

# **A Influência do Clima Organizacional nos Ativos Intangíveis: Proposta de uma Sistemática para Melhoria do Valor das Empresas**

**Autoria:** Katia Abbas, Maury Leoncine, Edna Mitiko Ota, Massakazu Takakura

## **RESUMO**

Vários estudiosos destacam que os ativos intangíveis constituem um diferencial entre as organizações e tem se dedicado ao estudo da mensuração destes intangíveis. Ativos intangíveis são fatores imateriais, que contribuem para a produção de mercadorias ou serviços, dos quais são esperados benefícios para aqueles que controlam ou possuem esses fatores. Patentes, licenças, direito autoral, contratos de distribuição, domínio de conhecimentos, tecnologias informacionais, imagem e reputação são alguns exemplos, além das marcas, sem dúvida os bens imateriais mais conhecidos e valorizados. Todos os negócios possuem bens de natureza tangível e intangível. Todas as decisões de crédito, investimento, compra, cisão ou aquisição de empresas devem levar em conta o conhecimento amplo dos riscos, ameaças e oportunidades visíveis e invisíveis das organizações. Os ativos intangíveis podem influenciar e modificar o valor da empresa. A literatura apresenta que o valor de mercado das organizações encontra-se mais atrelado à valorização dos intangíveis, visto que a diferença daquele e o valor contábil dão-se, cada vez menos, em função da existência de ativos físicos. Diante da importância que os intangíveis vêm ganhando nos últimos tempos, este artigo parte do pressuposto de que o valor de mercado das empresas, em geral, tende a ser muito maior que o patrimonial, em virtude dos ativos intangíveis que são os responsáveis pelo valor das organizações, e que o clima organizacional, que consegue resumir numerosas percepções num pequeno grupo de dimensões, pode exercer influência sobre os intangíveis. Através de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, parte-se da idéia central de que as dimensões do clima organizacional podem exercer influência sobre os intangíveis, e que mudanças nas dimensões consideradas críticas, também podem provocar melhorias nos intangíveis. Neste sentido é proposta uma sistemática para melhoria do valor da empresa através da influência do clima organizacional nos intangíveis. A união destas duas variáveis (dimensões do clima organizacional e ativos intangíveis) mostrou que uma pode exercer influência sobre a outra trazendo assim, benefícios para a organização. O objetivo geral do artigo – propor uma sistemática para melhoria do valor da empresa através da influência do clima organizacional nos intangíveis - foi alcançado. O item 5 apresenta a sistemática proposta, porém, sua adequabilidade dependerá da aplicação em uma organização. Dependerá também da seleção de uma equipe de trabalho disposta e comprometida com a aplicação.

## **1 INTRODUÇÃO**

Até os anos de 1970, a mão-de-obra direta e os materiais eram os fatores de produção predominantes. A tecnologia era estável, as despesas indiretas apoiavam o processo produtivo e existia um número limitado de produtos.

A partir da década de 70, começam a ocorrer mudanças nos negócios. O novo ambiente passa a exigir informações mais relevantes relacionadas as atividades, processos, produtos, serviços, clientes e fornecedores. Esse ambiente passou a demandar competitividade a nível global; clientes cada vez mais exigentes; tecnologia com grandes e surpreendentes avanços; sistemas de produção flexíveis e qualidade total.

A competição global e as inovações tecnológicas provocaram mudanças quanto à utilização de informações financeiras e não-financeiras.

Embora permaneçam úteis nos dias de hoje, os demonstrativos contábeis, por não contemplarem a mensuração dos ativos intangíveis, não revelam o verdadeiro valor da empresa. Para Vargas (2007) este demonstrativo é eficiente para análise dos ativos físicos de modo que atende às necessidades dos gestores, governos, investidores da sociedade em geral no controle do capital representado por bens tangíveis.

Estes ativos intangíveis podem influir no aumento da funcionalidade dos recursos (tecnológicos, humanos e financeiros) empregados na produção eficaz, alcançando todos os sistemas da empresa, porém, segundo Boekestein (2006) muitas empresas ainda não observaram a sua importância.

Neste novo cenário, a habilidade de uma organização em gerenciar seus ativos intangíveis passa a ser cada vez mais importante na busca de sua continuidade e na divulgação de informações mais próximas da realidade. Logo, as organizações que ainda não se atentaram a importância dos ativos intangíveis, se encontram em desvantagem em relação às demais, pois ainda não compreenderam a importância do papel desempenhado pelos intangíveis no seu patrimônio e na criação de valor da empresa moderna.

Além da importância dos ativos intangíveis cresce a necessidade de se mensurar o nível de satisfação dos funcionários em seu ambiente organizacional. Mapear os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários possibilita identificar os aspectos positivos e negativos que impactam no clima. Assim, é possível definir planos de ação para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade da empresa. O clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade.

Reconhecendo que o valor de mercado das empresas, em geral, tende a ser muito maior que o patrimonial, em virtude do valor dos ativos intangíveis, e reconhecendo também, que o clima organizacional pode exercer influência sobre os intangíveis, este artigo pretende verificar esta influência propondo assim uma sistemática para melhoria do valor real da empresa.

Para tanto, a pesquisa aplicada neste artigo tem caráter exploratório e descritivo, pois busca explorar uma área ainda pouco estudada, que é a influência do clima organizacional nos ativos intangíveis, para que, a partir da descrição destes elementos seja possível construir uma sistemática que possibilite a relação entre eles.

## 2 ATIVOS

Antes de se abordar o ativo intangível é necessária uma análise inicial de alguns conceitos relacionados ao ativo, apresentados neste item.

Os ativos são todos os bens e direitos de propriedade da empresa, expressos em moeda, e que representam benefícios presentes e futuros a empresa, isto é, que tenham potencialidade de geração de caixa (Hendriksen & Breda, 1999; Marion, 2007; Fipecafi, 2007).

Para ser considerado Ativo, é necessário preencher quatro características simultaneamente:

- bens ou direitos: bens são todos os materiais móveis e imóveis, com os quais a empresa executa suas atividades. Direitos são os valores que a empresa poderá dispor em prazo imediato ou futuro;
- propriedade: é o legítimo poder de decidir sobre o destino do objeto em questão. Nem sempre para ser o proprietário é preciso ter a posse;
- mensuráveis em dinheiro: os bens devem ter a possibilidade de serem avaliados em dinheiro;
- benefícios presentes e futuros: os bens ou direitos devem trazer benefícios no presente ou no futuro.

Logo, os ativos intangíveis devem ser reconhecidos como ativos, pois correspondem à

definição de ativos, não possuindo, porém, forma física.

### 3 ATIVOS INTANGÍVEIS

Evidentemente, os ativos intangíveis foram fatores importantes na ascensão não só das empresas como também das pessoas, porém, cita Lev (2001), que o interesse pelo assunto se deu apenas na década de 80 devido à globalização dos negócios e também ao desenvolvimento da tecnologia de informação.

Para o editor da Forbes, Rich Karlgaard (1997 como citado em Carvalho & Souza, 1999, p. 73):

os ativos intangíveis, evidentemente, sempre foram fatores decisivos na ascensão de civilizações, organizações e pessoas. Nossos ancestrais, os Cro-Magnons, viveram lado a lado com os Neanderthals durante, pelo menos, 60 mil anos. De repente, há cerca de 30 mil anos, os Neanderthals desapareceram. Por que uma espécie sobreviveu e a outra pereceu? Ambas utilizavam ferramentas e linguagem, mas os Cro-Magnons tinham um calendário lunar. Logo relacionaram os dias que passavam com os hábitos migratórios do bisão, do alce e do veado-mateiro. Essa percepção foi cuidadosamente registrada por meio de pinturas nas paredes das cavernas e em conjuntos de 28 entalhes nos chifres de renas. Quando teve fome de carne, o Cro-Magnon aprendeu que tudo o que deveria fazer era esperar em um trecho raso de um rio em determinados dias, com uma lança à mão. Enquanto isso, parece que os Neanderthals distribuíam seus homens e seus escassos recursos de maneira prudente, esperando encontros fortuitos. Eles distribuíam seus recursos inadequadamente. Eles pereceram. Os ativos intangíveis fizeram a diferença.

Iudícibus (2004) define intangível como ativos de capital que não têm existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que, antecipadamente, sua posse confere ao proprietário.

Reilly e Scheweih (1999), Iudícibus (2004), Schmidt, Santos e Fernandes (2006), também citam que a principal característica dos ativos intangíveis é que não possuem corpo físico, não podendo assim serem tocados.

Teece (2000), referindo-se ao assunto, diz que as diferenças existentes entre ativos intangíveis e ativos tangíveis referem-se a:

- a) disponibilidade: o uso de um ativo intangível por alguém não impede o uso por outro, enquanto que o uso de um ativo tangível por alguém impede o uso simultâneo por outro;
- b) depreciação: o ativo intangível, apesar de depreciar rapidamente, não sofre desgaste, enquanto que o ativo tangível sofre desgaste e também pode depreciar rápida ou lentamente;
- c) custos de transferência: o ativo intangível, ao contrário do ativo tangível, é difícil de controlar;
- d) direitos de propriedade: os ativos intangíveis, como por exemplo, as patentes, marcas registradas e direitos autorais são limitados e confusos, enquanto que os tangíveis, geralmente claros e de fácil compreensão;
- e) sanções por direitos de propriedade: nos ativos intangíveis, ao contrário dos ativos tangíveis, são relativamente difíceis.

Para Cordeiro (2002), algumas organizações já vêm investindo grande quantidade de recursos na tentativa de avaliar seus ativos intangíveis. São poucas, porém, as organizações que estão registrando em seus informes anuais (demonstrativos contábeis) um demonstrativo complementar sobre os ativos intangíveis. Entre estas companhias pode-se citar algumas que valorizam e apresentam informações sobre os ativos intangíveis: Skandia, Dow Chemical e

Canadian Imperial Bank of Commerce.

Brennan (2001) ressalta que a Skandia e a Celemi foram pioneiras na prática de publicar seus ativos intangíveis, obtendo diferencial e vantagem competitiva no mercado.

Segundo Sveiby (1998) os ativos intangíveis são classificados em três categorias:

- a) competência dos funcionários: refere-se à competência dos funcionários que planejam, produzem, processam ou apresentam os produtos ou serviços da empresa;
- b) estrutura interna: inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores criados pelos funcionários ou adquiridos em outro lugar;
- c) estrutura externa: refere-se a marcas, imagem da empresa, relacionamentos com os fornecedores e o relacionamento com os clientes.

A figura 1 sintetiza essa classificação de Sveiby e apresenta também os ativos tangíveis, o passivo e o patrimônio líquido.

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Ativos Tangíveis                | Aspectos Financeiros<br>Visíveis - Passivo |
| Recursos Financeiros            | Passivo Circulante                         |
| Contas a Receber                | Passivo Não-Circulante                     |
| Imobilizado                     | Patrimônio Visível dos<br>Acionistas       |
| Estrutura Externa               | Patrimônio Invisível dos<br>Acionistas     |
| Estrutura Interna               | Obrigação                                  |
| Competência dos<br>Funcionários |  |
| Ativos Intangíveis              | Aspectos Financeiros<br>Invisíveis         |

**Figura 1. Balanço patrimonial dos ativos intangíveis**

Fonte: Adaptado de SVEIBY, K. E. (1998) A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus.

Os ativos tangíveis constituem os bens e direitos de propriedade da empresa expressos em moeda, e que representam benefícios presentes e futuros, ou seja, que tenham potencialidade de geração de caixa, como, por exemplo, dinheiro em caixa, contas a receber e máquinas.

O passivo é composto pelos recursos de terceiros, ou seja, recursos provenientes de outras fontes, que contribuem para o desenvolvimento das atividades da empresa como, por exemplo, os financiamentos e empréstimos bancários, ou mesmo, os originados de compras a prazo e contas a pagar. É dividido em Circulante (obrigações cujos vencimentos ocorrerão até

o final do exercício social seguinte ao do encerramento do balanço, ou seja, serão pagas mais rapidamente) e Não-Circulante (obrigações a pagar cujos vencimentos só ocorrerão após o término do exercício seguinte, ou seja, serão pagas num prazo mais longo).

O Patrimônio Líquido indica o volume de recursos próprios da empresa, pertencentes a seus acionistas ou sócios como, por exemplo, o capital social, as reservas de capital, as reservas de lucros e os prejuízos acumulados.

O balanço patrimonial é a demonstração contábil destinada a evidenciar, qualitativa e quantitativamente, numa determinada data, o patrimônio da entidade, ou seja, seus bens e direitos que são seus ativos, suas obrigações a pagar, que são seus passivos e também a sua situação líquida (patrimônio líquido). Apesar da Lei n. 11.638/07 ter criado o subgrupo de contas “Intangível”, esta demonstração tem evidenciado apenas os seguintes ativos intangíveis: marcas e patentes; fundo de comércio e direitos autorais.

Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998) e Klein (1998) como citado em Abbas (2008) citam vários outros ativos intangíveis para os itens que compõem a empresa – pessoas, sistemas de informação, estrutura organizacional, equipamentos, procedimentos, clientes e fornecedores – que devem constar no balanço patrimonial, pois podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa. O quadro 1 apresenta estes ativos.

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Pessoas</b>                  | Experiências; Conhecimento; Competências individuais; Domínio pessoal; Capacidade de gerar soluções; Aprendizado em equipe; Autonomia; Compromisso; Compartilhamento de conhecimento; Conhecimento multifuncional; Talentos; Valores; Motivação. |
| <b>Sistemas de Informação</b>   | Acesso ao conhecimento explícito; Domínio de sistemas; <i>Softwares</i> .  |
| <b>Estrutura Organizacional</b> | Incentivo ao conhecimento explícito; Conhecimento de equipe; Ambiente de trabalho favorável; Visão compartilhada.  |
| <b>Equipamentos</b>             | Confiabilidade; Domínio de tecnologia; Acesso à tecnologia.  |
| <b>Procedimentos</b>            | Confiabilidade.  |
| <b>Clientes</b>                 | Relacionamento com clientes; Conhecimento das necessidades do mercado; Imagem da marca; Contratos de clientes.   |
| <b>Fornecedores</b>             | Relacionamento com fornecedores.   |

#### **Quadro 1. Lista de ativos intangíveis**

Fonte - Adaptado de ABBAS, K. (2008). Uma sistemática para a alocação de recursos em ativos intangíveis para a maximização da percepção da qualidade em serviços profissionais. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

A diferença do valor de mercado das empresas e o valor contábil estão cada vez menor, em função da existência de ativos físicos. Os ativos intangíveis podem influir no aumento da funcionalidade dos recursos empregados, alcançando todos os sistemas da empresa e modificando seu valor.

Green e Ryan (2005) ressaltam o acima exposto, dizendo que compreender o valor dos ativos intangíveis auxilia a empresa a se desenvolver, a alcançar e sustentar vantagem competitiva.

## **4 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para Garcia (2008), por ser um tema relevante para a teoria das organizações e que vem sendo estudado desde a década de 60, há uma grande quantidade de conceitos disponíveis na literatura.

O estudo do clima organizacional descreve as percepções dos indivíduos sobre os ambientes em que trabalham. Por se tratar de um conceito importante e abrangente, consegue resumir numerosas percepções num pequeno grupo de dimensões para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos e equipes em que trabalham (Rizzati, 2002).

Diz ainda o referido autor, que o estudo do clima organizacional é um excelente instrumento de feedback e intervenção organizacional, trazendo contribuições valiosas para o conhecimento e o manejo do funcionamento das organizações. Permite a identificação das possibilidades de ação para a criação ou melhoria das dimensões que afetam a percepção e a satisfação dos membros de uma organização (Rizzati, 2002).

O clima organizacional influencia, tanto direta quanto indiretamente, o comportamento, a motivação, a produtividade do trabalho, os padrões de interação em grupo, a satisfação das pessoas envolvidas com a organização e também os comportamentos de afastamentos (absenteísmo, rotatividade).

Luz (2001) ressalta o exposto, dizendo que o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho, influenciando profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável a proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Cita Garcia (2008) que vários são os modelos encontrados na literatura para o estudo do clima organizacional como por exemplo: Modelo de Litwin e Stringer (1968), Modelo de Campbell et al. (1970), Modelo de Schneider (1975), Modelo de Kolb et al. (1986), Modelo de Pierce et al. (1989), Modelo de Colossi (1991), Modelo de Amabile (1996), Modelo de Coda (1997), Modelo de Rubbo (2002) e o Modelo de Bispo (2006).

As principais técnicas de pesquisa, utilizadas nos modelos, para o levantamento das opiniões dos indivíduos sobre o ambiente em que trabalham são entrevistas, dinâmicas de grupos e questionários

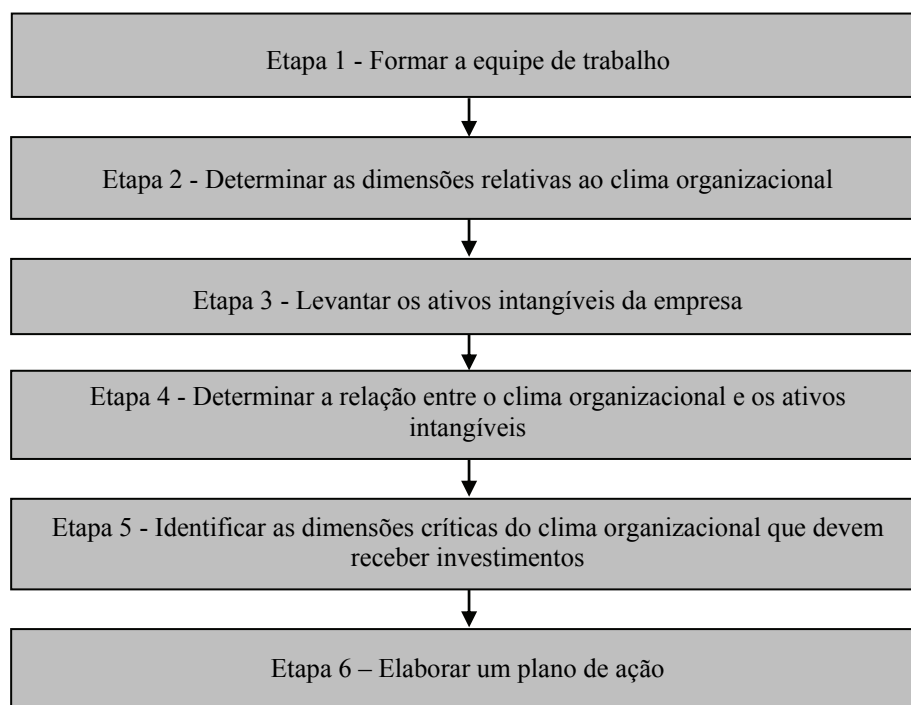
O Modelo de Kolb et al. (1986 como citado em Garcia, 2008), por exemplo, é composto de sete dimensões:

- a) conformismo: revela a percepção de inúmeras regras, políticas práticas e procedimentos aos quais o indivíduo deve se ajustar ao invés de conduzir com mais autonomia o seu trabalho;
- b) responsabilidade: relativo ao grau em que as pessoas sentem que podem tomar decisões a respeito do seu trabalho no intuito de atingir os objetivos da organização;
- c) padrões de desempenho: revela a percepção da importância dada pela organização à qualidade e produção, refere-se a metas estimulantes para o trabalho;
- d) recompensa: reflete a percepção do reconhecimento alinhado a boa qualidade do trabalho e a orientação preferencial ao aprendizado ante as práticas punitivas;
- e) clareza organizacional: concerne a percepção de que a organização tem objetivos claramente definidos e de que é organizada, contrapondo-se a desorganização e a objetivos confusos;
- f) apoio e calor humano: ligada a percepção de que há confiança, mútua colaboração e de que existe um ambiente de amizade e confiança na organização;
- g) liderança: reflete a percepção de que a liderança é exercida com base na competência sendo, portanto, aceita pela organização e seus membros.

O item a seguir apresenta a sistemática proposta, explicitando suas etapas, de modo a facilitar sua estrutura lógica de funcionamento.

## 5 ESTRUTURA DA SISTEMÁTICA PROPOSTA

A sistemática proposta está estruturada em seis etapas que devem ser realizadas de forma seqüenciada, conforme mostra a figura 2.



**Figura 2. Sistemática para alocação de recursos em ativos intangíveis**

O trabalho inicia com formação de uma equipe (Etapa 1), seguido da identificação das dimensões relativas ao clima organizacional (Etapa 2).

Na seqüência (Etapa 3), é realizado um levantamento dos ativos intangíveis da empresa, para que na Etapa 4 estes possam ser relacionados às dimensões do clima organizacional identificadas na Etapa 2.

Uma vez feito isto, é necessário conhecer as dimensões críticas do clima organizacional que devem receber investimentos (Etapa 5) e assim elaborar um plano de ação para propor soluções à empresa (Etapa 6).

A seguir apresenta-se a descrição detalhada de cada etapa.

### **Etapa 1 - Formar a equipe de trabalho**

Encarregada de conduzir a aplicação da sistemática, a equipe de trabalho pode ser formada a partir dos critérios sugeridos no quadro 2.

Ressalta-se que, como serão tratados termos contábeis, é desejável que a equipe seja formada por profissionais da área.

| PONTOS | CRITÉRIOS                                     |  |
|--------|---|--|
|        | Formação Profissional                         | Conhecimento sobre o Assunto                                   |
| 5      | Formação superior na área contábil            | Conhece profundamente a literatura sobre os ativos intangíveis |
| 4      | Formação superior incompleta na área contábil | Conhece a literatura sobre os ativos intangíveis               |
| 3      | Técnico na área contábil                      | Conhece um pouco da literatura sobre os ativos intangíveis     |
| 2      | Formação superior                             | Tem uma noção sobre os ativos intangíveis                      |
| 1      | Sem formação superior                         | Não conhece a literatura sobre os ativos intangíveis           |

**Quadro 2. Critérios para a seleção da equipe de trabalho**

**Etapa 2 – Determinar as dimensões relativas ao clima organizacional**

Para identificar as dimensões relativas ao clima organizacional, a equipe de trabalho deverá analisar os diversos modelos existentes na literatura (Modelo de Litwin e Stringer, Modelo de Campbell et al., Modelo de Schneider, Modelo de Kolb et al., Modelo de Pierce et al., Modelo de Colossi, Modelo de Amabile, Modelo de Coda, Modelo de Rubbo e o Modelo de Bispo) e levar em consideração o contexto no qual a organização pesquisada se insere.

Por exemplo, caso opte por utilizar o Modelo de Kolb, as dimensões utilizadas são: a) conformismo; b) responsabilidade; c) padrões de desempenho; d) recompensa; e) clareza organizacional; f) apoio e calor humano; e g) liderança.

Na etapa seguinte, serão levantados os ativos intangíveis existentes na empresa.

**Etapa 3 – Levantar os ativos intangíveis da empresa**

Para identificar os ativos intangíveis da empresa, a equipe de trabalho entrevistará os gestores de cada área da empresa. Para auxiliar na entrevista, a equipe pode utilizar os ativos intangíveis definidos por Stewart, Sveiby, Edvinsson e Malone e Klein e resgatados do item 3 deste artigo.

E, através dos conceitos de ativos intangíveis, citados no item 3, tem-se a seguinte definição: “ativos de capital que não apresentam dimensões físicas, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que, antecipadamente, sua posse confere ao proprietário”, para identificação dos ativos intangíveis, o entrevistador, pode utilizar a seguinte pergunta: **O ativo A<sub>1</sub> se constitui num direito que a empresa está podendo fazer uso para gerar benefícios presentes ou futuros?**

Para tanto, pode ser utilizado o quadro 3.

| FORMULÁRIO PARA LEVANTAMENTO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS |  |               |     |
|---|--|---------------|-----|
| Entrevistado: _____                                 |  | Função: _____ |     |
| Ativo   | Pergunta   | Resposta      |     |
|   |  | Sim           | Não |
| A <sub>1</sub>                                      | O ativo A <sub>1</sub> se constitui num direito que a empresa está podendo fazer uso para gerar benefícios presentes ou futuros? |               |     |
| A <sub>2</sub>                                      |  |               |     |
|   |  |               |     |
| A <sub>n</sub>                                      |  |               |     |

**Quadro 3. Formulário para levantamento dos ativos intangíveis da empresa**



Depois de identificados os ativos intangíveis existentes na empresa, a equipe determinará sua relação com as dimensões do clima organizacional definidas na Etapa 2.

#### **Etapa 4 – Determinar a relação entre o clima organizacional e os ativos intangíveis**

Uma vez identificados os ativos intangíveis e as dimensões relativas ao clima organizacional, para determinar se há relação entre eles, a equipe de trabalho pode fazer uso da seguinte pergunta: **A dimensão  $D_1$  exerce influência sobre o ativo intangível  $A_1$ ?**

Se a resposta for negativa não há influência, porém, caso a resposta seja positiva, esta relação poderá ser forte, moderada ou fraca. Pode-se utilizar uma escala *Likert* para definir a relação entre os ativos intangíveis e as dimensões relativas ao clima organizacional.

Segundo Mattar (2005) a escala *Likert* foi criada por Rensis Likert em 1932. Os gestores da empresa, que serão os respondentes, são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

A resposta dos gestores a cada item é indicada através de quatro possibilidades e efetuando-se a conversão, utilizar-se-á a seguinte escala de importância:

- a) forte influência entre a dimensão do clima organizacional e o ativo intangível = 6;
- b) moderada influência entre a dimensão do clima organizacional e o ativo intangível = 3;
- c) fraca influência entre a dimensão do clima organizacional e o ativo intangível = 1;
- d) não influência entre a dimensão do clima organizacional e o ativo intangível = 0.

A equipe pode utilizar a tabela 1 onde, na primeira coluna, resgatará as dimensões do clima organizacional definidas na Etapa 2. Na coluna seguinte listará os ativos intangíveis resgatados da Etapa 3, ou seja, são os intangíveis que se constituem em direito que a empresa está podendo fazer uso para gerar benefícios presentes ou futuros.

Tabela 1:

#### **Relação entre as dimensões do clima organizacional e os ativos intangíveis**

| Dimensões do Clima Organizacional | Ativos Intangíveis |       |       |       |       |       |       |       |
|-----------------------------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                   | $\Sigma$           | $A_1$ | $A_2$ | $A_3$ | $A_4$ | $A_5$ | $A_6$ | $A_7$ |
| $D_1$                             |                    |       |       |       |       |       |       |       |
| $D_2$                             |                    |       |       |       |       |       |       |       |
| $D_3$                             |                    |       |       |       |       |       |       |       |
| $D_4$                             |                    |       |       |       |       |       |       |       |
| $D_5$                             |                    |       |       |       |       |       |       |       |
| $D_6$                             |                    |       |       |       |       |       |       |       |

Segundo a regra de Pareto, poucos fatores são responsáveis por uma grande porcentagem do total de casos. Neste caso, 20% das dimensões do clima organizacional exercem influência em 80% dos ativos intangíveis. Logo, a equipe deverá selecionar os 20% das dimensões do clima organizacional, ou seja, são as que apresentarem o maior somatório ( $\Sigma$ ).

#### **Etapa 5 – Identificar as dimensões críticas do clima organizacional que devem receber investimentos**

Após definidas, na Etapa 4, as dimensões do clima organizacional que exercem maior

influência nos ativos intangíveis, para avaliar estas dimensões a equipe de trabalho poderá elaborar um questionário, pois fornece a opinião dos funcionários. Ressalta-se que as questões serão elaboradas pelos membros da equipe de acordo com dimensões do clima organizacional que exercem maior influência nos ativos intangíveis.

A equipe pode utilizar o quadro 4, onde na primeira coluna listará as questões elaboradas, sendo que os entrevistados encontrarão quatro opções de resposta (discordo muito e concordo muito, discordo e concordo) devendo assinalar, em relação a cada pergunta, apenas uma das opções.

| QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES |                |          |          |                |
|---|----------------|----------|----------|----------------|
| Data: _____ Departamento: _____           |                |          |          |                |
| Perguntas                                 | Discordo Muito | Discordo | Concordo | Concordo Muito |
|   |                |          |          |                |
|   |                |          |          |                |
|   |                |          |          |                |
|   |                |          |          |                |

#### Quadro 4. Questionário

Efetuada-se a conversão das opções, tem-se de acordo com o quadro 5:

| %            | Concordância      | Discordância        |
|--------------|-------------------|---------------------|
| Acima de 70% | Nítida Satisfação | Nítida Insatisfação |
| De 55% a 70% | Satisfação        | Insatisfação        |

#### Quadro 5. Tabulação dos resultados

Com isso, a equipe obtém as dimensões do clima organizacional que, além de exercerem influência sobre os ativos intangíveis (Etapa 4), devem ser melhoradas (Etapa 5). Portanto, a equipe deve implementar mudanças que visem minimizar e/ou corrigir as eventuais disfunções detectadas, pois a melhoria nestas dimensões críticas provocará melhorias nos ativos intangíveis, visto que aqueles geram influências sobre estes.

#### Etapa 6 – Elaborar um plano de ação

Identificadas as dimensões do clima organizacional críticas, onde devem ser implementadas mudanças, nesta etapa a equipe de trabalho deverá elaborar um plano de ação identificando as soluções que deverão ser propostas à direção da empresa.

O método 5W2H pode ser utilizado para este fim. Segundo Maranhão e Macieira (2004), o primeiro texto sobre esta ferramenta foi formulado pelo escritor inglês Rudyard Kipling em 1902 com o objetivo de esquematizar o planejamento primário das ações. Os 5W correspondem às seguintes palavras do inglês: *What* (o que será feito); *Who* (por quem será feito); *Where* (onde será feito); *When* (quando será feito) e *Why* (por que será feito). Os 2H são: *How* (como será feito) e *How much* (quanto custa fazer). Ao definir uma ação que deve ser tomada, a equipe de trabalho preencherá o quadro 6 colocando nas colunas os 5W2H.

| PLANO DE AÇÃO |             |            |              |             |            |            |                 |
|---------------|-------------|------------|--------------|-------------|------------|------------|-----------------|
| Ação          | <i>What</i> | <i>Who</i> | <i>Where</i> | <i>When</i> | <i>Why</i> | <i>How</i> | <i>How much</i> |
|               |             |            |              |             |            |            |                 |
|               |             |            |              |             |            |            |                 |
|               |             |            |              |             |            |            |                 |
|               |             |            |              |             |            |            |                 |

**Quadro 6. Formulário de plano de ação.**

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da maioria das empresas não evidenciar os ativos intangíveis em seu balanço patrimonial, dependendo da empresa, eles podem representar uma parcela significativa do valor total do seu negócio.

A literatura, através de renomados autores, reforça que as organizações devem incluir em suas estratégias, o gerenciamento dos ativos intangíveis. É necessária a priorização destes intangíveis, visto que, o valor contábil das organizações dá-se, cada vez menos, em função da existência de ativos físicos.

Os ativos intangíveis constituem a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, habilidade, relacionamento com os clientes, relacionamento com os fornecedores – que podem ser utilizados para gerar valor para a empresa.

Também a literatura, apresenta e reforça a necessidade de se identificar e compreender as dimensões do clima organizacional que interferem na disposição dos indivíduos. Mensurar o nível de satisfação dos funcionários com relação aos aspectos do ambiente organizacional e a maneira como as pessoas interagem umas com as outras possibilita, dentre várias outras vantagens, promover o crescimento e desenvolvimento destes funcionários, diminuir o índice de rotatividade; cria um ambiente de trabalho seguro, otimiza as ações gerenciais, identifica necessidades de treinamento e desenvolvimento e, com isso, aumenta a produtividade.

Este artigo uniu estas duas variáveis (dimensões do clima organizacional e ativos intangíveis) mostrando que uma pode exercer influência sobre a outra trazendo assim, benefícios para a organização. Logo, tanto os ativos intangíveis quanto as dimensões do clima organizacional são uma realidade inquestionável e devem se tornar focos de investimentos nas organizações.

O objetivo geral do artigo – propor uma sistemática para melhoria do valor da empresa através da influência do clima organizacional nos intangíveis - foi alcançado. O item 5 apresenta a sistemática proposta, porém, sua adequabilidade dependerá da aplicação em uma organização. Dependerá também da seleção de uma equipe de trabalho disposta e comprometida com a aplicação.

A sistemática pode ser aplicada tanto em empresas industriais quanto de serviços, porém, ressalta-se que para identificar as dimensões relativas ao clima organizacional deve-se levar em consideração o contexto no qual a organização pesquisada se insere.

## REFERÊNCIAS

ABBAS, K. (2008). *Uma sistemática para a alocação de recursos em ativos intangíveis para a maximização da percepção da qualidade em serviços profissionais*. Tese (Doutorado em

Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BOEKESTEIN, B. (2006). The relation between intellectual capital and intangible assets of pharmaceutical companies. *Publishing Journal of Intellectual Capital*, v. 7, n. 2, p. 241-253.

BRENNAN, N. (2001). Reporting intellectual capital in annual reports: evidence from Ireland. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. v. 14, n. 4, p. 423-436.

CARVALHO, A. C. M. & SOUZA, L. P. (1999, jan./jun.). Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das contradições na literatura e propostas para sua avaliação. *Perspect. Cienc. Inf.*, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, p. 73 - 83.

CORDEIRO, J. V. B. M. (2002, maior/ago.) Reflexões sobre a avaliação de desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o balanced scorecard. *Rev. FAE*, v. 5, n. 2, p. 63-76.

FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras.(2007). *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades*. In: IUDÍCIBUS, Sérgio de (Dir.); MARTINS, Eliseu (Coord.); GELBCKE, Ernesto Rubens (Sup.). 7. Ed. São Paulo: Atlas.

GARCIA, M. A. (2008). *Modelo de ação sobre as dimensões do clima organizacional impactantes à implantação da gestão do conhecimento nas organizações*. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GREEN, A. & RYAN, J. J. C. H. (2005). A framework of intangible valuation areas (FIVA): aligning business strategy and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*, v. 6, n. 1, p. 43-52.

HENDRIKSEN, E. S. & BREDAS, M. F. V. (1999). *Teoria da contabilidade*. 5.ed. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas.

IUDÍCIBUS, S. (2004). *Teoria da contabilidade*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

LEV, B. (2001). *Intangibles: management, measurement, and reporting*. New York: Brookings Institution.

LUZ, J. P. (2001). *Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARANHÃO, M. & MACIEIRA, M. E. B. (2004). *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.

MARION, J. C. (2007). *Contabilidade empresarial*. 13. Ed. São Paulo: Atlas.

MATTAR, F. N. (2005). *Pesquisa de marketing*. v. 1. 6. ed. São Paulo: Atlas.

REILLY, Robert F. & SCHEWEIHS, R. P. (1999). *Valuing tangible assets*. Maidenhead: McGraw-Hill.

RIZZATTI, G. (2002). *Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SCHMIDT, P., SANTOS, J. L. & FERNANDES, L. A. (2006). *Fundamentos da avaliação dos ativos intangíveis*. v 16. São Paulo: Atlas.

SVEIBY, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus.

TEECE, D. J. (2000). *Managing intellectual capital: organizational, strategic, and policy dimensions*. New York: Oxford University Press.

VARGAS, V. C. C. (2007). *Medida padronizada para avaliação de intangíveis por meio da teoria de resposta ao item*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.