

# INVESTIGAÇÃO DAS FORMAS DE GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL EM GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS

Sabrina do Nascimento\*  
Alessandra Carvalho Vasconcelos\*\*  
Sandra Rolim Ensslin\*\*\*

## Resumo

Este trabalho objetivou identificar as formas de gerenciamento do Capital Intelectual (CI) em grandes empresas brasileiras, por meio de um questionário enviado às 500 maiores e melhores empresas brasileiras listadas, segundo a Revista Exame de 2007. A estratégia metodológica utilizada para alcançar o objetivo proposto consistiu em um estudo descritivo de múltiplos casos, em 15 empresas que compõem a amostra, com abordagem qualitativa-quantitativa dos dados. Os resultados revelam que a maioria das empresas realiza o gerenciamento do CI, mas nem todas possuem um sistema específico para a avaliação do desempenho deste e nem possuem um sistema ou indicador padronizado. Constatou-se, ainda, que entre os sistemas, o *Balanced Scorecard (BSC)* destaca-se e que, na visão dos gestores, o Departamento de Recursos Humanos é o mais indicado para a gestão do CI, devendo seus responsáveis possuir formação multidisciplinar. Palavras-chave: Capital Intelectual. Gestão. Grandes empresas brasileiras.

## 1 INTRODUÇÃO

Frente às mudanças ocasionadas pela era do conhecimento, as transformações que ocorrem em nosso cotidiano são frutos dos novos objetivos econômicos traçados pelas organizações. Com essas mudanças, as pessoas deixam de desempenhar papéis passivos nas organizações e passam a atuar como agentes ativos, tornando o conhecimento individual um diferencial, interferindo diretamente nos resultados econômicos das organizações.

No cenário atual de ascensão do conhecimento, presencia-se o surgimento de uma nova era no mundo dos negócios, a sociedade do conhecimento. Ensslin e Dutra (2007, p. 2) comentam que “[...] para uma sociedade que sempre concentrou seus esforços na busca do desenvolvimento e gerenciamento de capital físico e financeiro, [esta] [...] afirmação soa como uma idéia ‘revolucionária’, induzindo a uma mudança de paradigma.” Essa mudança de paradigma que os autores sugerem faz referência à alteração recente no foco das organizações, que, inicialmente, eram voltadas para o capital físico (tangível) e, agora, buscam a capacidade intelectual dos indivíduos. Nessa perspectiva, Stewart (1998, p. 5) relata que “[...] o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima. Mais importante muitas vezes que o dinheiro.” Assim, na sociedade do conhecimento, surge um novo tipo de capital, um capital não monetário, não palpável, mas extremamente valioso – o Capital Intelectual (CI).

Diante da evidência do CI, tornam-se imprescindíveis às organizações a avaliação e as formas de gerenciamento dos investimentos em tais elementos. Assim, a partir do reconhecimento do novo ativo corporativo, as organizações devem desenvolver métodos para gerenciar esses elementos de CI, buscando, sempre, extrair o máximo desses recursos.

Diante do exposto, o enunciado do problema central de pesquisa é assim formulado: Quais as formas de gerenciamento do CI utilizadas em grandes empresas brasileiras? Na busca de resposta ao problema de pesquisa, teve-se como objetivo identificar as formas de gerenciamento do Capital Intelectual em grandes empresas brasileiras, por meio

\* Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau; Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí; Professora do departamento de Administração e Ciências Contábeis da Universidade do Oeste de Santa Catarina; sabnascimento@gmail.com

\*\* Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Mestre em Geografia e Análise Ambiental pela Universidade Federal de Minas Gerais; Professora Adjunta da Universidade Federal do Ceará; alegallon@terra.com.br

\*\*\* Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Professora Adjunta da Universidade Federal de Santa Catarina; sensslin@gmail.com

de um questionário enviado às 500 maiores e melhores empresas brasileiras listadas, segundo a Revista Exame de 2007. Como Davenport e Prusak (1998, p. 15) destacam, “[...] numa economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa”, o que vem a ressaltar a importância desta pesquisa na mensuração e no gerenciamento de tais elementos em grandes empresas brasileiras.

## 2 CAPITAL INTELECTUAL: INVESTIMENTOS E SEU GERENCIAMENTO

Para Sveiby (1998, p. 9), “[...] as pessoas são os verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir.” Nessa perspectiva, Klein (1998) menciona que em um ambiente em que inovações são copiadas pelos concorrentes, e empresas menores arrebataam fatias de mercado das maiores pelo lançamento de novos produtos e serviços é o CI que cada vez mais determina suas posições competitivas.

Stewart (1998, p. 60) conceitua CI como “[...] a soma de tudo que todos em uma empresa conhecem e que confere à empresa sua vantagem competitiva.” Assim, o CI pode ser visto como “[...] uma combinação de ativos intangíveis, que proporcionam à empresa expectativa de benefícios futuros, com intuito de geração de riqueza à organização através de sua funcionalidade.” (ENSSLIN et al., 2004, p. 4). Isto é, “[...] o Capital Intelectual não se restringe à capacidade humana, abrangendo também nomes de produtos, marcas registradas e os ativos contabilizados a custo histórico que, com o passar dos anos se transformaram em bens de grande valor.” (MOURA et al., 2005, p. 3).

Backes, Ott e Wiethaeuper (2005, p. 1) salientam que “[...] a proporção de investimentos em ativos intangíveis passa a ser significativa, em contraste com a irrelevância observada em outros tempos.” Nesse contexto, o gerenciamento do CI é algo desafiador para os empresários e estudiosos, uma vez que o conhecimento difere de todos os outros recursos das organizações.

Conforme Farias, Farias e Ponte (2004, p. 5), “[...] uma empresa voltada para o conhecimento é diferente de muitas formas; não só seus principais ativos são intangíveis, diferentemente da economia tradicional, como também são de difícil identificação e gerenciamento.”

Diante desse novo cenário econômico, Antunes e Martins (2005, p. 3) ressaltam que “[...] no processo de avaliação é importante definir-se o foco, de modo a definir-se, também, a fonte de indicadores ou metodologias mais adequadas.” Dessa maneira, os gestores devem aprimorar os modelos de gestão de CI, a fim de melhorar sua aplicação para que a empresa atue de maneira competitiva no mundo dos negócios (ANTUNES; MARTINS, 2005). A necessidade de gerenciamento dos elementos de CI recebe uma atenção maior por parte das investigações, uma vez que tais elementos geram sustentabilidade por meio da alavancagem de seus ativos intangíveis (CARVALHO; ENSSLIN; GALLON, 2007).

Do exposto, o gerenciamento do CI torna-se eminente e, para realizar essa tarefa, é necessário o desenvolvimento de critérios pertinentes à empresa, que estejam alinhados com os objetivos estratégicos dela. Farias, Farias e Ponte (2004, p. 6) destacam que “[...] a crescente substituição da força física pela capacidade intelectual nas organizações torna-se evidente em uma empresa do conhecimento.” Entretanto, questiona-se: Como então gerenciar esse capital tão representativo para o sucesso da empresa? Na prática, “[...] os ativos intangíveis vêm sendo avaliados precisamente quando a empresa é vendida e se destaca a diferença entre seus valores contábeis e os de mercado.” (FARIAS; FARIAS; PONTE, 2004, p. 6). Dessa forma, os gerentes necessitam desenvolver ferramentas e técnicas para conhecer e mensurar seu CI sistematicamente, administrando sua continuidade e o futuro da empresa.

## 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos aspectos metodológicos esta pesquisa é descritiva. Segundo Gil (1999, p. 70) “[...] a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis.” Dessa forma, a pesquisa procurou identificar as formas de gerenciamento do CI em grandes empresas brasileiras, por meio de um estudo de múltiplos casos, com abordagem qualitativa-quantitativa dos dados.

Para o melhor desenvolvimento da pesquisa, foi escolhida a estratégia de múltiplos casos. O universo da pesquisa é composto por grandes empresas brasileiras de diferentes segmentos da economia, entre as 500 maiores e melhores empresas listadas, segundo a Revista Exame de 2007. Parte-se do pressuposto de que empresas de grande porte fazem investimentos relevantes em CI e que devem, por consequência, possuir formas de gerenciamento deste. Eisenhardt (1995) ressalta que, nesse tipo de estudo, não se prevê um tamanho de amostra que indique significância estatística, nem um processo de escolha aleatória dos objetivos de pesquisa. Assim, no estudo, decidiu-se por utilizar 15 empresas-casos (grandes empresas brasileiras de diferentes setores de atuação), escolhidas de forma direcionada, de acordo com a acessibilidade dos respondentes. As empresas-casos selecionadas seguem uma amostragem não probabilística e intencional, que, segundo Marconi e Lakatos (1996), deve ser utilizada quando se está interessado na opinião de determinados elementos da população, mesmo não podendo representar o todo. Nessa escolha, não se fez diferenciação entre empresas de capital aberto e aquelas de capital fechado, uma vez que o controle acionário não deve influenciar na gestão do CI. Por motivo de sigilo das estratégias das organizações, não serão reveladas as denominações sociais das empresas; assim, cada uma delas recebeu um código para personalizá-las.

Após a escolha da amostra, buscou-se identificar o endereço de correio eletrônico e a pessoa da empresa para o envio do questionário – que tem como objetivo identificar as formas de gerenciamento do CI nas empresas pesquisadas. Em seguida, procedeu-se ao envio do questionário, contendo questões fechadas e abertas, por meio da internet, em setembro de 2007, às pessoas indicadas pelas empresas, para responderem ao instrumento de pesquisa, sem a interferência das pesquisadoras.

Assim, os resultados encontrados na pesquisa não são generalizáveis, uma vez que se trata de um estudo de múltiplos casos. Ressalta-se que as informações encontradas são válidas apenas para as empresas em estudo e as informações apresentadas têm como base o ano 2006. Por fim, destaca-se que a pesquisa tem natureza qualitativa, uma vez que explora os instrumentos utilizados pelas empresas para a gestão do CI, e quantitativa, quando faz uso de porcentagens para uma melhor compreensão da análise conjunta dos resultados das empresas.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

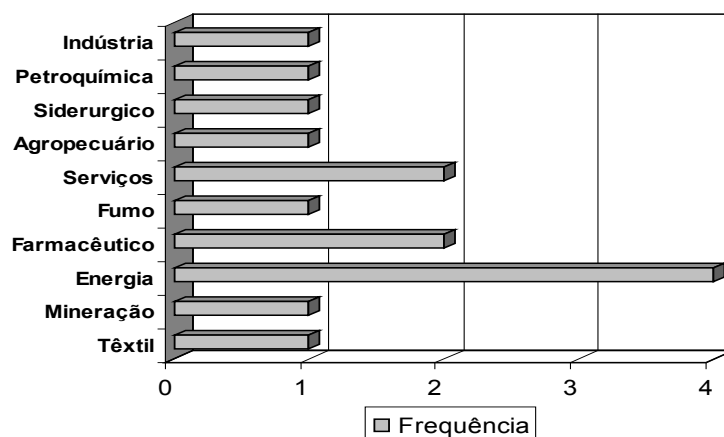
Apresenta-se a caracterização das empresas pesquisadas, a identificação das formas de gerenciamento, dos sistemas e dos indicadores utilizados na gestão do CI e, por fim, a área mais indicada para gestão do CI, na visão dos gestores.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS

As empresas pesquisadas localizam-se, especialmente, no Sudeste (47%), na região Sul (27%) e Centro-Oeste e Nordeste, com 13% igualmente. Na região Sudeste, encontram-se localizadas sete das 15 empresas investigadas; somente na cidade de São Paulo estão instaladas cinco delas.

O Gráfico 1 apresenta a classificação segundo os segmentos de atuação na economia das empresas pesquisadas.

Gráfico 1 – Segmento de atuação das empresas



Fonte: os autores.

Ressalta-se que apenas seis empresas (40%) da amostra negociam ações na Bovespa, 60% delas possuem controle acionário privado e 40% controle estatal. Observa-se, quanto à origem do capital social das empresas privadas, a predominância do capital nacional (67%) frente ao capital internacional, que corresponde a (33%), sendo estes oriundos dos Estados Unidos, Suíça e Áustria.

## 4.2 FORMAS DE GERENCIAMENTO UTILIZADAS NA GESTÃO DO CI

Destaca-se que 67% das empresas atestaram que realizam a gestão do CI e que fazem uso dessas informações para melhorar suas performances. Quanto às cinco empresas que afirmam não realizar a gestão do CI, o Quadro 1 apresenta os motivos que as levam a investir em CI, sem proceder ao seu gerenciamento.

Quadro 1 – Motivos que levam as empresas a efetuarem investimentos em CI sem gerência

<b>Código</b>	<b>Motivos</b>
EMP 1	“Estamos estruturando um sistema integrado e corporativo de gestão do Capital Intelectual e mesmo que ainda não nos seja possível avaliar os retornos intangíveis, pois são muitas as variáveis envolvidas, é perceptível o retorno nos investimentos para o negócio: resultados diferenciados no mercado, atração e retenção de talentos, <i>turnover</i> baixo, melhorias e inovações crescentes, etc. Nosso maior desafio é conseguir evoluir na mensuração precisa deste retorno.”
EMP 3	“Necessidade de operação com qualidade.”
EMP 7	“A empresa entende que, apesar de não ser possível mensurar financeiramente este tipo de investimento, ele é necessário para o desenvolvimento e continuidade da mesma.”
EMP 8	“Manter a competitividade e liderança do mercado.”
EMP 10	“Empresa pública.”

Fonte: os autores.

Os dados do Quadro 1 revelam os posicionamentos das empresas que não realizam o gerenciamento, apesar de efetuarem investimentos nos elementos de CI. Observa-se que elas consideram tais investimentos importantes para a continuidade, qualidade e competitividade da empresa, sendo o retorno sobre os investimentos em CI perceptíveis, embora não mensurados. A partir dessa suposição, surge a preocupação de investigar se as empresas utilizam algum sistema ou modelo de gestão integrado para avaliar esses indicadores.

Das empresas que afirmam realizar o gerenciamento do CI, 70% utilizam um sistema ou modelo integrado para a gestão do CI. As demais afirmam que possuem apenas indicadores internos e não fazem uso de um sistema integrado para mensuração de desempenho do CI. Assim, note-se que a maioria das empresas faz uso de sistemas integrados e específicos para a avaliação do desempenho.

O Quadro 2 apresenta as características do sistema/modelo integrado que as empresas afirmam possuir.

Quadro 2 – Características do sistema/modelo utilizado pelas empresas

<b>Código</b>	<b>Característica do sistema/modelo utilizado pela organização</b>
EMP 2	Recursos Humanos e área de Treinamento.
EMP 4	Número de empregados aptos na competência.
EMP 5	<i>Balanced Scorecard</i> , construído a partir do planejamento estratégico com ligações em ações operacionais.
EMP 6	Gestão de RH descentralizada e participativa, com envolvimento de funcionários por meio de Grupos de Trabalho.
EMP 11	Sistema em fase de implantação na companhia.
EMP 12	Sistema de Gestão por Competências (SGC).
EMP 15	Sistema de Gestão de Desempenho.

Fonte: os autores.

Observe-se que apesar de as empresas atestarem realizar o gerenciamento dos elementos de CI, presume-se que este ainda se encontra em fase inicial do processo de mensuração, por conta da diversidade de sistemas descritos. Verifica-se, ainda, que os sistemas se relacionam, especialmente, com a gestão da área de Recursos Humanos.

O Quadro 3 destaca o indicador utilizado na gestão das dez empresas que afirmam realizar o gerenciamento do CI.

Quadro 3 – Descrição do indicador utilizado no gerenciamento do CI

Código	Descrição do indicador utilizado
EMP 2	Está sempre medindo o valor de mercado menos o valor patrimonial. Coletando informações perante os colaboradores quanto à eficiência operacional e estratégica. Medindo conhecimentos adquiridos por meio de investimentos na área de Treinamento, Satisfação, etc.
EMP 4	Grau de atendimento das competências estratégicas.
EMP 5	Indicadores do Balanced Scorecard.
EMP 6	Participação da liderança em treinamentos de liderança; total investido em bolsa de estudo para graduação e pós-graduação; inteligência agregada (desenvolvimento pessoal e participação em grupos de trabalho); monitoramento da participação da empresa no mercado (market share); rotatividade de funcionários e representantes comerciais e redução de custos.
EMP 9	Encontram-se em implantação alguns indicadores na área de Gestão do Conhecimento. Atualmente estamos medindo o número de documentos bibliográficos tratados tecnicamente, chamamos esse indicador de PRO-TEC. Temos também o indicador para medir o número de Unidades Organizacionais na sede, com a prática de disseminação do conhecimento, chamamos esse indicador de AEDD. Outros indicadores estão em estudo e serão implantados a partir de 2008.
EMP 11	Indicadores internos de mensuração de cada tipo de elemento.
EMP 12	Indicadores-chave de desempenho/Balanced Scorecard.
EMP 13	Hora-aula por empregado do ano, índice de favorabilidade no clima organizacional.
EMP 14	Avaliação de desempenho.
EMP 15	Número de treinamentos por colaboradores; percentual de retenção; número de patentes registradas em um período.

Fonte: os autores.

Com base no Quadro 3, percebe-se que não há uma forma padronizada de gerenciamento dos elementos de CI praticada pelas empresas investigadas, o que remete à suposição de que as empresas estão em processo inicial de gerenciamento desses elementos. Entretanto, as empresas EMP 4, EMP 5 e EMP 12, que correspondem a 30%, utilizam o *Balanced Scorecard* (BSC). Destaca-se, ainda, que a maior parte dos diversos indicadores apresentados pelas empresas está relacionada à área de Recursos Humanos, ou seja, à avaliação do capital humano. Alguns outros pontos de destaque são: as EMP 2, EMP 6 e EMP 11 possuem também indicadores relacionados com capital de clientes, e as EMP 11 e EMP 15 demonstram indicadores de capital estrutural.

### 4.3 ÁREA INDICADA PARA A GESTÃO DO CI

Frente à proporção das vantagens competitivas proporcionadas pelo CI, a criação de um departamento específico para a sua gestão busca maximizar o desempenho organizacional. Essa preocupação é fruto de investigação desta pesquisa, com o intuito de conhecer o departamento que deveria realizar a gestão desse capital dentro das organizações e a formação mais adequada do profissional responsável.

Constata-se a predominância do Departamento de Recursos Humanos para realizar a gestão do CI, pois nove das 15 empresas fazem essa afirmação. Tal constatação ratifica os resultados dos Quadros 2 e 3 que apresentam indicadores relacionados à área de Recursos Humanos.

A partir da tendência apresentada pelas empresas investigadas, na análise dos indicadores e sistemas de gerenciamento utilizados, verifica-se que elas apontaram para o Departamento de Recursos Humanos como o mais indicado para realizar a gestão do CI. Outros departamentos, no entanto, também foram mencionados, a saber: Inteligência Competitiva, Multidisciplinar, Gestão do Capital Humano e área específica de Capital Intelectual.

Demonstra-se, no Quadro 4, a formação mais adequada aos profissionais responsáveis pela gestão do CI, segundo as empresas.

Quadro 4 – Formação mais adequada ao responsável pela gestão do CI na empresa

Código	Formação do profissional
EMP 1	Administração, Psicologia, Economia, Informática, Teoria das Decisões, Ciências Contábeis
EMP 2	Não informou
EMP 3	Psicologia ou Pedagogia
EMP 4	Não informou
EMP 5	Não informou
EMP 6	Formação multidisciplinar, dinâmicos e com visão de negócio
EMP 7	Economia, Ciências Contábeis ou Administração
EMP 8	Não informou
EMP 9	Administração, Psicologia ou Pedagogia
EMP 10	Formação superior
EMP 11	Formação multidisciplinar, dinâmicos e com visão de negócio
EMP 12	Analista de Recursos Humanos
EMP 13	Não informou
EMP 14	Serviço Social
EMP 15	Formação multidisciplinar

Fonte: os autores.

Na análise do Quadro 4, observa-se que a maioria das empresas indica formação multidisciplinar ao profissional da gestão do CI, apesar de cinco empresas não terem se posicionado a respeito. Dessa forma, verifica-se que as empresas supõem que, para realizar a gestão do CI de forma eficiente, o profissional deva possuir conhecimento de inúmeras áreas, talvez pela interdisciplinaridade do tema.

## 5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve por objetivo principal identificar as formas de gerenciamento do Capital Intelectual em grandes empresas brasileiras, por meio de um questionário enviado às 500 maiores e melhores empresas brasileiras listadas, segundo a Revista Exame de 2007. A amostra de 15 empresas brasileiras de diferentes setores de atuação foi selecionada de maneira intencional, em virtude da acessibilidade dos respondentes.

Resgata-se, a seguir, a indagação central desta pesquisa: Quais as formas de gerenciamento do Capital Intelectual utilizadas em grandes empresas?

Em resposta à indagação foi possível constatar que:

- a) 67% das empresas investigadas realizam o gerenciamento;
- b) o motivo que leva as empresas (33%) a realizarem investimentos em CI, sem gerenciamento, é que elas consideram esses investimentos importantes para a sua continuidade e competitividade, além de observarem retornos perceptíveis sobre os investimentos em CI, mesmo que não sejam mensurados;
- c) existe diversidade de indicadores utilizados, pelas dez empresas que afirmaram realizar o gerenciamento, pois apenas as empresas (EMP 4, EMP 5 e EMP 12) fazem uso do *Balanced Scorecard*; as demais utilizam indicadores especialmente relacionados à área de Recursos Humanos;
- d) as empresas EMP 2, EMP 6 e EMP11 possuem indicadores relacionados ao capital de clientes, enquanto as empresas EMP 11 e EMP 15 demonstram indicadores voltados para a avaliação do capital estrutural;
- e) a maioria das empresas que realizam o gerenciamento do CI possui sistemas que apresentaram características semelhantes aos indicadores internos quanto à diversidade, por estarem voltados à avaliação do capital humano;

f) empresas EMP 9, EMP 13 e EMP 14 possuem apenas os indicadores internos e não fazem uso de um sistema integrado para avaliação da gestão do CI;

g) a área mais indicada para a gestão do CI pelos gestores foi a de Recursos Humanos, devendo o profissional responsável ter formação multidisciplinar.

Por fim, conclui-se que os sistemas utilizados para gestão do CI se relacionam à avaliação do capital humano e não possuem uma forma padronizada de avaliação nas empresas investigadas, possibilitando a suposição de que tais sistemas integrados estão em fase de implantação nas organizações.

### *Investigation of forms of Intellectual Capital management in big Brazilian enterprises*

#### *Abstract*

*This research aimed to identify forms of IC management in the big Brazilian enterprises by means of a questionnaire sent to the 500 maiores e melhores [500 Biggest and Best] enterprises listed in Exame Magazine of 2007. The methodology employed to this end consisted of a multiple case study – in 15 enterprises in the sampling – carried out from a qualitative-quantitative approach to the data. The findings show that the majority of the enterprises carry out IC management, but not all of them have a specific system of IC performance evaluation, or a patterned system of indicator. Among the systems used, Balanced Scorecard (BSC) was found to be the most adequate for IC management, according to the managers' view, and Human Resources department was found to be the most suited for IC management, the ones responsible for this department having a multidisciplinary background.*

*Keywords: Intellectual capital. Management. Big Brazilian enterprises.*

#### **REFERÊNCIAS**

ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. In: ENANPAD, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

BACKES, R. G.; OTT, E.; WIETHAEUPER, D. Evidenciação do capital intelectual: análise de conteúdo dos Relatórios de Administração de companhias abertas brasileiras. In: ENANPAD, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

CARVALHO, F. N.; ENSSLIN, S. R.; GALLON, A. V. Uma metodologia multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional: proposta de construção de um modelo. In: ENADI, 1., 2007, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EISENHARDT, K. M. Buindling theories from case study research. In: HUBER, G. P.; VAN DE VEM, A. (Ed.). **Longitudinal field research methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. A avaliação do capital intelectual como o subsídio para gerenciar e alavancar o desempenho organizacional. In: CONTECSI, 4., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2007. CD-ROM.

ENSSLIN, S. R. et al. Diagnóstico do capital intelectual informado pelas ferramentas gerenciais Navegador do Capital Intelectual e o Balanced Scorecard: uma proposta de gerenciamento. In: ENANGRAD, 15., 2004, Florianópolis. **Anais...** São Paulo: ENANGRAD, 2004. CD-ROM.

EXAME. **Melhores & Maiores**. As 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo, ago. 2007.

FARIAS, F. S.; FARIAS, I. Q.; PONTE, V. M. R. Gerenciamento do capital intelectual: um estudo em empresas do setor têxtil cearense. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, S. F. et al. O valor do intangível em Instituições de Ensino Superior: um enfoque no capital humano. In: ENANPAD, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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