



## Universidades Lusíada

Martins, António Eduardo  
Reis, Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes  
dos, 1971-

### **Um novo paradigma na teoria económica : a necessidade de repensar a escassez de recursos**

<http://hdl.handle.net/11067/5235>  
<https://doi.org/10.34628/hky4-qa47>

#### **Metadados**

##### **Data de Publicação**

2009

##### **Resumo**

A constante evolução da sociedade exige um esforço contínuo para desenvolver novos paradigmas. A gestão do capital intelectual das organizações é de importância crucial. Apresentando uma actualização do estado da arte, o presente documento descreve a metodologia geral que o investigador utilizou para sintetizar um modelo de capital intelectual. O estudo empírico desenvolvido mostra a relevância de um novo paradigma explicativo da ciência económica. As conclusões permitem avaliar a relevância do ...

The constant evolution of society requires a continuous effort to develop new paradigms. The management of intellectual capital of organizations is of crucial importance. Presenting an update of the state of the art the present paper describes the general methodology that the researcher used to synthesize an intellectual capital model. The empiric study developed shows the relevance of a new explicative paradigm in economic science. The conclusions allow to evaluate the relevance of the study of...

##### **Palavras Chave**

Gestão do conhecimento, Capital intelectual

##### **Tipo**

article

##### **Revisão de Pares**

Não

##### **Coleções**

[ULL-FCEE] LEE, n. 09 (2009)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-08-07T22:14:42Z com informação proveniente do Repositório

UM NOVO PARADIGMA NA TEORIA ECONÓMICA:  
A NECESSIDADE DE REPENSAR  
A ESCASSEZ DE RECURSOS

*António Eduardo Martins*

Professor convidado da Universidade Aberta

*Felipa Lopes dos Reis*

Professora Auxiliar da Universidade Aberta

**Resumo:** A constante evolução da sociedade exige um esforço contínuo para desenvolver novos paradigmas. A gestão do capital intelectual das organizações é de importância crucial.

Apresentando uma actualização do estado da arte, o presente documento descreve a metodologia geral que o investigador utilizou para sintetizar um modelo de capital intelectual.

O estudo empírico desenvolvido mostra a relevância de um novo paradigma explicativo da ciência económica.

As conclusões permitem avaliar a relevância do estudo do capital intelectual para a gestão das organizações numa sociedade do conhecimento.

**Palavras-chave:** Ciências Económicas, Capital Intelectual, Economia do Conhecimento, Gestão do Conhecimento.

**Abstract:** The constant evolution of society requires a continuous effort to develop new paradigms. The management of intellectual capital of organizations is of crucial importance.

Presenting an update of the state of the art the present paper describes the general methodology that the researcher used to synthesize an intellectual capital model.

The empiric study developed shows the relevance of a new explicative paradigm in economic science.

The conclusions allow to evaluate the relevance of the study of intellectual capital for the management of organizations in the knowledge society.

**Key-words:** Economic science, Intellectual Capital, Knowledge Economics, Knowledge Management

## 1. Introdução

Compreender como o conhecimento é desenvolvido numa organização é condição prévia para gerir o conhecimento e o capital intelectual (EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, 1996, MARTINS e REIS, 2008).

SHARMER (2001) introduziu o conceito de conhecimento “auto-transcendente”, afirmando que é “o conhecimento implícito antes da sua incorporação”, isto é, a capacidade de detectar a presença de potencial, de ver o que ainda não existe. Isto está, geralmente, associado aos artistas. Sharmer cita Miguel Ângelo, que, ao falar da escultura de David, terá afirmado: “David já estava na pedra. Eu só retirei tudo o que não fazia parte de David”. A capacidade para ver David onde os outros apenas viam pedra é o que distingue os verdadeiros grandes artistas.

Com efeito, a crescente diferença entre a capitalização bolsista das empresas (o seu valor de mercado) e o valor expresso nas suas peças contabilísticas revela o capital intelectual que lhe está adstrito.

Para alguns, isto é a evidência do aparecimento da sociedade de informação onde os recursos imateriais, mais do que os materiais, são fontes da criação de valor (DRUCKER, 1993; REICH, 1991). As indicações do capital intelectual aqui patentes evidenciam a manifestação do capital intelectual das empresas, demonstrando a sua existência (EDVINSSON e MALONE, 1997; LEV e ZAROWIN, 1998; STEWART, 1997; SVEIBY, 1998). Contudo, a diferença nunca é explicada, mas é usada para desenvolver diversas rubricas ou mesmo relatórios autónomos para além do relatório e contas financeiro.

BRENNAN e CONNELL (2000) desenvolveram uma interessante estrutura para comparar diversos esquemas da classificação principal, conforme se resume na tabela 1.

Tabela 1.

Desenvolvido por	Estrutura	Classificação
Sveiby (1998; 1997)	Monitor de recursos intangíveis	Estrutura Interna Estrutura Externa Competência Pessoal
Kaplan e Norton (1992)	Balanced Scorecard (avaliação ponderada)	Perspectiva Interna Processual Perspectiva de Cliente Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento Perspectiva Financeira
Edvinsson e Malone (1997)	Classificação das fontes Esquema de valores Skandia	Competência Relacional Capital Humano Capital Estrutural

Afinal, muitas das estruturas possuem as mesmas três abrangentes categorias de classificação – capital humano, capital de cliente e capital intelectual. Contudo, a classificação deste esquema está, distintamente, presente em cada um dos modelos identificados.

### *O papel da gestão na gestão do conhecimento*

A gestão está associada com algo que “possui conotações de sistematização, fornecimento de estruturas, e contribui para o sentido total de coerência para uma organização” (ADDLESON, “Organizing to Know”, 200, 138). Outros atributos da gestão incluem coordenação, controlo, integração, e o recurso de pessoas, processos, e estratégias para atingir um objectivo. Na gestão do conhecimento, o principal objectivo é gerir o conhecimento tácito e explícito dentro de uma organização. Para gerir o conhecimento explícito, as organizações devem:

- Gerar, criar ou adquirir conhecimento;
- Codificar e organizar conhecimento para facilitar o seu acesso;
- Tornar o conhecimento disponível para outros através da comunicação ou publicações;
- Facilitar o acesso e recuperação do conhecimento;
- Usar e aplicar conhecimento para resolver problemas, suportar decisões, melhorar desempenhos, conduzir e analisar situações e processos de forma a suportar actividades de negócios.

Assim, fica evidente o importante papel das tecnologias de informação na Gestão do Conhecimento.

Com efeito, as tecnologias de informação podem funcionar como um poderoso impulsionador, e fornecer ferramentas efectivas e eficientes para todas as facetas da gestão do conhecimento, incluindo aquisição, partilha e aplicação de conhecimento.

A habilidade das aplicações das tecnologias de informação para pesquisar, ordenar, indexar, arquivar, seleccionar e transmitir informação pode facilitar e melhorar a ordenação, organização, classificação e disseminação de informação. Tais tecnologias como os sistemas de gestão de relação de bases de dados, sistemas de gestão documental, Internet, intra-redes, motores de busca, ferramentas de trabalho, sistemas de suporte de performance, sistemas de suporte de decisões (DSSs), valorização e armazenamento de dados, e-mail, video-conferência, as notícias e as discussões de grupo, podem desempenhar o papel de pivot para facilitar a gestão do conhecimento.

Contudo, as tecnologias de informação em si não constituem o “coração” da gestão de conhecimento e um projecto não é a gestão de conhecimento simplesmente porque utiliza ou incorpora as aplicações da tecnologia de informação.

Estas apenas desempenham um papel de suporte na gestão de conhecimento; este sozinho não promove conhecimento.

Enquanto as tecnologias de informação ajudam os indivíduos a localizar informação, as pessoas têm de determinar onde é que a informação é apropriada e relevante de acordo com as suas necessidades particulares, tendo de analisar, interpretar, compreender e localizar a informação no seu contexto para o converter em conhecimento.

Neste âmbito, a identificação de alguns dos principais vectores de pesquisa a seguir, tem assumido particular importância, nomeadamente, a identificação de indicadores ao nível da qualificação do factor humano e da mudança organizacional, com vista a potenciar os investimentos em tecnologias de informação e comunicação.

Segue-se, neste campo, a recomendação de QUINN (1991), quando reconhece a necessidade de estudar a realidade organizacional, a partir de uma diversidade de dimensões, organizadas de forma paradoxal, sustentando, de resto, que a própria gestão empresarial revela uma dicotomia polarizada que é de difícil descrição, quer da parte dos teóricos quer dos práticos.

O processo de criação do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) constitui-se como peça essencial no modelo de inovação o que, na era do conhecimento, representa, cada vez com maior relevo, um claro factor competitivo.

Por outro lado, pode-se afirmar que a competitividade de uma economia é função da intensidade do conhecimento existente nessa sociedade o qual, por seu turno, está dependente da competitividade do sistema de ensino, ciência e tecnologia e sistema produtivo, também designado por sistema nacional de inovação (GOUVEIA e TEIXEIRA, 2005).

A inovação enquanto cerne do próprio processo de criação do conhecimento, dos seus factores essenciais, modelos e quantificação, é um dos baluartes da sociedade actual, em que a efemeridade dos modelos empresariais, das relações laborais, dos modelos sociais e do próprio Estado-Nação parece estar a revelar-se definitivamente.

O estudo subjacente a este *paper* é constituído basicamente por vários instrumentos de recolha de informação.

Em primeiro lugar, realizaram-se questionários aos diversos agentes organizacionais no âmbito do programa Rede do IEFP (que é um programa de Consultoria, Formação e Apoio à Gestão de MPE's que tem como objectivo incentivar a formação e o desenvolvimento dos recursos humanos nas MPE's no âmbito do seu "Programa de Formação para as Pequenas e Médias Empresas").

Assim, o programa REDE é exclusivamente orientado para os gestores e trabalhadores das MPE's (com menos de 50 trabalhadores), independentemente do sector de actividade em que se enquadram ou da sua fase de desenvolvimento em que se encontram.

O recurso a estes dados teve como objectivo a criação de uma plataforma de trabalho e a identificação dos principais vectores determinantes do desempenho para as micro e pequenas empresas, o que permitiu consolidar uma verdadeira linha de investigação.

Este questionário foi analisado através do software SPSS, e realizado em anos subsequentes (2002, 2003, 2004, 2005 e 2007). Em 2006 não se produziu qualquer avaliação da aplicação e evolução do Programa REDE por motivos estruturais alheios à nossa investigação.

A partir destes trabalhos, elaborou-se o guião para a construção do questionário final que constitui a base do estudo quantitativo que foi submetido a um pré-teste, de cuja análise ressaltaram aspectos a considerar na validação do instrumento de recolha de dados.

## 2. Problema de investigação

A evolução do paradoxo de Solow é crucial para a determinação do contexto desta investigação, ou seja, a dificuldade de encontrar uma relação entre o investimento em tecnologias de informação e comunicação e a melhoria da produtividade do factor trabalho, ao invés do sucedido na era industrial, onde investimento era quase sempre sinónimo de aumento produtivo.

A esta luz, podem-se sistematizar três soluções fundamentais para responder a estes desafios da economia do conhecimento: a necessidade do aumento exponencial do investimento em TIC, a subsequente necessária formação dos indivíduos e as mudanças organizacionais resultantes das antecedentes.

A literatura permite-nos formular a pesquisa através dos parâmetros seguintes: como é que as pequenas empresas estão a gerir o seu Capital Intelectual, dado o investimento que foram forçadas a fazer em TIC e dado que, sendo pequenas e flexíveis, não têm, aparentemente, necessidade de alterar a sua estrutura organizacional.

Assim, pretendeu-se estudar a relação existente entre as dimensões do Capital Intelectual e as variáveis organizacionais (formação e mudança) das empresas do tecido económico avaliado.

### *Paradigma de investigação*

Desta forma, pretendia-se concluir sobre a incidência de uma metodologia de retenção de Capital Intelectual, junto das micro e pequenas empresas, tendo para o efeito recorrido aos dados primários do programa Rede do Instituto de Emprego e Formação Profissional que tem exactamente por objecto essa realidade.

Na verdade, pode-se estar na presença de crescimento por duas vias. Por um lado identifica-se o crescimento por via da utilização e recurso ao programa Rede e, por outro, o crescimento por via orgânica.

Ao nível empírico, dispõe-se, actualmente, de uma plataforma considerável de questionários, distribuídos pela respectiva estratificação e temporalmente abrangendo os anos de 2002, 2003, 2004, 2005 e 2007.

Nestes termos, foram produzidos trabalhos capazes de extrair conclusões sobre as variáveis inovação, formação profissional contínua, processos (pois são processos fiáveis que incentivam à cooperação) e qualidade medida pelo cliente (que é um garante de fidelidade), numa esquematização como a que segue:

Formação $\Leftrightarrow$ equipa	Inovação $\Leftrightarrow$ capital individual
Processos $\Leftrightarrow$ pessoal qualificado	Qualidade $\Leftrightarrow$ defeitos

A problemática da produtividade desde há muito que é, persistentemente perseguida por académicos e práticos, coexistindo, pacificamente, a doutrina que a subjeta à determinante trabalho e à determinante capital, com a incógnita premente da indomável previsibilidade que lhe assiste, sendo trabalho e capital factores com variações conhecidas.

A teoria do Capital Intelectual permite responder de forma cabal a esta questão, uma vez que no campo dos activos intangíveis poderá estar a derradeira resposta ao problema, há muito no cerne da análise organizacional.

Podemos mesmo estar na presença de uma nova equação da produtividade, formulada do seguinte modo:

$$\text{Produtividade} \leftrightarrow f(\text{Capital}; \text{Trabalho}; \text{Capital Intelectual})$$

Assim, desenvolveu-se diverso trabalho de campo para a validação dos pressupostos base subjacentes à temática, a Quantificação do Capital Intelectual nas Organizações.

Clarificando, os nossos objectivos de investigação são os seguintes:

- a) Pretendeu-se identificar os principais determinantes que influenciam a gestão do conhecimento, tendo por base, inicialmente, o referencial teórico existente;
- b) De seguida, através da análise de um primeiro questionário, às PME'S portuguesas, procurou-se isolar os vectores de criação e retenção do conhecimento desse universo empresarial;

Deste modo pretende-se testar e validar as seguintes proposições de partida:

- H1) Espera-se que o factor equipa, relevância dada ao cliente, processos de negócio e importância atribuída ao capital individual, assumam uma importância não equitativa na amostra em análise;
- H2) Espera-se que a importância atribuída ao capital individual assumam uma importância mais significativa quando se trate de indivíduos com maior grau de qualificação nos domínios do negócio e das TIC, encontrando-se uma distribuição mais equilibrada.

Na verdade, tal como nos apresenta MARTINS (2000), sinteticamente, podemos afirmar que as nossas hipóteses de partida assumem que os principais determinantes do capital intelectual estão relacionados com uma combinação de factores: o indivíduo, a equipa, o cliente e o processo.

O método de investigação a que recorreremos consubstancia-se em três partes, proporcionando desta forma uma evolução sequencial da linha orientadora da investigação.

Numa primeira etapa realizou-se, como já se referiu, uma análise documental sobre a problemática ensaiada com o nítido propósito de consolidar a base teórica de pesquisa e permitir a aproximação a diversas questões e hipóteses de investigação, atendendo nomeadamente à diversa investigação que vem sendo produzida sobre a temática.

De seguida, através do recurso à metodologia de estudo de caso, realizou-se o estudo qualitativo, que permitiu identificar um conjunto de variáveis pertinentes, que ainda não foram devidamente realçadas.

Posteriormente, através da realização de entrevistas a especialistas desta área de investigação práticos e ou teóricos, procedemos à validação primária.

O estudo quantitativo constitui a terceira e última parte desta investigação, realizando-se através de questionários uma avaliação das hipóteses apresentadas e permitindo a construção de um modelo de aferição da retenção do Capital Intelectual nas organizações.

Recorre-se ao método de estudo de caso porque permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tal como a maturidade dos sectores económicos (RYAN et al., 1992; YIN, 2005).

A metodologia genérica proposta é suficientemente eficiente e flexível para lidar com as diferentes realidades sociais, variáveis de decisão e restrições normalmente encontradas na área das ciências empresariais.

### **3. Mudança de paradigma: o repensar da escassez de recursos**

Antes de 1980, as principais teorias de gestão focalizavam-se nas estruturas industriais como base para compreender as vantagens competitivas. De

acordo com as economias neoclássicas é pressuposto que os recursos podem ser homogeneamente distribuídos dentro das indústrias e, em compensação, facilmente acessíveis por organizações competitivas.

Contudo, o cerne da gestão destina-se a descobrir formas inteligentes de combinar produtos e mercados, promovendo o equilíbrio do poder com os fornecedores, clientes e avaliação do potencial substituto de tecnologias e/ou produtos e/ou serviços. A mensagem principal da linha de pensamento de um economista, numa visão de estrutura "industrial e organizacional" (ROOS e ROOS, 1997) assenta na veneração do meio envolvente mais do que o interior da organização.

Aliás, os estudos (e modelos) propostos por PORTER, tão em voga nas escolas de gestão e mesmo os modelos de competitividade estratégica de ANSOFF, radicam a sua principal valência na posição estratégica da organização face ao meio envolvente.

Na verdade, as teorias que assentam a sua base na escassez de recursos, deixam de possuir poder explicativo global, entrando em crise.

Com efeito, os activos de recursos humanos não são estritamente o mesmo que activos de conhecimento, nem são um subconjunto.

Os activos de recursos humanos medem a entrega de activos de conhecimento dinâmico (sujeito ao aumento ou atrofio) através de um indivíduo. Assim, os activos de recursos humanos têm a potencialidade de promover um aumento, mas são limitados no seu espaço de desenvolvimento.

Por outro lado, um activo de conhecimento pode residir num indivíduo, grupo, organização, livro ou máquina. Os activos de conhecimento são mais imutáveis, e podem ser desdobrados numa variedade de mecanismos de entrega. Se os activos de conhecimento forem capturados num sistema especializado, podem ser, por exemplo, aplicados para melhorar a performance de outro que faz a mesma tarefa em toda a organização.

Os activos de recursos humanos são avaliados, em parte, em perspectivas baseadas no potencial dos colaboradores para promover futuras descobertas e invenções ou sugerir inovações/melhorias. Assim, é comum ver os activos de recursos humanos (medidos pelo salário) firmemente apreciados no início de uma carreira. Em contraste, os activos de conhecimento (pelo menos os capturados por um sistema especializado) são avaliados com base no conhecimento corrente que eles possuem e no seu espaço de difusão. A menos que exista algum mecanismo para reformular e modificar, os activos de conhecimento são, frequentemente (mas nem sempre), firmemente depreciados pelo passar do tempo.

As questões de posse são também diferentemente avaliadas. Nos Estados Unidos da América do Norte, a maioria dos estados quer revogar os acordos de emprego que comprometem a habilidade de um empregado usar as suas capacidades para vencer na vida. Os activos de conhecimento não podem pertencer totalmente nem a uma organização, nem ao colaborador. Os activos de conhecimento individual residem no colaborador. Os activos de conhecimento que exis-

tem no nível organizacional, nos livros/manuais, ou sistemas específicos são claramente da propriedade da empresa.

A velocidade com que os activos de conhecimento podem ser aplicados varia substancialmente. Quando desdobrado através de um sistema humano de entrega, a velocidade de raciocínio é controlada pela taxa de processos de pensamento humano. Quando capturados num sistema específico, a velocidade de raciocínio é limitada pela eficiência da inferência da base motor/conhecimento e a velocidade do hardware do computador. Quando capturados em livros ou manuais, a velocidade de desdobramento é limitado pelo tempo gasto a localizar, interpretar e reflectir sobre a informação. Estas diferenças estão sumariadas na tabela 2 abaixo indicada.

**Tabela 2. Comparação entre Activos de Conhecimento e Activos de Recursos Humanos**

Activos de Conhecimento	Activos de Recurso Humano
Vida económica determinada pela taxa de mudanças ocorridas na área	Vida económica determinada pela sua permanência na empresa
A empresa ou o colaborador podem ser os possuidores	Os colaboradores são os possuidores
Pode residir na empresa e ser utilizado por indivíduos, livros, máquinas, etc.	Reside apenas no uso de um único indivíduo
Capacidade limitada por auto-melhoria, manutenção requerida	Aprendizagem activa possível
Valor determinado pelo espaço de difusão e conhecimento base estático	O valor inclui componentes prospectivas e retrospectivas
Velocidade de uso controlada pela velocidade do sistema de conclusões	Velocidade controlada pela taxa de processos de pensamento humano

Fonte: António Eduardo Martins, 2008.

A expressão Economia Baseada no Conhecimento (EBC), que se banalizou nos últimos anos, traduz algo de emergente, em vias de se consumir, mais do que um sistema económico acabado. Contém, pois, um elemento voluntarista, apologético, de *wishful thinking*, pelo que importa, mesmo neste assunto do conhecimento, não confundir desejos com realidades (MURTEIRA, 2005).

O lugar nevrálgico ocupado no passado pelo operário industrial nesta categoria típica e estratégica do sistema económico, é hoje ocupado pelo trabalhador do conhecimento, de formação superior, ele próprio muitas vezes gestor de actividades “intensivas em conhecimento”.

#### 4. Dados da Investigação

As fragilidades do tecido socio-económico constituído pelo universo das PME's são bem conhecidas e prendem-se com o facto de, tal como aconteceu com a transição no período da revolução industrial, em que as empresas nacionais se atrasaram no processo de modernização, não estarem igualmente reunidas, agora, as condições da sua transição para a sociedade do conhecimento.

É, efectivamente, comum dizer-se que Portugal perdeu muitas oportunidades, atrasando-se relativamente às sociedades europeias no século XIX.

Em muitos aspectos, o atraso tornou-se quase irreversível.

Neste início do século XXI, a formação dos pequenos empresários e da sua força de trabalho parece ser a via de acesso necessária para a transição para a sociedade do conhecimento, sobretudo se for conjugada com a contratação de jovens quadros técnicos, preparados para tirar partido das novas tecnologias da informação e do conhecimento, as quais, se forem conjugadas eficazmente com os saberes tradicionais, poderão revelar-se como um verdadeiro motor do crescimento sustentado.

Alguns estudos apontam o facto de, mesmo ao nível das melhores pequenas e médias empresas portuguesas, os factores de crescimento de valor, medido através da produtividade, e associado à noção de conhecimento ou de capital intelectual, não representarem mais de 20%.

O grosso do tecido empresarial, micro, pequenas ou médias empresas, circunscreve-se, deste modo, à exploração dos factores tradicionais do capital e do trabalho, como nos tempos da revolução industrial. São ainda mal dominados os mecanismos da valorização dos produtos nacionais: um par de sapatos nacional, feito em Portugal, vende-se em Londres a um preço três vezes inferior ao de um par de sapatos italiano, feito exactamente na mesma fábrica que o primeiro.

Olhando esta realidade por outro prisma, poderíamos constatar o enorme potencial de crescimento das PME's, desde que elas apostem nos factores de desenvolvimento próprios da sociedade do conhecimento.

O crescimento de valor deriva, segundo as pesquisas que temos realizado, junto das pequenas e médias empresas portuguesas, de 4 grandes famílias de actividades que a seguir se expõem:

- 1.1. Modernização dos postos de trabalho com a correspondente contratação de quadros técnicos, tendo como finalidade a eficiência e a fiabilidade dos processos e a reorganização do trabalho, que permita a sua actualização face ao meio eventualmente em profunda turbulência;
- 1.2. Formação da mão de obra, não apenas no que respeita ao saber técnico mas, sobretudo, ao nível relacional e emocional, fundamentais para a criação de espírito de equipa, com a finalidade de desenvolver competências e fazer circular o saber, entre todos os trabalhadores;

- 1.3. Aposta na qualidade, procurando diminuir os defeitos, monitorizando a satisfação dos clientes e controlando reclamações e devoluções, com vista à fidelização de clientes e parceiros, procurando, em suma, chegar ao zero erro;
- 1.4. Aposta no desenvolvimento de produtos e mercados, a partir de indivíduos apaixonados pelo espírito crítico e de debate, de análise de incidentes e de melhoria contínua, explorando êxitos e procurando a inspiração em boas práticas, tudo isto, com vista à inovação.

Estes são os factores que determinam, actualmente, a produtividade e a criação de valor, para além do binómio capital/trabalho.

Estas linhas de reflexão podem ajudar a contextualizar o que se vem fazendo, optimizando os aspectos de inquirição e de potenciação da avaliação do capital intelectual.

O confronto entre os resultados obtidos e as 4 dimensões invocadas conduz à seguinte conclusão: se se tomarem como paradigmáticos, numa primeira leitura, os dados relativos à identificação de necessidades residuais, verifica-se que a percepção que daí resulta aponta para uma centralização dos empresários nos *clusters* dos processos e da formação das pessoas (exemplo “ter ferramenta de planeamento das actividades fácil de utilizar”, “estimular e motivar o pessoal para uma melhor produtividade”). Secundariamente, encontramos preocupações com a melhoria da qualidade e inovação (*vide* tabela infra).

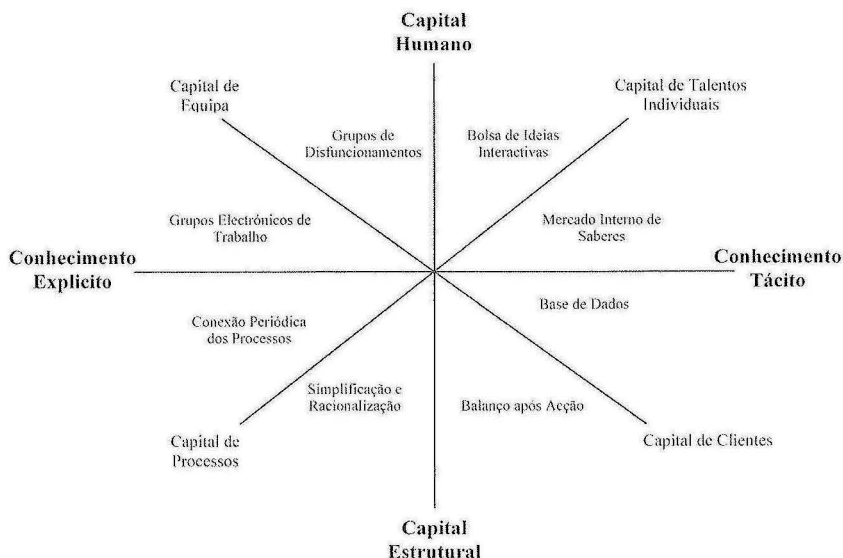
Tabela 3. Identificação de necessidades

	PREOCUPAÇÕES	PERCENTAGEM
Qualidade Percebida pelo Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a imagem da empresa</li> </ul>	40,9%
Preocupações com os Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter ferramenta de planeamento das actividades fácil de utilizar</li> </ul>	40,9%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio na concepção/elaboração de folhetos</li> </ul>	34,1%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispor de um sistema de controlo de custos adequado à actividade</li> </ul>	31,8%
Preocupação com a Formação das Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular e motivar o pessoal para uma melhor produtividade</li> </ul>	38,6%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a formação do pessoal na área comportamental</li> </ul>	34,1%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir melhor o tempo</li> </ul>	31,8%
Investimento no Desenvolvimento e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber que investimentos no desenvolvimento e inovação são os mais adequados à empresa</li> </ul>	36,4%

A aposta no capital humano é fundamental, mas investindo também mais na qualidade, como por exemplo, analisando as reclamações dos clientes e perscrutando o mercado, bem como, principalmente, através da aposta na inovação, através da criação de equipas de investigação e desenvolvimento dos produtos e pesquisa de novos nichos de mercado, consegue-se ter um leque de pequenas e médias empresas com capacidade própria, para serem competitivas no mercado e para atingirem níveis de rentabilidade desejáveis.

O resumo da investigação foi sinteticamente resumido por MARTINS (2008) através do modelo esquemático que se segue:

Fig. 1. Desenvolvimento actual do modelo



Fonte: Martins e Lopes, 2008; Martins e Lopes, 2009.

É de salientar que a abrangência e os desenvolvimentos do modelo constituem-se como objecto de investigações futuras.

## 5. Conclusões: A perspectiva de Capital Intelectual focaliza-se no valor, não no custo

O aumento da turbulência, a crescente mudança e a necessidade de conhecimento conduziu ao aumento da complexidade, ambas interna e externamente nas organizações. A focalização do capital intelectual é um efeito directo deste desenvolvimento. Espera-se que o capital intelectual se relacione com este

aumento de turbulência, necessidades de conhecimento e mudança de necessidades. A complexidade relaciona-se com o número e tipos de relações e “elementos” existentes num sistema. A complexidade está também ligada à composição, estrutura e função do sistema (RESCHER, 1998, p. 1). De acordo com esta perspectiva, existe um grau de complexidade em todos os sistemas. No caso de existir uma elevado grau de complexidade, o sistema comportamental irá facilmente ser identificado como caótico. Isto é, encontramos-nos numa situação onde a performance do sistema, baseado na forma como as várias partes operam, é de difícil explicação. Desde que se verifica um aumento de complexidade num sistema, a subsequente expansão tem tendência para a seguir (RESCHER, 1998, p. 6); por exemplo, a complexidade alimenta-se a si própria. É a complexidade que constitui o problema e é a gestão do capital intelectual, que pode solucionar esse problema.

Esta é uma das razões pela qual “gerir recursos intelectuais pode ser a tarefa mais simples e importante de um negócio” (STEWART, 1997, p. XIII). O capital intelectual, de acordo com ULRICH (1998, p. 15) possui um carácter crítico para os sistemas pelas seguintes razões:

- A procura de conhecimento funcional num sistema económico em expansão está no seu auge (entidades ligadas ao capital humano).
- Ao propósito e significado de trabalho levado a cabo acresce importância (entidades simbólicas).
- A primeira linha torna-se notoriamente importante em relação ao valor do cliente (entidades ligadas por redes).
- A aprendizagem e inovação tornam-se nitidamente importantes na nova economia (entidades estruturais).

A perspectiva de Capital Intelectual adquire o potencial para a criação de valor de um recurso ou uma transformação como ponto de partida, não obstante a sua origem, complementando assim a estrutura da contabilidade.

Enquanto o anterior modelo baseado na estrutura económico-financeira da contabilidade fornece uma excelente pergunta para estudar os custos que se relacionam com as transacções históricas e futuras, esta nova estruturação permite olhar para as fontes de criação de valor e para o seu caminho, identificando vectores que permitam ser convertidos em resultados financeiros, não obstante a origem dessas fontes.

O futuro das organizações depende da forma como encaram a nova realidade em que se encontram emergidas.

Afinal, o caminho faz-se, andando e a crise paradigmática obriga ao repensar da gestão e do papel dos recursos esgotáveis no centro da teoria económica, posição que há muito vinha ocupando e que se verifica revelar desajustada da realidade organizacional vigente, onde a sustentabilidade a longo prazo e a criação de vectores intangíveis de valor assumem papel primordial.

## Bibliografia

- ADDLESON, M. (2000). Organizing to Know, Organizing to Learn: Reflections on Knowledge and Knowledge Management, in Srikantaiah, K. e Koenig, M. (eds), *Knowledge Management for the Information Professional*, Medford, NJ; Information Today, Inc.
- BRENNAN, N. e CONNELL, B. (2000). Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications”, paper apresentado no 23.º Congresso Anual da European Accounting Association, Munique, 29-31 de Março.
- DRUCKER, P. F. (1993). Sociedade Pós-capitalista. Difusão Cultural, 1.ª edição (tradução do original em inglês *Post Capitalist Society*, 1993).
- EDVINSSON, L. e MALONE, M. S. (1997). Capital Intelectual. Makron Books do Brasil Editora, 1.ª edição.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drives Performance, *Harvard Business Review*, vol. 70, n.º 1, pp. 17-9.
- MARTINS, A. E. (2000). Capital Intelectual – Ensaio Exploratório de Modelo Explicativo, Tese de Mestrado, ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- MARTINS, A. E.; LOPES, A. e REIS, F. L. (2008). The Notion of Intellectual Capital in the Context of Globalization, in *Proceedings of the Global Management 2008 Conference*, Universidade do Porto, 13-15 Outubro. ISBN: 987-989-95808-1-0, pp. 339-344.
- MARTINS, A. E. e REIS, F. L. (2009). The Globalization of Knowledge Economics, in *Proceedings of the 10th European Conference on Knowledge Management*, Vicenza, 3-4 Setembro.
- MURTEIRA, M. (2005). Economia Global e Gestão – Global Economics and Management Review: A “Nova” Economia do Trabalho, *Escola de Gestão do ISCTE 3, X*, Quadrimestral, Dezembro, Lisboa, 133-136.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1997). Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Editora Campus, 3.ª edição (Tradução do original em Inglês *The Knowledge – Creating Company*, Oxford University Press, 1995).
- PORTER, M. (1994). Construir as Vantagens Competitivas em Portugal, Edição do Fórum para a Competitividade, Lisboa.
- QUINN, R. (1991). Beyond Rational Management. Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. Jossey-Bass Inc. Pub., EUA.
- RESCHER, N. (1998). Complexity: A Philosophical Overview. Londres: Transaction Publisher
- ROOS, G. e ROSS, J. (1997). Measuring your Company’s Intellectual Performance: Conceptual Framework. *Long Range Planning*, vol. 30, n.º 3 (Elsevier Science Ltd), p. 414.
- RYAN, B., SCAPENS, R. W. e THEOBALD, M. (1992). Research Method and Methodology in Finance and Accounting, Academic Press Inc., Londres.
- SCHARMER, C. O. (2001). Self-transcending Knowledge: Organizing Around Emerging Realities, in: I. Nonaka, D. Teece (Eds.), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, Sage Publications, Londres, pp. 68-90.

- STEWART, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Nicholas Brealey Publishing, 1.<sup>a</sup> edição.
- SVEIBY, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, Berrett Koehler, São Francisco, CA.
- SVEIBY, K. E. (1998). Intellectual Capital: Thinking Ahead. *Australian CPA*, 68/5, 18-22.
- ULRICH, D. (1998). Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*, 39/2, 15-26.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*, 3.<sup>a</sup> edição, Porto Alegre, Bookman (traduzido do original *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Londres, 2003).