenciado no estudo de Durán e Criado (2007).

Modelos	Objetivos	Indicadores de medição	Tipos de Capital Intelectual
<i>The Technology Broker</i> (Brooking, 1996)	O valor de mercado das empresas é a soma dos ativos tangíveis e do Capital Intelectual	Indicadores qualitativos	Ativos de mercado; Ativos de propriedade intelectual; Ativos humanos; e Ativos de infra-estrutura
Modelo da Universidade West Ontário (Bontis, 1998)	Relações causa-efeito entre elementos do Capital Intelectual e entre estes e resultados empresariais	Não se consideram indicadores, somente relações	Capital Humano; Capital Estrutural; Capital de Relacionamentos
<i>Canadian Imperial Bank</i> (Saint-Onge, 1998)	Relação entre o Capital Intelectual e sua medição e a aprendizagem organizacional	Não se consideram indicadores	Capital Financeiro; Capital de Clientes; Capital Estrutural Capital Humano
Navegador da <i>Skandia</i> (Edvinsson e Malone, 1998)	O valor de mercado da empresa está integrado pelo Capital Financeiro e pelo Capital Intelectual	Propõe indicadores novos aos tradicionais, lhes acrescenta proporções que avaliam o rendimento, rapidez e qualidade	Foco Financeiro; Foco Humano; Foco no Cliente; Foco no Processo; Foco na Renovação e Desenvolvimento
Modelo de fluxos de Capital Intelectual (Roos, Roos, Edvinsson e Dragonetti, 1998)	Necessidade de identificar as classes de Capital Intelectual (<i>estoques</i>) e os fluxos para sua correta gestão	Índice de Capital Intelectual que integra os diferentes indicadores em uma medida única	Capital Humano - subdividido em Competências, Atitude, Agilidade Intelectual; Capital Estrutural - subdividido em Relações, Organização, Renovação e Desenvolvimento
<i>Intangible Assets Monitor</i> (Sveiby, 1998)	Diferença entre valor contábil e valor de mercado	Indicadores de crescimento, eficiência e de estabilidade	Competência do Funcionário; Estrutura Interna e Estrutura Externa; subdivididos em Crescimento e Renovação, Eficiência e Estabilidade
Navegador do Capital Intelectual (Stewart, 1998)	Medida geral (razão valor de mercado/valor contábil) e três medidas complementares	Indicadores financeiros e não financeiros	Capital Humano; Capital Estrutural; Capital de Clientes
Direção por Competências (Bueno, 1998)	Direção Estratégica por Competências e Capital Intelectual	Não se consideram indicadores	Capital Humano; Capital Organizacional; Capital Tecnológico; Capital de Relacionamentos
Modelo <i>Intellect</i> (Euroforum 1998)	Metodologia de análise e proposta de modelo de medida de Capital Intelectual	Indicadores por blocos e por elementos	Capital Humano; Capital Estrutural e Capital de Relacionamentos
Modelo Nova (Camisón, Palácios e Devece, 1999)	Metodologia para medir e gerir o Capital Intelectual nas organizações	Indicadores por blocos e por elementos	Capital Humano; Capital Organizacional; Capital Social; Capital de Inovação e Aprendizado

Quadro 2 - Tipologia dos elementos dos principais modelos de avaliação do capital intelectual

Fonte: adaptado de Durán e Criado (2007).

A partir dessas considerações, pode-se perceber que os conceitos de capital intelectual

diferenciam-se em alguns aspectos, mas na essência tratam do mesmo conteúdo: a

predominância da informação na cadeia de valor; investimento em equipamentos da era do conhecimento; substituição de materiais e ativos físicos por conhecimento, apesar de considerar-se a interação do capital intelectual com o capital financeiro na formação do valor final da empresa; iniciativa em recompensar o trabalho baseado no conhecimento, preconizando-se valorizar o talento, a capacidade, a habilidade e as idéias dos funcionários (COLAUTO; AVELINO, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como estudo exploratório, utilizando fontes secundárias e primárias. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, optou-se pela aplicação de um questionário junto aos órgãos responsáveis pelas entidades sem fins lucrativos. Os questionários foram encaminhados por e-mail em maio de 2009. Em junho de 2009 foi reenviado o questionário às entidades que ainda não haviam respondido, a fim de reforçar a relevância da colaboração dos gestores para o desenvolvimento da pesquisa.

As entidades foram escolhidas por amostragem não probabilística. Participaram da amostra as 57 organizações listadas na Plataforma Portuguesa das Organizações Não Governamentais para Desenvolvimento, obtendo-se um retorno de 7%.

O processo de colonização do Brasil por Portugal foi o principal determinante da matriz cultural brasileira. Alguns dos principais traços encontrados na cultura nacional vieram de Portugal e, ainda que aqui tenham apresentado nuances quanto a sua forma, a base é, na essência, nitidamente portuguesa (SILVA; GOMES; CORREIA, 2009). Nesse contexto, uma importante possibilidade de estudos reside na realização de pesquisas do tipo transcultural, neste caso, direcionada à comparação das atitudes utilizadas para o desenvolvimento de capital intelectual entre gestores de entidades sem fins lucrativos brasileiras e portuguesas. Este tipo de pesquisa ajuda a olhar o fator cultural influenciando a valorização de elementos humanos na entidade.

Este estudo é proveniente de um Projeto de Pesquisa que conta com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais - FAPEMIG. A escolha das entidades sem fins lucrativos, como população a ser estudada, fundamenta-se no pressuposto de que em decorrência da globalização das economias, dos esforços para a democratização das atividades e do aumento das carências sociais, o Governo tem procurado encorajar o desenvolvimento de organizações não-governamentais, sem finalidades lucrativas, para desempenharem atividades voltadas ao interesse público e social em parceria com o mesmo.

Conseqüentemente, estes setores tornam-se, ao longo dos tempos, cada vez mais importantes para a melhoria da sociedade, da democracia, da estabilidade social, do fortalecimento e do desenvolvimento da prosperidade econômica, além do auxílio para adequação da economia de mercado. Assim, as instituições sem finalidades lucrativas merecem lugar de destaque na atividade sócio-econômica do Brasil e exterior. Estas instituições, embora pessoas jurídicas de direito privado, colaboram de maneira direta e efetiva com os poderes públicos, assumindo inúmeras tarefas, principalmente voltadas às áreas de assistência social, saúde e educação, em parceria ou, até mesmo, em substituição ao Estado.

O questionário dispôs de 24 questões fechadas com a finalidade de identificar a presença de elementos relacionados ao capital intelectual nas ONG's analisadas, conforme modelo preconizado por Colauto e Avelino (2008). As questões foram agrupadas em três categorias com 8 questionamentos para cada grupo, cuja intenção foi mapear os elementos relacionadas ao Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Relacionamentos. As questões foram elaboradas com base na escala Likert, que oscilou entre "discordo fortemente" (1) e "concordo fortemente" (7), com o propósito de capturar a direção da atitude do respondente em relação a cada proposição. As proposições utilizadas no questionário, referentes ao Capital Humano, também aplicadas por Colauto e Avelino em 2008 a entidades brasileiras, são apresentadas no Quadro 3.

As proposições para mapear os elementos relacionados ao Capital Estrutural são apresentadas no Quadro 4.

Quanto ao item Capital de Relacionamentos, as proposições são apresentadas no Quadro 5.

1 - O nível de competência dos funcionários é considerado ideal para a entidade
2 - Há treinamento dos funcionários contratados ou promovidos
3 - Boa integração e troca de conhecimentos entre os funcionários no ambiente de trabalho
4 - Prevalece a cordialidade e respeito no relacionamento entre funcionários
5 - Percebe-se atualização dos conhecimentos pelos funcionários sem exigências da entidade
6 - Bom entrosamento em trabalho em equipe
7 - Há criatividade e inovação adequada dos funcionários
8 - Prevalece a realização das atividades de forma satisfatória

Quadro 3 - Questões para identificar a presença de elementos relacionados ao Capital Humano

Fonte: Colauto e Avelino (2008).

1 - Percebe-se redução do tempo para a realização de projetos ou serviço nos últimos anos
2 - O sistema de informação atende às necessidades da administração e dos funcionários
3 - O sistema de informação permite acesso rápido e fácil a informações relevantes
4 - Investem-se em mecanismos de comunicação e transmissão de conhecimento
5 - Divulgam-se entre os funcionários os projetos ou programas realizados pela entidade
6 - Incentivam-se o desenvolvimento de novas idéias, projetos e/ou programas específicos
7 - Há reconhecimento da importância de comunidades de práticas, como os grupos de aprendizado formados espontaneamente
8 - O nome da entidade é conhecido e respeitado

Quadro 4 - Questões para identificar a presença de elementos relacionados ao Capital Estrutural

Fonte: Colauto e Avelino (2008).

1 - Promove-se melhoria da qualidade dos relacionamentos entre funcionários e beneficiados
2 - Há relação de confiança e comprometimento com os fornecedores
3 - A longevidade dos relacionamentos com os clientes é admirada por outras entidades
4 - Há fóruns de debate para os beneficiados opinarem sobre o desempenho das atividades
5 - A entidade conhece empiricamente o desejo dos beneficiados pelos projetos
6 - A entidade desenvolve serviços da forma como os beneficiados desejam
7 - Há impressão de que a entidade é bem sucedida em suas atividades
8 - A entidade considera que os beneficiados pelos projetos continuarão a utilizar seus serviços

Quadro 5 - Questões para identificar a presença de elementos relacionados ao Capital de Relacionamentos

Fonte: Colauto e Avelino (2008).

Em seguida, calculou-se o grau de concordância em relação às proposições do questionário. Para isso, utilizou-se como denominador do grau de concordância a pontuação máxima de 56 que uma entidade poderá obter se concordar fortemente com as proposições (8 questões x 7 - grau máximo). Assim, dividiu-se o total de pontos obtidos pela pontuação máxima para obter o grau de concordância das entidades em relação

às proposições. Depois, com as porcentagens de concordância de cada entidade, obteve-se a média e a mediana e comparou-se os resultados aos encontrados por Colauto e Avelino (2008) em seu estudo com entidades brasileiras.

Salienta-se que a limitação desta pesquisa reside em comparar estudos que utilizaram amostras distintas, uma vez que a pesquisa de Colauto e

Avelino (2008) compreendeu 17 entidades sem fins lucrativos atuantes nas áreas de Educação/Cultura e Saúde/Assistência Social, enquanto o presente estudo consistiu na análise de 4 entidades de áreas de atuação diferentes das analisadas por Colauto e Avelino (2008).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DAS ENTIDADES

A primeira entidade estudada atua em programas de apoio continuados, projetos de assistência, ajuda humanitária, desenvolvimento comunitário, educação para o desenvolvimento e desenvolvimento humano em múltiplos países, sendo mantida por meio da colaboração de parceiros, associados, funcionários, padrinhos e voluntários. A forma de atuação da organização divide-se em: assistência humanitária e desenvolvimento de projetos educativos e de geração de rendimento, que permitam a capacitação dos indivíduos e grupos das populações locais.

Os dados referentes ao capital humano retratam que os funcionários encontram-se satisfeitos e motivados com o ambiente de trabalho, e têm, em média, 4 anos de experiência na entidade. Os funcionários novatos (menos de dois anos de experiência) correspondem a 2%; a porcentagem de gerentes com graduação em nível superior ou maior totaliza 50%; e a média etária dos funcionários é de 28,7 anos. Com relação ao capital estrutural, a entidade iniciou suas atividades em 2004; possui, em média, 1,2 computadores por empregado; o grau de obsolescência dos recursos tecnológicos empregados é baixo e os projetos da entidade são diversificados. Quanto ao capital de relacionamentos, a entidade considera-se altamente capaz de captar conhecimento mediante a interação com outros agentes (administração pública, por exemplo), além de considerar ótima a sua reputação.

A segunda entidade atua na defesa dos Direitos Humanos, investiga casos individuais e os padrões dos abusos de Direitos Humanos. Os

resultados das investigações são publicados e a opinião pública é mobilizada para exercer pressão sobre os governos e outras entidades para que estes atuem visando o fim dos abusos. Em relação ao capital humano, os gestores consideram que os funcionários estão satisfeitos e motivados com o ambiente de trabalho, sendo que têm, em média, 5,7 anos de experiência na entidade. Os funcionários novatos correspondem a 40%; a porcentagem de gerentes com graduação em nível superior ou maior totaliza 50%; e a média etária dos funcionários é de 33 anos. Quanto ao capital estrutural, a entidade iniciou suas atividades em 1981; possui, em média, 1 computador por empregado; o grau de obsolescência dos recursos tecnológicos empregados é baixo; e os projetos da entidade são diversificados. Em relação ao capital de relacionamentos, a entidade considera-se altamente capaz de captar conhecimento mediante a interação com outros agentes, além de considerar ótima a reputação da entidade.

A terceira entidade atua no reforço à cooperação entre os países em vias de desenvolvimento, através de iniciativas que promovam as camadas mais pobres da população e de projetos regionais que estimulem o desenvolvimento auto-sustentável. Atua também contra manifestações de racismo, anti-semitismo e xenofobia. No que se refere ao capital humano, os gestores consideram que os funcionários encontram-se satisfeitos e motivados com o ambiente de trabalho; os funcionários possuem, em média, 10 anos de experiência na entidade; os empregados novatos correspondem a 20%; a porcentagem de gerentes com graduação em nível superior ou maior totaliza 20%; e a média etária dos funcionários é de 30 anos. Com relação ao capital estrutural, a entidade iniciou suas atividades em 1997; possui, em média, 1 computador por empregado; o grau de obsolescência dos recursos tecnológicos empregados é baixo; e os projetos da entidade são diversificados. No que concerne ao capital de relacionamentos, a entidade considera-se altamente capaz de captar conhecimento mediante a interação com outros agentes, além de considerar ótima a reputação da organização.

A quarta entidade atua no apoio a gestantes em dificuldades, oferecendo acompanhamento social, psicológico e educativo, aconselhamento jurídico, acolhimento temporário, preparação e acompanhamento da gravidez, além de desenvolvimento das competências maternas, sociais e pessoais. Em relação ao capital humano, os funcionários encontram-se satisfeitos e motivados com o ambiente de trabalho, segundo as percepções dos gestores; estes possuem, em média, 4 anos de experiência na entidade; novatos correspondem a 1%; todos os gerentes possuem graduação em nível superior ou maior; e a média etária dos funcionários é de 28 anos. Com relação ao capital estrutural, a entidade iniciou suas atividades em 1999; possui, em média, 1 computador por empregado; o grau de obsolescência dos recursos tecnológicos empregados é baixo; e os projetos da entidade são diversificados. Quanto ao capital de relacionamentos, a entidade considera-se altamente capaz de captar conhecimento mediante a interação com outros agentes, além de considerar ótima a reputação da entidade.

4.2 ANÁLISE DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO CAPITAL HUMANO

O Capital Humano representa a competência e a capacidade dos funcionários. Refere-se ao conhecimento que os empregados possuem e que são passíveis de proporcionar benefícios à organização, assim como sua capacidade para gerá-lo. Para tanto, a organização deve gerenciar seu Capital Humano, estimulando a criação de conhecimento e a integração entre as pessoas para aprimorar e manter a renovação e a qualidade dos produtos e serviços, desta forma atraindo e retendo os melhores clientes e investidores (STEWART, 1998; COSTA, 2004; EDVINSSON; MALONE, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Na Tabela 1 observam-se os resultados encontrados por questão, referentes aos elementos relacionados ao Capital Humano.

Alguns valores médios indicam um nível médio de presença dos elementos do Capital Humano (4,7 a ~5,5); outros encontram-se em uma faixa que indica uma forte presença dos elementos

(superior a ~5,5 a 6,0), o que representa uma presença considerável; e outros encontram-se em uma faixa que indica presença elevada de iniciativas que promovem o desenvolvimento do Capital Humano (superior a 6,0).

Tabela 1 - Resultados do Capital Humano

Questões	Média	Mediana
1	5,25	5,50
2	6,50	6,50
3	6,50	7,00
4	6,75	7,00
5	4,75	5,00
6	5,75	6,00
7	5,75	5,50
8	5,50	5,50

A competência dos funcionários revela valor médio de 5,25. Isto está relacionado à capacidade dos empregados em realizar suas tarefas e aos conhecimentos e habilidades para o desenvolvimento das atividades. De acordo com Sveiby (1998) a competência individual, apesar de pertencer ao indivíduo, faz parte do conjunto do capital intelectual, pois uma organização sem pessoas é inconcebível.

Na segunda questão identificou-se presença elevada de treinamento dos funcionários contratados ou promovidos (6,50). O indicador mostra preocupação das entidades em promover treinamento aos seus empregados, a fim de que estes desempenhem melhor suas atividades e também para gerir o conhecimento organizacional, o qual é criado a partir da cristalização do conhecimento individual externalizado durante as atividades de treinamento (RODRIGUES, 2007). Para Yang (2004) sessões de treinamento podem obter um importante efeito se o conhecimento adquirido for disseminado entre seus colegas quando os empregados retornam para o local de trabalho.

Em relação à integração e troca de conhecimentos entre os funcionários no ambiente de trabalho, as entidades acreditam que o ambiente de trabalho da organização promove elevada integração e troca de informações e conhecimentos entre os funcionários (6,50). De acordo com Moiseichyk (1997) o ambiente organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização

em um determinado período. Um ambiente agradável e confortável, uma cultura organizacional de disseminação do conhecimento e de informações e capacitação dos funcionários constituem-se em elementos importantes para melhorar a capacidade de trabalho em equipe dos funcionários. Conforme a questão 6, prevalece nas entidades o entrosamento no trabalho em equipe (valor médio = 5,75). O desenvolvimento de atividades em equipe são condições imprescindíveis para a gestão do capital intelectual, de modo que os gestores têm priorizado o trabalho integrado em grupo para atender e manter o rigor dos níveis de qualidade (RODRIGUES, 2007).

A questão 4 mostra que a cordialidade e respeito no relacionamento entre funcionários possui valor médio equivalente 6,75. Isto representa uma alta capacidade de relacionamento pessoal dos funcionários. De acordo com Mullins (2004) o ponto central da gestão eficiente é a capacidade de estabelecer bom relacionamento com outras pessoas. O alto nível de habilidade interpessoal é essencial para um desempenho produtivo no trabalho, de forma que os administradores devem concentrar sua atenção na melhoria da relação pessoal-organização, criando uma atmosfera na qual os funcionários trabalhem com boa vontade e eficiência.

Em relação à pró-atividade dos funcionários, as entidades consideram que a atualização dos conhecimentos por estes, sem exigências da organização, encontra-se em um nível médio (4,75). Isto indica que a iniciativa não é uma característica fortemente presente nos empregados. Na questão 7, a criatividade e inovação foram consideradas características fortemente presentes nos funcionários (5,75), denotando que estes são capazes buscar novas formas ou alternativas para a realização de tarefas diárias e resolução de problemas.

A questão 8 mostra que a realização das atividades de forma satisfatória por parte dos funcionários está em um nível médio (5,50), embora elementos facilitadores para que os trabalhadores desempenhem suas atividades de

modo satisfatório e incremental, como treinamento, condições ambientais favoráveis, cordialidade e respeito entre os funcionários, estejam presentes de forma elevada.

O grau de concordância das entidades em relação às iniciativas adotadas para o desenvolvimento do Capital Humano é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Grau de concordância em relação ao Capital Humano

Medidas de tendência central	Pontuação obtida	Grau de concordância
Média	46,75	83,48%
Mediana	46,50	83,04%

A média do grau de concordância foi de 83,48% e a mediana de 83,04%. Matematicamente, 50% das entidades tendem a concordar com mais da metade das proposições do questionário, pois valores acima da mediana são mais propensos a concordar com as proposições.

4.3 ANÁLISE DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO CAPITAL ESTRUTURAL

O Capital Estrutural representa todos os recursos que suportam e tornam possível o desenvolvimento, a alavancagem e a aplicação do capital humano na organização. De acordo com o Edvinsson e Malone (1998) pode ser compreendido como o arcabouço, o *empowerment* e a infra-estrutura que apóiam o capital humano (EDVINSSON; MALONE, 1998). Nele estão incluídos todos os conhecimentos estruturados dos quais depende a eficácia e a eficiência interna da entidade: sistemas de informação e comunicação, softwares, invenções, banco de dados, marcas e patentes. Na Tabela 3 apresentam-se os resultados encontrados por questão, referentes aos elementos relacionados ao Capital Estrutural.

Os valores médios dos elementos do Capital Estrutural ficaram entre 4,0 e 6,5, indicando um nível de presença média de alguns elementos (entre 4,0 e ~5,5); para outros elementos um forte nível (~5,5 a 6,0); e um nível elevado de

presença dos demais elementos do capital estrutural (superior a 6,0) nas entidades.

Tabela 3 - Resultados do Capital Estrutural		
Questões	Média	Mediana
1	4,00	4,50
2	5,25	5,00
3	5,50	5,50
4	5,75	6,00
5	6,50	7,00
6	6,00	6,00
7	5,50	5,50
8	6,25	6,00

A primeira questão investigou a percepção das entidades quanto à estruturação das técnicas, processos e procedimentos utilizados na organização. Os resultados denotam um nível médio de presença da redução do tempo para a realização de projetos ou serviços nos últimos anos (4,00). Nas questões 2 e 3 observou-se que os sistemas de informação têm sido, na maioria das vezes, suficientemente eficazes, sendo quase sempre adequados às necessidades dos administradores e funcionários (valor médio = 5,25), e permitindo, em média, um acesso rápido e fácil às informações de toda a empresa (5,50). De acordo com Terra (2000) os sistemas de informação propiciam melhores formas de administrar o conhecimento, assim, o foco é o compartilhamento e não o controle das informações. Sistemas de informação que facilitam a troca de experiências e incentivam as pessoas a tornarem parte de grupos e a se renovarem em redes informais de aquisição e troca de conhecimento, contribuem para a ampliação do conhecimento e melhoria do potencial das pessoas nas organizações.

As questões 4 e 5 avaliaram se as entidades investem em mecanismos de comunicação e transmissão de conhecimento e se divulgam entre os funcionários os projetos ou programas realizados pela entidade. Notou-se forte presença do primeiro elemento (5,75) e presença elevada do segundo elemento (6,50). O resultado indica preocupação por parte das entidades em divulgar os projetos realizados, principalmente por meio de suas páginas eletrônicas, além de incentivar o compartilhamento das melhores práticas entre departamentos e a criação de grupos interdisciplinares.

A questão 6 indica que as entidades incentivam fortemente o desenvolvimento de novas idéias, projetos e/ou programas específicos (6,00), representando uma filosofia inovadora por parte dessas organizações. Costa (2004) e Edvinsson e Malone (1998) afirmam que o conceito de inovação, inserido no Capital Estrutural, é um instrumento de incremento organizacional e deve atender às necessidades dos clientes do Capital de Relacionamentos, por meio da capacidade de inovação das pessoas que compõem o Capital Humano.

As entidades estudadas consideram média a importância da existência de comunidades de prática na organização (5,50), indicando a necessidade de se desenvolver uma cultura organizacional que incentive, aprove, estruture e controle esse tipo de grupo, aproveitando seu potencial de criação e aprendizagem. As comunidades de prática, de acordo com Fleury e Fleury (2001), são processos de construção e compartilhamento de conhecimento que facilitam a resolução de problemas. Esse processo de interação de pessoas de backgrounds culturais diferentes (seja em termos de origem, de formação ou de experiência profissional) propicia a disseminação das idéias, propostas e novas soluções para os problemas. Para Wenger e Snyder (2001), apesar dos benefícios que elas podem proporcionar, existem poucas comunidades de prática nas organizações, uma vez que a natureza orgânica, espontânea e informal dessas comunidades torna-as resistentes à supervisão e à interferência, seja para formá-las, seja para integrá-las e sustentá-las. Na questão 8, observa-se que as organizações consideram elevado o nível de conhecimento e respeitabilidade do nome da entidade (6,25).

O grau de concordância das entidades em relação às assertivas do questionário, relacionadas ao Capital Estrutural, é reportado na Tabela 4.

Tabela 4 - Grau de concordância das entidades em relação ao Capital Estrutural		
Medidas de tendência central	Pontuação obtida	Grau de concordância
Média	44,50	79,46%
Mediana	45,00	80,36%

Observa-se forte presença dos elementos relacionados ao Capital Estrutural. A média do grau de concordância com as proposições do questionário foi de 79,46%; e a mediana de 80,36%. Apesar desses indicadores serem inferiores se comparados à análise do Capital Humano, indicam que no mínimo 50% das entidades tendem a concordar com mais da metade das proposições do questionário.

4.4 ANÁLISE DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO CAPITAL DE RELACIONAMENTOS

O Capital de Relacionamentos representa a qualidade dos relacionamentos da empresa com seus próprios funcionários, fornecedores e clientes, sendo que é o próprio Capital Humano que desenvolve este relacionamento, o qual é proporcionado pelos elementos do Capital Estrutural (STEWART, 1998; EDVINSSON; MALONE, 1998). Na Tabela 5 apresentam-se os resultados encontrados por questão, referentes aos elementos relacionados ao Capital de Relacionamentos.

Tabela 5 - Resultados do Capital de Relacionamentos

Questões	Média	Mediana
1	6,25	6,50
2	6,50	6,50
3	5,00	5,00
4	4,25	5,00
5	5,50	6,50
6	5,00	5,00
7	5,50	5,50
8	5,75	5,50

Os valores médios dos elementos do Capital de Relacionamentos ficaram entre 4,2 e 6,5, o que indica um nível de presença médio de alguns elementos (entre 4,2 e ~5,5); um forte nível de presença de outros elementos (superior a ~5,5 a 6,0); e um nível elevado de presença dos demais elementos (superior a 6,0) nas entidades.

A primeira questão mostrou que as entidades promovem de maneira significativa a melhoria da qualidade dos relacionamentos entre funcionários e os beneficiados pelos projetos (valor médio = 6,25). Isto indica que as

organizações analisadas consideram de importância elevada a interação entre os agentes que contribuem para o bom funcionamento da entidade. A relação de confiança e comprometimento com os fornecedores também é considerada elevada (6,50). Na questão 3, as entidades consideraram que a longevidade dos relacionamentos com os clientes é admirada por outras entidades em um nível médio (5,00); média também é a presença de fóruns de debate para os beneficiados pelos projetos opinarem sobre o desempenho das atividades das entidades (4,25).

As questões 5 e 6 investigaram o empenho da entidade em satisfazer as necessidades de seus clientes, de modo que, em média, a entidade conhece empiricamente o desejo dos beneficiados pelos projetos e desenvolve serviços da forma como os beneficiados desejam (5,50 e 5,00, respectivamente). Ou seja, o esforço das entidades em procurar conhecer o que os beneficiados pelos projetos ou programas desejam da organização e/ou propor serviços customizados pode ser considerado médio.

A questão 7 indicou que, em um nível médio, as entidades passam a impressão de ocupar um status de bem sucedida em suas atividades, o que repercute na imagem e reputação perante os clientes (5,50). A questão 8 mostra que as entidades consideram forte a possibilidade de que os beneficiados pelos projetos continuem a utilizar seus serviços (5,50), portanto, prevalece na organização a realização das atividades de forma satisfatória e seus clientes estão satisfeitos com os serviços prestados.

O grau de concordância das entidades em relação ao capital de Relacionamentos é apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - Grau de concordância do Capital de Relacionamentos

Medidas de tendência central	Pontuação obtida	Grau de concordância
Média	43,75	78,13%
Mediana	44,50	79,46%

Verificou-se forte presença dos elementos relacionados ao Capital de Relacionamentos nas

entidades analisadas. A média do grau de concordância com as proposições do questionário foi de 78,13%, com mediana de 79,46%, valores que, apesar de inferiores se comparados às análises do Capital Humano e Capital Estrutural, indicam que no mínimo 50% das entidades tendem a concordar com mais da metade das proposições do questionário.

4.5 COMPARAÇÃO ENTRE AS ENTIDADES PORTUGUESAS E BRASILEIRAS

Colauto e Avelino (2008) investigaram a presença do capital intelectual em 17 entidades sem fins lucrativos atuantes nas áreas de Educação/Cultura e Saúde/Assistência Social sediadas na cidade de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais (Brasil) e identificaram a atuação desempenhada por estas quanto às iniciativas que promovem o desenvolvimento dos recursos intangíveis. Em relação ao Capital Humano, os autores verificaram que, nas entidades analisadas, a questão 4 apresentou a média mais significativa (6,2). Isto indica presença elevada de um bom relacionamento interpessoal entre os funcionários, marcado pela cordialidade e pelo respeito no trato entre eles. Ao comparar os resultados encontrados em entidades brasileiras aos verificados neste estudo, nota-se uma convergência, uma vez que a média da questão 4 também foi a mais significativa na análise das entidades portuguesas (valor médio = 6,75). No entanto, observa-se divergência entre as entidades brasileiras e portuguesas quando analisa-se as menores médias, já que, nas primeiras, o elemento menos presente consiste no treinamento e capacitação dos funcionários contratados ou promovidos (questão 2: valor médio = 4,76), enquanto nas entidades portuguesas este refere-se à pró-atividade por parte dos funcionários (questão 5: valor médio = 4,75).

Em relação ao Capital Estrutural, há divergência nos elementos que apresentaram média mais significativa, uma vez que, nas entidades brasileiras, o elemento do capital estrutural mais

presente refere-se ao conhecimento e respeitabilidade do nome da entidade (questão 8: valor médio = 6,18), enquanto nas entidades portuguesas verifica-se um destaque maior para a divulgação dos projetos ou programas realizados pela entidade (questão 5: valor médio = 6,50). Porém, ao tratar-se das menores médias, tem-se conformidade de respostas, já que nas entidades de ambos os países, o elemento menos presente consiste na redução do tempo para a realização de projetos ou serviços (questão 1: valor médio = 4,69 em entidades brasileiras e valor médio = 4,00 em entidades portuguesas).

No que se refere ao Capital de Relacionamentos, observa-se situação similar à ocorrida na análise do Capital Estrutural, pois há divergência em relação ao elemento mais presente e convergência quando analisa-se as menores médias. Desse modo, enquanto nas entidades brasileiras há destaque para a confiança das organizações no sentido de que os beneficiados pelos projetos continuarão a utilizar seus serviços (questão 8: valor médio = 6,53), nas entidades portuguesas o elemento mais significativo do capital de relacionamentos consiste na presença de uma relação de confiança e comprometimento com os fornecedores (questão 2: valor médio = 6,50). O elemento menos presente, tanto nas entidades brasileiras, quanto nas portuguesas, relaciona-se à existência de fóruns de debate para os beneficiados pelos projetos opinarem sobre o desempenho das atividades da entidade (questão 4: valor médio = 5,00 em entidades brasileiras e valor médio = 4,25 em entidades portuguesas), indicando a necessidade de melhorias no sentido de promover o desenvolvimento de competências mediante a comunicação e o debate.

Os dados empíricos apontaram que, nas entidades brasileiras, o Capital de Relacionamentos apresentou resultados mais significativos no que se refere à presença intensa de iniciativas promovidas pelas entidades para o seu desenvolvimento (média do grau de concordância = 83%). Nas entidades

portuguesas, o Capital Humano foi a categoria que apresentou resultados mais significativos (média do grau de concordância = 83%).

Ressalta-se que o estudo de Colauto e Avelino (2008) compreendeu 17 entidades sem fins lucrativos atuantes nas áreas de Educação/Cultura e Saúde/Assistência. Já a pesquisa retratada neste estudo, compreendeu apenas 4 entidades de áreas de atuação bastantes diferentes: a primeira entidade estudada atua em programas de apoio continuados, projetos de assistência, ajuda humanitária, desenvolvimento comunitário, educação para o desenvolvimento e desenvolvimento humano em múltiplos países; a segunda atua na defesa dos Direitos Humanos, investiga casos individuais e os padrões dos abusos de Direitos Humanos; a terceira atua no reforço à cooperação entre os países em vias de desenvolvimento, através de iniciativas que promovam as camadas mais pobres da população e de projetos regionais que estimulem o desenvolvimento auto-sustentável; e a quarta no apoio a gestantes em dificuldades, oferecendo acompanhamento social, psicológico e educativo, aconselhamento jurídico, acolhimento temporário, preparação e acompanhamento da gravidez, além de desenvolvimento das competências maternas, sociais e pessoais. Aliado a esta composição da amostra, tem-se os aspectos culturais. No entanto, não foi encontrado em Portugal entidades dispostas a participar do estudo que pertencessem às áreas de Educação/Cultura e Saúde/Assistência. Assim, estes fatores representam importantes limitações do estudo e devem ser compreendidos como desafios para o desenvolvimento de estudos posteriores utilizando mecanismos de coleta de dados presenciais. Imagina-se que a coleta de dados presencial melhora o convencimento dos atores sociais a participarem do estudo.

5 CONCLUSÕES

O trabalho objetivou investigar a presença do capital intelectual em entidades sem fins lucrativos portuguesas e as atitudes dos gestores

acerca de sua gestão, além de comparar os resultados aos encontrados por Colauto e Avelino (2008) em entidades brasileiras. Há de se considerar, no entanto, que a limitação desta pesquisa reside em comparar estudos que utilizaram amostras distintas.

A pesquisa envolveu quatro ONG's listadas na Plataforma Portuguesa das Organizações Não Governamentais para Desenvolvimento, que desenvolveram suas atividades institucionais no ano de 2009. A plataforma teórica englobou as três tipologias de capital intelectual propostas pelos autores mais recorrentes na literatura. Desse modo, foram elaborados questionamentos no intuito de mapear as iniciativas empreendidas no desenvolvimento do Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Relacionamentos pelas entidades analisadas.

Os resultados apontaram que, nas entidades portuguesas, o Capital Humano foi a categoria que apresentou resultados mais significativos (média do grau de concordância = 83%), indicando que, para essas entidades, a prioridade está no desenvolvimento da competência dos funcionários, valorizando programas de treinamento, incentivando a troca de conhecimentos e a prevalência de cordialidade e respeito mútuos. No estudo de Colauto e Avelino (2008) os resultados apontaram que, nas entidades brasileiras, o Capital de Relacionamentos apresentou resultados mais significativos, o que denota presença intensa de iniciativas promovidas pelas entidades para o desenvolvimento dessa categoria do capital intelectual (média do grau de concordância = 83%). Pode-se inferir, portanto, que essas entidades dedicam-se prioritariamente à promoção da qualidade do relacionamento com os beneficiados pelos projetos da ONG, caracterizado pelo alto nível de atendimento de suas necessidades e da satisfação destes.

Com relação ao Capital Estrutural constatou-se que o nível de seus componentes encontra-se em um patamar satisfatório nas entidades portuguesas, de modo que, em geral, as entidades procuram divulgar amplamente os projetos realizados por estas, além de

demonstrarem uma filosofia inovadora, de apoio e incentivo a novas idéias. Esse resultado é similar àquele verificado nas entidades brasileiras, conforme estudo de Colauto e Avelino (2008).

Conclui-se que os gestores das entidades estudadas atribuem alto grau de importância à presença do capital intelectual como forma de criar valor para essas organizações. Constatou-se que mais de 50% das entidades, tanto brasileiras quanto portuguesas, somou um índice de concordância próximo de 56 pontos, remetendo a concordar mais do que discordar das proposições efetuadas para identificar os elementos relacionados ao Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Relacionamentos.

REFERÊNCIAS

COLAUTO, R. D.; AVELINO, B. C. Atitudes que promovem o desenvolvimento do capital intelectual: levantamento em entidades sem fins lucrativos. In: Congresso Anpcont, II, 2008, Salvador. **Anais...** Salvador-BA: ANPCONT, 2008.

COSTA, J. The Portuguese tourism sector: key challenges for human resources management. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 16, n. 7, p. 402-407, 2004.

DURÁN, C. C.; CRIADO, M. O. U. Los modelos de Capital Intelectual en las empresas españolas: una aplicación práctica. **Entelequia: Revista Interdisciplinar**, p. 185-201, primavera 2007. Disponível em: <<http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2007/e03a10.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2011.

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

FLEURY, A.; FLEURY, M. A competência e aprendizagem organizacional. In: _____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 17-33.

JOIA, L. A. Medindo o Capital Intelectual. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, p. 54, 2001.

LEAL, E. A.; FAMÁ, R. Governança nas Organizações do Terceiro Setor: um estudo de caso. In: SEMEAD, X, 2007, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/400.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2010. São Paulo-SP: SEMEAD, 2007.

MCKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos Sociais Sustentáveis**: Como elaborar Planos de negócio para organizações sociais. Editora Fundação Peirópolis, 2001.

MOISEICHYK, A. E. **Organizações enquanto culturas**: um estudo de caso do clima organizacional de uma empresa catarinense. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NAGANO, M. S.; MATHEUS, L. F.; MERLO, E. M. Análise da identificação e da gestão do Capital Intelectual nas usinas sucroalcooleiras. **Revista Eletrônica de Administração – READ**, ed. 46, v. 11, n. 4, jul./ago. 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PETTY, R.; GUTHRIE, J. 2000. Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management, **Journal of Intellectual Capital**, Volume 1, Maio.

RODRIGUES, E. de A. **Análise da Estrutura do Capital Intelectual em hotéis paulistas**: uma investigação em relação ao porte dos hotéis. 2007. 217f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,

Universidade de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos.

SILVA, M. A. O. M.; GOMES, L. F. A. M.; CORREIA, M. F. Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 13, n.1, jan./mar. 2009.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento**: O grande desafio empresarial: Uma abordagem

baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. In: HARVARD BUSINESS REVIEW (Org.). **Aprendizagem Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YANG, J. Qualitative knowledge capturing and organizational learning: two case studies in Taiwan hotels. **Tourism Management**, v. 25, p. 421-428, 2004.

Endereço do Autor:

Universidade Federal do Paraná
Av. Prefeito Lothário Meissner, 632,
Jardim Botânico
Curitiba - PR - Brasil
80210-170