



**Universidade do Estado do Rio de Janeiro**  
Centro de Ciências Sociais  
Faculdade de Administração e Finanças

Adriano José Siqueira da Silva

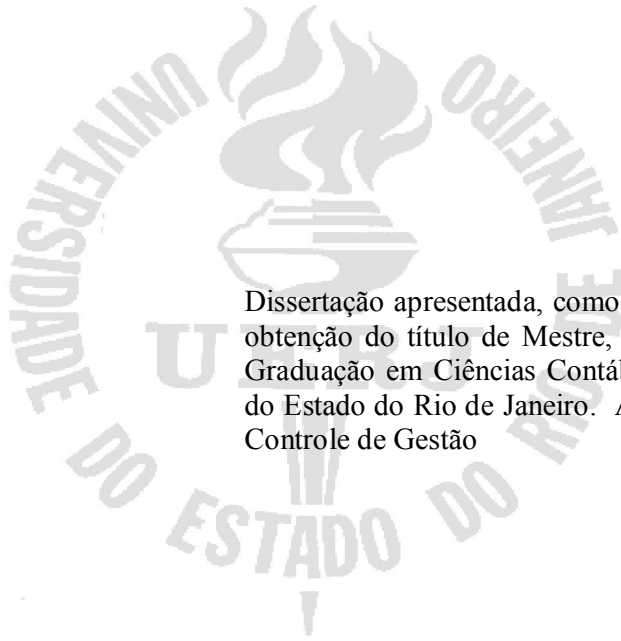
**O impacto das variáveis Cultura e Clima Organizacional na gestão do Capital  
Intelectual: Um estudo comparativo entre Brasil, Canadá, Irã e Líbano**

Rio de Janeiro

2012

Adriano José Siqueira da Silva

**O impacto das variáveis Cultura e Clima Organizacional na gestão do Capital  
Intelectual: Um estudo comparativo entre Brasil, Canadá, Irã e Líbano**



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão

Orientador: Prof. Dr. Josir Simeone Gomes

Rio de Janeiro

2012

CATALOGAÇÃO NA FONTE  
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/B

S586 Silva, Adriano José Siqueira da.  
O impacto das variáveis Cultura e Clima organizacional na gestão do Capital intelectual: um estudo comparativo entre Brasil, Canadá, Irã e Líbano / Adriano José Siqueira da Silva. – 2012.  
56 f.

Orientador: Josir Simeone Gomes.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.  
Bibliografia: f. 45-51.

1. Capital intelectual – Teses. 2. Cultura organizacional – Teses. 3. Clima organizacional – Teses. 4. Gestão de empresas – Teses I. Gomes, Josir Simeone. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Finanças. III. Título.

CDU 658.3

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação.

---

Assinatura

---

Data

Adriano José Siqueira da Silva

**O impacto das variáveis Cultura e Clima Organizacional na gestão do Capital  
Intelectual: Um estudo comparativo entre Brasil, Canadá, Irã e Líbano**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão

Aprovada em \_\_\_\_\_

Banca Examinadora: \_\_\_\_\_

---

Prof. Dr. Josir Simeone Gomes (Orientador)  
Faculdade de Administração e Finanças (UERJ)

---

Prof. Dr. Manoel Marcondes Machado Neto  
Faculdade de Administração e Finanças (UERJ)

---

Prof. Dr. José Francisco de Carvalho Rezende  
Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)

Rio de Janeiro  
2012

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais e amigos pelo apoio e incentivo nesta fase da minha vida e aos trabalhadores e empreendedores do meu país.

## AGRADECIMENTOS

A “inteligência suprema” do universo a quem denominamos Deus, que nos concede todas as condições vitais para que possamos sempre realizar aquilo que desejamos.

Aos meus queridos pais, Lucia e Fausto, que me educaram, com seus exemplos de vida, de luta, de fé, de dignidade. Por sempre me apoiarem em todas as decisões, e acima de tudo, por demonstrarem seu amor em todas as situações.

Ao meu admirado orientador, prof. Josir Simeone Gomes, que foi o grande suporte no desenvolvimento deste trabalho, ao me conceder tempo e compartilhar conhecimento, experiência e sabedoria.

Aos participantes da banca, professores José Francisco de Carvalho Rezende e Manoel Marcondes Machado Neto, pela dedicação na etapa fundamental de finalização e concretização.

Aos colegas de classe, pela solicitude, apoio e troca de experiências.

Aos demais professores do mestrado, a todos os funcionários da secretaria e da biblioteca do mestrado, pelo apoio e colaboração constante.

Às pessoas e empresas que participaram deste estudo, pelo tempo e atenção dispensada nos questionários e principalmente por concederem importância à pesquisa científica.

O sábio envergonha-se dos seus defeitos, mas não se envergonha de corrigi-los.

*Confúcio*

## RESUMO

SILVA, Adriano José Siqueira. *O impacto das variáveis Cultura e Clima Organizacional na gestão do Capital Intelectual: Um estudo comparativo entre Brasil, Canadá, Irã e Líbano*, 2011. 56 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

Este estudo se propôs verificar, o impacto da cultura e clima organizacional na gestão do Capital Intelectual no Brasil, comparativamente com o Canadá, Irã e Líbano. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva através de questionário, com escala Likert, com trabalhadores em empresas brasileiras e comparou-se com os dados obtidos, em outra pesquisa, para o Canadá, Irã e Líbano. Deste modo, o estudo procura analisar, comparativamente entre os países, os impactos dos componentes de Cultura e Clima e verifica, em quais deles, há impacto mais favorável ou desfavorável para a gestão do Capital Intelectual. Constatou-se que os níveis dos componentes culturais e de clima organizacional atingiram patamares mais elevados no Brasil que no Canadá, Irã e Líbano, indicando que as variáveis Cultura e Clima têm impacto mais favorável para a gestão do Capital Intelectual nas empresas brasileiras. Sugere-se que estudos posteriores possam verificar impactos e influência de outras variáveis como burocracia, educação, etc.

Palavras-chave: Capital Intelectual. Gestão. Cultura. Clima Organizacional.



## **ABSTRACT**

This study aimed to verify the impact of organizational culture and climate in the management of Intellectual Capital in Brazil, compared with Canada, Iran and Lebanon. For this, we carried out a descriptive survey using a questionnaire with Likert scale, with workers in Brazilian companies and compared with data obtained in other research, for Canada, Iran and Lebanon. Thus, this research study the impacts of the components of culture and climate and checks, which in them are more favorable or unfavorable impact for the management of Intellectual Capital. It was found that the levels of the components of culture and organizational climate reached higher levels in Brazil than in Canada, Iran and Lebanon, indicating that the variables Climate and Culture have more favorable impact for the management of Capital intellectual in the brazilian companies. It is suggested that further studies determine impacts and influence of other variables such as bureaucracy, education, etc.

Keywords: Intellectual Capital. Management. Culture. Organizational Climate.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	<b>As dimensões dos construtos.....</b>	25
Quadro 2	<b>Estatísticas descritivas da idade dos respondentes – Brasil.....</b>	37
Quadro 3	<b>Frequência das idades dos respondentes.....</b>	36
Quadro 4	<b>Frequência do sexo dos respondentes.....</b>	36
Quadro 5	<b>Média e Desvio Padrão das idades por sexo.....</b>	37
Quadro 6	<b><i>Alpha de Cronbach</i> - Brasil.....</b>	37
Quadro 7	<b>Correlação entre CI e as variáveis Cultura e Clima - Brasil.....</b>	38
Quadro 8	<b>Correlação entre CI, Cultura e Clima - Brasil.....</b>	38
Quadro 9	<b>Estatísticas descritivas básicas – Brasil.....</b>	39
Tabela 1	<b>Média das escalas para as amostras.....</b>	39
Tabela 2	<b>Índices-base das médias das escalas para as amostras.....</b>	40
Quadro 10	<b>Intervalos de confiança com uso do teste T – Brasil.....</b>	40
Quadro 11	<b>Resultados comparativos - confiança estatística <math>\geq 95\%</math>.....</b>	42
Quadro 12	<b>Resultados comparativos - confiança estatística indeterminada.....</b>	43

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BM&FBOVESPA	<b>Bolsa Mercantil e de Futuros e Bolsa de Valores de São Paulo</b>
CI	<b>Capital Intelectual</b>
CI_Capital_Estrutural	<b>Variável “Capital Estrutural” do CI</b>
CI_Capital_Humano	<b>Variável “Capital Humano” do CI</b>
CI_Capital_Relacion	<b>Variável “Capital de Relacionamento” do CI</b>
CLI_Abertura	<b>Variável “Abertura” do Clima</b>
CLI_Confiança	<b>Variável “Confiança” do Clima</b>
CLI_Posse	<b>Variável “Posse” do Clima</b>
CLI_Riscos	<b>Variável “Riscos” do Clima</b>
CUL_Cooperação	<b>Variável “Cooperação” da Cultura</b>
CUL_Def_Poder	<b>Variável “Deferência ao Poder” da Cultura</b>
CUL_Medo_Descon	<b>Variável “Medo do Desconhecido” da Cultura</b>
EIU	<b>Economist Intelligence Unit</b>
IBOVESPA	<b>Índice da Bolsa de Valores de São Paulo</b>
IDH	<b>Índice de Desenvolvimento Humano</b>
OCDE	<b>Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico</b>
P&D	<b>Pesquisa e Desenvolvimento</b>
PIB	<b>Produto Interno Bruto</b>
PNUD	<b>Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento</b>
TOTAL_CI	<b>Totalização de todas variáveis que compõe o CI</b>
TOTAL_CLI	<b>Totalização de todas variáveis que compõe o Clima</b>
TOTAL_CUL	<b>Totalização de todas variáveis que compõe a Cultura</b>
TOTAL_CUL_e_CLI	<b>Totalização de todas variáveis que compõe Cultura e Clima</b>
UERJ	<b>Universidade do Estado do Rio de Janeiro</b>
UNDP	<b>United Nations Development Programme</b>
WEB	<b>World Wide Web</b>

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
1.1	<b>Aspectos conceituais.....</b>	<b>14</b>
1.2	<b>Dimensões do Capital Intelectual.....</b>	<b>17</b>
1.3	<b>Dimensões da Cultura.....</b>	<b>19</b>
1.4	<b>Dimensões do Clima.....</b>	<b>23</b>
2	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
2.1	<b>Países de Análise.....</b>	<b>26</b>
2.2	<b>Instrumentos de Pesquisa.....</b>	<b>27</b>
2.3	<b>Procedimentos de coleta de dados.....</b>	<b>29</b>
2.4	<b>Procedimentos de análise.....</b>	<b>33</b>
3	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
4	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>
	<b>APÊNDICE – Questionário de Pesquisa.....</b>	<b>52</b>

## INTRODUÇÃO

Compreende-se a crescente relevância do impacto da cultura e clima organizacionais na gestão do Capital Intelectual (CI) pela mudança no contexto da economia de industrial para economia baseada no conhecimento. A ascensão dessa economia do conhecimento tornou mais evidente a discrepância entre os atuais sistemas dos relatórios financeiros e a avaliação dos ativos intelectuais (EDVINSSON, 2003). Apesar do novo contexto, as corporações modernas vêm adotando, de modo geral, a elaboração de estratégias e administração de negócios tendo como base, predominantemente, informações de ordem financeira. O referido autor afirma, ainda, que essas informações na forma em que são geradas atualmente, não concedem a totalidade de informes necessários para se guiar a gestão estratégica de uma empresa, ao proporcionar somente uma visão parcial da gestão de negócios. A elaboração de um plano de gestão estratégica focado em efetividade, eficácia e eficiência não pode prescindir de informações seguras acerca do Capital Intelectual (CI) das empresas e de informações financeiras típicas disponíveis.

Com essa visão, estrategistas acadêmicos e gestores de organizações, têm dado ênfase à montagem de gestão bem sucedida do conhecimento e ampliação do conceito de capital intelectual (CI). Enquanto aumenta a consciência dos gestores sobre o papel crítico do CI na melhoria do desempenho organizacional, existe uma demanda crescente por estudos sobre os atributos que levariam à implementação bem sucedida de sistemas de gestão do CI, não só dentro das fronteiras nacionais, mas também além fronteiras (TAYLES et al, 2007). Parece haver uma lacuna na literatura científica, segundo Nazari et al (2011), para avaliar o papel da cultura e do clima na melhoria dos sistemas de gestão de CI, em especial num contexto internacional. Os referidos autores ressaltam que, nenhum estudo foi feito anteriormente para investigar como o país de origem pode afetar a capacidade de gerenciar CI.

Tendo em vista essa lacuna no conhecimento mundial do tema, este estudo visa investigar, empiricamente, os efeitos da localização no papel da cultura organizacional e clima para apoiar sistemas de gestão do CI, especificamente no Brasil, comparado a estudo já efetuado em outros países. Para permitir a comparação, essa pesquisa teve que assumir a característica de replicar a metodologia de estudo já realizada para o Canadá e Oriente Médio (NAZARI et al. 2011). Naquele estudo, a significância da cultura e do clima no apoio ao CI foi testada em um cenário internacional comparando o Canadá e Oriente Médio (Irã e

Líbano). Com finalidade de nomenclatura Nazari et al (2011), denominaram o “conjunto” de pesquisas feitas para o Irã e Líbano como “Oriente Médio”. Assim, no presente estudo, usamos também a palavra “Oriente Médio” como nomenclatura para o resultado conjunto das pesquisas feitas para o Irã e Líbano. O estudo de Nazari et al (2011) e o presente estudo pretende oferecer contribuição ao investigar os efeitos de modelação da região de residência sobre a relação entre características organizacionais (cultura e clima) e sistemas de gestão de CI. A análise é realizada ao nível da percepção de um indivíduo de sua organização, já que este é muitas vezes o ponto em que o CI tem a oportunidade de corporificar e, eventualmente, ser transferido para qualquer nível da organização.

De acordo com Ministério da Ciência e Tecnologia, o governo federal brasileiro, em 2009, investiu cerca de 0,42% do Produto Interno Bruto (PIB) em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), valor ainda abaixo dos países desenvolvidos da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que é, em média de 2%. Mesmo assim, o Brasil está acima da média. O investimento do PIB em P&D, no Oriente Médio, neste mesmo ano, foi de 0,2%, um dos mais baixos do mundo e como consequência, a geração de pesquisa é modesta e agravada por vários fatores como financiamento insuficiente, más condições de trabalho, a prevalência de clima opressivo de restrições intelectuais, falta de apoio e arrogância dos atuais poderes políticos. O Relatório de Conhecimento Árabe (2009) sugeriu que aspectos políticos, institucionais, culturais e intelectuais da sociedade árabe precisam ser reformados para desenvolver uma base sólida para enfrentar seus desafios. Os resultados previstos são "estimular a liderança nos negócios, promovendo a inovação... e criatividade, e revitalizar o conceito de cultura produtiva", encontrando maneiras de inserir diferentes culturas (PNUD, 2009, p. 1).

Devido ao fato que o capital intelectual reside nos funcionários das organizações, é mais adequado realizar a investigação no nível organizacional, para fazer sugestões de como os relatórios de recomendações podem ser operacionalizados. Estes três elementos (conhecimento, estruturas e relacionamentos) são frequentemente referidos como Capital Intelectual (CI). A questão de pesquisa do presente estudo é focada no papel que a cultura e o clima desempenham no apoio ou dificuldades e bloqueios a esses elementos.

Assim, a pergunta dessa pesquisa torna-se: “Qual o impacto das variáveis Cultura e Clima Organizacional na gestão do Capital Intelectual no Brasil, comparativamente, à outros países?”. Portanto o objetivo geral deste estudo é obter conhecimento, para o Brasil, acerca do impacto comparativo do Clima e Cultura Organizacionais na gestão do CI no Brasil comparando-o com os resultados da pesquisa realizada por Nazari et al (2011). Esse

conhecimento abrange, fundamentalmente, parâmetros estatísticos que permitem a comparabilidade com os números já obtidos para outros países como o Canadá e Oriente Médio em estudo aqui replicado para o Brasil e, com os números que outras pesquisas futuras para outros países possam vir a apresentar.

Têm-se como objetivo específico a identificação dos componentes de cultura e de clima organizacionais que sejam mais favoráveis ou mais desfavoráveis à gestão do CI no Brasil em comparação com o Canadá e Oriente Médio.

Este estudo está organizado em cinco seções. A Introdução aborda os objetivos e a justificativa do tema. A primeira seção – Referencial Teórico - traz os aspectos conceituais referentes ao Capital Intelectual, Cultura e Clima Organizacional; especificando e conceituando respectivos subitens que suportam a estruturação do questionário de pesquisa. A segunda seção – Metodologia – descreve técnicas de pesquisas utilizadas e como foram aplicadas. A terceira seção – Análise dos Resultados – demonstra os resultados da pesquisa para a amostra brasileira e efetua-se análise comparativa com o Canadá e Oriente Médio utilizando-se, fundamentalmente de ferramentas estatísticas. Na quarta seção – Considerações Finais – apresentam-se considerações finais como conclusões e sugestões para pesquisas futuras. Por ultimo, na quinta seção – Referências – apresentam-se todas as referências, obras, fontes e autores citados.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda os aspectos teóricos e conceituais envolvidos em quatro subseções. A primeira aborda apresentação dos principais conceitos utilizados. Em seguida cada uma das três subseções aborda, respectivamente, as dimensões/variáveis específicas, do Capital Intelectual, da Cultura e do Clima Organizacional.

### 1.1 Aspectos conceituais

Com relação ao conceito de Capital Intelectual observa-se que a união da palavra “capital” à palavra “intelectual”, infere-se que são bens gerados pelas empresas através do conhecimento das pessoas. Mas, o significado de Capital Intelectual estende-se por outros elementos intangíveis, além do próprio Capital Humano. Além deste, para que se configure o Capital Intelectual, ou seja, para que ele seja definido, configurado e levado à existência, necessita-se dos seguintes fatores que os autores Edvinsson e Malone (1997) relacionam como:

-Capital humano: composto pelo conhecimento, poder de inovação, expertise e habilidade dos empregados, além de valores, filosofia e cultura da empresa.

-Capital estrutural: inclui equipamentos de informática, *softwares*, banco de dados, patentes, marcas registradas e tudo o mais que apoia a produtividade dos empregados.

-Capital de clientes: envolve o relacionamento com clientes e tudo o mais que agregue valor para os clientes da organização.

Barbosa e Gomes (2002, p. 30) definem que os ativos intangíveis de uma dada empresa são:

O conjunto formado por conhecimento acadêmico e tácito de seus funcionários (C), seus processos facilitadores de transferência e aquisição de conhecimento (T), seu relacionamento com clientes, fornecedores e mercado de trabalho (R), sua capacitação em pesquisa e desenvolvimento (P). A este conjunto de ativos/recursos costuma-se atribuir os nomes *knowledge based assets* e *capital intelectual*, sendo que esta última forma parece estar ganhando mais espaço, tanto nos círculos acadêmicos e empresariais, quanto na mídia.

Já Stewart (1997) sugeriu que o CI é composto de informação, propriedade intelectual, material intelectual, conhecimento e experiência que podem ser utilizados para criar riqueza. Há razoável concordância, entre os pesquisadores, que o CI é definido como



três dimensões gerais: humanos, estruturais e capital de relacionamento (ROOS et al, 2001;. Stewart, 1997). Têm-se assim que os conceitos também podem ser apresentados de outra forma sem perda de coerência tais como: 1) Capital Humano se refere ao valor acrescentado por funcionários na alocação de conhecimento e experiência para a produção de bens e serviços que geram receitas das empresas; 2) O capital estrutural representa sistemas de comunicação, tecnologia, bancos de dados e outros mecanismos que armazenam conhecimento individual em na infraestrutura da empresa. Finalmente, capital de relacionamento refere-se aos relacionamentos e rede de contatos com as principais partes interessadas na organização, incluindo funcionários, clientes, fornecedores e outros que promovem ganho financeiro ou de valor para a organização.

Quando as organizações encontram objetivos centrais em torno dos condutores de riqueza, os quais são mais abstratos e intangíveis, o sistema de gestão de uma organização também deve se adaptar. As estruturas hierárquicas muitas vezes criam obstáculos para os trabalhadores do conhecimento (ELLIOTT, 1992, p. 65). Os sistemas de gestão das organizações do conhecimento devem proporcionar oportunidades para a criatividade e inovação. Assim, os sistemas devem apoiar a base de conhecimento da organização, proporcionando eficiência e eficácia na utilização de sistemas e oportunidades para o desenvolvimento de relacionamentos satisfatórios (EDVINSSON e MALONE, 1997; STEWART, 1997; SULLIVAN, 2000).

O Relatório de Conhecimento Árabe (PNUD, 2009) aborda especificamente garantir o bom contexto existente para permitir o desenvolvimento de conhecimentos, incluindo a tecnologia de fornecimento e construção de relações em rede, muito semelhante ao que é definido como CI, a nível organizacional. Garantir o contexto adequado inclui o desenvolvimento de um sistema de gestão, associada a uma cultura apropriada e clima que são propícios ao desenvolvimento de CI. Em ambos os cenários domésticos e internacionais, uma série de estudos teóricos (por exemplo, Chaminade e Johanson, 2003; McDermott e O'Dell, 2001) e estudos de caso (por exemplo, Alavi et al, 2005.; Ardichvili et al, 2006.; Lynn, 1999) identificaram a importância da cultura e do clima para alavancar os ativos intelectuais e criação do conhecimento. Em decorrência da literatura ser ambígua sobre as definições de cultura e do clima (DENISON, 1996), discute-se, a seguir, as distinções, para essas variáveis.

A cultura organizacional pode ser definida como um "padrão de pressupostos básicos" (SCHEIN, 1984, p. 3). Esses pressupostos podem facilitar ou dificultar o fluxo de informações entre as diversas partes interessadas da organização, tanto dentro como fora da

organização (DE LONG e FAHEY, 2000). "As culturas organizacionais criam clima" (REICHERS e SCHNEIDER, 1990, p. 22), e que sofrem mais do que suas contrapartes climáticas (DENISON, 1996; e VOLKWEIN MORAN, 1992). As atividades para compartilhar conhecimentos, intrinsecamente a parte de transferência de CI individual para CI organizacional, são altamente influenciados pela cultura organizacional (DE LONG e FAHEY, 2000) e apresentam uma forte relação com os valores organizacionais (MCDERMOTT e O'DELL, 2001). Além disso, valores organizacionais influenciam as atividades de compartilhamento de conhecimento dos trabalhadores de forma positiva ou negativa (ALAVI et al., 2005). As empresas devem desenvolver atividades de gestão do conhecimento que se encaixam com as suas culturas organizacionais, em vez de tentar mudar suas culturas para atender seu conhecimento de programas de gestão (MCDERMOTT e O'DELL, 2001).

Gomes e Salas (2001, p. 35) abordam o conceito de cultura como:

um mecanismo de depuração (filtro) que reflete o meio ambiente e que, quando combinado com personalidade, estabelece premissas de ação e decisões para os indivíduos dentro de um determinado grupo cultural. Dessa forma, é vista como uma das forças guiando a tomada de decisão, em um escopo muito mais abrangente do que o conceito de cultura organizacional que é referente e peculiar a uma determinada organização.

Em outra definição de cultura, Chiavenato (1994, p.52) afirma que:

A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas. Sob um ponto de vista genérico, a cultura consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada sociedade. Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.

Toda instituição, pessoa física ou jurídica, possui uma cultura específica, onde manifesta em muitas variáveis seus princípios, valores, crenças, costumes, tradições e símbolos.

A cultura compreende, assim, um conjunto de características do ambiente no trabalho, percebidas pelas pessoas envolvidas, formando uma das variáveis mais importantes a influenciar o comportamento. Compreende além de normas formais, também o conjunto de regras implícitas (não formalizadas por escrito ou até mesmo verbalizadas) que condicionam os comportamentos e atitudes das pessoas na organização. Por isto qualquer processo de mudança é muito difícil, exigindo procedimentos de adaptação. Para se obter uma mudança consistente, não se tenta transformar as pessoas, mas adaptar os controles organizacionais que operam sobre e para elas. Portanto, a cultura organizacional envolve pressupostos psicológicos e sociais como normas, valores, princípios, recompensas e poder.

Com relação ao conceito de Clima Organizacional verifica-se que a palavra clima origina-se do grego *klima* com significado de tendência ou inclinação. O clima é algo que não se pode ver ou tocar (intangível), mas é percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores.

Em contraste com a cultura, o clima enfoca a personalidade da organização (FOREHAND e VONHALLERGER, 1964). Reichers e Schneider (1990) sugerem que o clima denota a “maneira que as coisas envolvem por aqui” (“*way things are around here*”). Clima pode existir em dois níveis distintos: o clima psicológico do indivíduo referindo-se a percepção do ambiente de trabalho e, clima organizacional constituindo percepções compartilhadas de funcionários sobre o ambiente organizacional (OSTROFF, 1993). Considerando que o clima é observável e realizado nas mentes dos trabalhadores a um nível consciente, a cultura permanece no subconsciente de empregados (MORAN e VOLKWEIN, 1992; REICHERS e SCHNEIDER, 1990; SPARROW e GASTON, 1996). Sparrow e Gaston (1996, p. 681) apontam que pesquisa de clima considera as percepções relativas ao "campo psicológico" do indivíduo e níveis organizacionais, enquanto a pesquisa da cultura está preocupada com uma ênfase coletivista envolvendo entendimentos em nível de grupo. Golembiewski (1993) propôs um modelo contendo fatores climáticos de apropriação de ideias, a abertura, a tomada de risco e confiança. Embora o referido trabalho inicial de Golembiewski considere essas quatro variáveis como um padrão de regeneração nas competências interpessoais e intergrupais, Isaac & Pitt em Golembiewski (2001) mais tarde redefiniu-os como representante de um clima da organização.

Na atualidade, em ambientes de constante mutação, para que haja o desenvolvimento integral, as organizações devem, não só centralizar seus esforços de gestão na satisfação do cliente externo, mas também no cliente interno, ou seja, o colaborador, pois sua satisfação trará, como consequência, a satisfação do cliente externo, contribuindo para os resultados das empresas.

## **1.2 Dimensões do Capital Intelectual**

Conforme já mencionado na seção 1.1 há razoável concordância, entre os pesquisadores, que o CI pode ser definido como possuindo três dimensões gerais: humanos, estruturais e capital de relacionamento (ROOS et al, 2001;. Stewart, 1997). Para efeito desta,

nomeamos cada uma destas dimensões como Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional. Tendo as respectivas definições já expostas na seção 1.1, expõe-se a seguir as principais formas utilizadas de conhecimento do nível de cada uma delas (indicadores), seja através de cálculos ou de análise qualitativa para os países, regiões e/ou localidades específicas.

Para a dimensão Capital Humano do CI o principal indicador utilizado, a nível país, é o Índice de Desenvolvimento Humano da ONU (IDH), o qual, mede três dimensões do desenvolvimento humano: expectativa de vida, educação (alfabetização e escolarização a nível primário, secundário e terciário) e padrão de vida (paridade de poder aquisitivo e renda). Na pesquisa de Nazari et al (2011) constatou-se que os dois países estudados, do Oriente Médio, receberam pontuações semelhantes, Líbano 0,772, com ranking de posição 88, e o Irã 0,759, com ranking de 94 em 177 países (1 é a melhor classificação no ranking de IDH). Em contraste, a pontuação do Canadá foi 0,961, quarto lugar no ranking mundial. Já o Brasil obteve índice de 0,800, com posição no ranking de 70, ficando com o último lugar no ranking das nações de Alto Desenvolvimento Humano (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD, 2008). Observa-se que o índice brasileiro é maior que os do Líbano e Irã e inferior ao do Canadá mas tem maior proximidade numérica com os índices do Líbano e Irã.

A partir de 2009 esse índice passou por relevante reformulação desde que foi criado há cerca de 20 anos e, em 2010 o Brasil ficou em 73º no ranking de 169 nações e territórios da nova versão do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano). O índice brasileiro, de 0,699, situa o país entre os de alto desenvolvimento humano, é maior que a média mundial (0,624) e parecido com o do conjunto dos países da América Latina e Caribe (0,704), de acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano de 2010 (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD, 2011).

Em conformidade com o conceito, já apresentado, da dimensão Capital Estrutural pode-se inferir que a tecnologia é o principal fator de análise. É fundamental para permitir o acesso à criação do conhecimento humano e também no compartilhamento desse conhecimento com outras pessoas e instituições. Ela apoia a coleta, organização e partilha de ativos de conhecimento. Os indicadores mais apropriados para medir esse acesso e compartilhamento da tecnologia seriam os maiores meios atuais de comunicação: a internet e a telefonia. Para efeito desta pesquisa verificou-se, primeiramente, o número de usuários de internet para cada 100 habitantes. No Brasil é de 39,7 para cada 100 pessoas (CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY – CIA, 2009), no Líbano e no Irã, é 25 (23,4 no Líbano e 25,7

no Irã) (EIU, 2008) e no Canadá é 52. O outro indicador, número de usuários da telefonia móvel, apresentou os seguintes índices: Líbano tem 27,2 assinantes de telefonia móvel para cada 100 pessoas, o Irã tem 19,5, o Canadá 51,4 e o Brasil 90,8 (CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY – CIA, 2009).

Os países que têm acesso às tecnologias de informação eletrônica e programas para o desenvolvimento do ser humano provavelmente fornecerão uma base sólida sobre a qual as organizações podem desenvolver os seus ativos de criação de riqueza e CI (BECK, 1998). Hervas-Oliver e Dalmau-Porta (2007) sugeriram que capacidade tecnológica e uma política de governo que é favorável às empresas apoiarão desenvolvimento de ações de CI dentro das nações, através de organizações. Portanto, indicadores macro-econômicos são invocados para determinar hipóteses acerca do estado de sistemas de apoio à gestão de CI em organizações que operam nos países do estudo. Estes indicadores macro-econômicos refletem as três dimensões do CI, a nível organizacional: humanos, estruturais e relacionais.

Com relação à dimensão Capital Relacional do CI apresenta-se aqui o indicador, para países e regiões, mais próximo de representá-la. Esse indicador tem sido publicado desde 2000 pela Economist Intelligence Unit – EIU. Neste estudo a EIU tem publicado um ranking anual (*e-readiness*) das 69 maiores economias do mundo para avaliar os seus ativos tecnológicos, econômicos, políticos e sociais. As principais variáveis utilizadas para atingir a pontuação total são a conectividade e a infraestrutura tecnológica, ambiente de negócios, ambiente social e cultural, ambiente legal, política do governo e a visão do consumidor, e adoção de negócios. Assim, a classificação fornece uma indicação comparativa de informações de um país e de infraestrutura de tecnologia de comunicações e na capacidade dos seus consumidores, empresas e governos para compartilhar informações e desenvolver alianças e relacionamentos (o que é o objeto do Capital Relacional). Certificou-se, no relatório da EIU para 2008 que: o Oriente Médio (com a África), recebeu uma pontuação de 4,42, a pontuação da América do Norte foi 8,38 e o Brasil 6,37 (EIU, 2008).

### **1.3 Dimensões da Cultura**

De um trabalho de Nazari et al. (2009b) o suporte da cultura à gestão do CI é composto por três variáveis culturais condutoras: cooperação, deferência ao poder, e o medo do desconhecido. O trabalho anterior de Nazari et al. (2009b), com base em Hofstede (1991)

constatou que forte cooperação, baixa deferência ao poder, e reduzido medo do desconhecido são favoráveis à gestão de CI. Portanto, estes autores examinam essas mesmas variáveis culturais considerando o país de origem. Portanto, os autores tem atualizado a obra de Hofstede (1991) com pesquisa subsequente que se aplica especificamente à gestão do CI.

Detert et al. (2000) identificou um tema "isolamento versus colaboração/cooperação" e suas variações relativas à cultura organizacional. Relacionado com este tema, individualismo vs. coletivismo, como uma dimensão cultural, tem sido discutido na sociedade (por exemplo, Chaminade e Johanson, 2003; Hofstede, 1980), organização (por exemplo Earley, 1993; Smith et al, 1995), grupo (por exemplo, Wagner, 1995), e os níveis individuais (por exemplo Earley, 1993; Smith et al, 1995). Wagner (1995, p. 153) sugeriu que o individualismo existe quando "a interesses pessoais são concedidos maior importância que as necessidades de grupos".

Com referência ao desenvolvimento de CI nas organizações com tendências de isolamento muito fortes (Individualismo), a partilha de conhecimento torna-se mais difícil. Apesar dos trabalhos iniciais de Hofstede (1980) sugerirem que o Canadá é altamente individualista, posteriormente outra pesquisa caracterizou organizações canadenses com culturas como o clã (DASTMALCHIAN et al., 2000), sugerindo elevado grau de flexibilidade gerencial e uma ênfase no trabalho em equipe, participação e consenso.

No Brasil o que predomina em muitas empresas é um ambiente onde não se estimula nem a iniciativa nem a criatividade e ainda se punem os erros. O empregado brasileiro é definido por Srour (1994) como aquele que “padece do medo de errar, curva-se em seu conformismo e recolhe-se na sua passividade de espectador” (p.41). No entanto, para Costa (1995), o brasileiro é considerado criativo. Segundo Trompenaars (1993), os brasileiros tendem a encarar a empresa como um grupo de pessoas que trabalham juntas e têm relações sociais com outras organizações. No que se refere ao relacionamento com outras pessoas, a afeição prevalece sobre o neutro: conhecer e estabelecer boas relações com a pessoa com quem se está lidando, é fundamental. Cardoso (1995) caracteriza os brasileiros como “muitos informais”. De fato, todo mundo se chama pelo seu nome. Em geral, eles são simpáticos, têm uma capacidade impressionante de fazer conhecimento e são abertos às conversações.

No que diz respeito às empresas do Oriente Médio, é difícil formar uma conclusão clara baseada na literatura. Porém, Hill et al. (1998), descreveu as empresas do Oriente Médio como lutando para encontrar um equilíbrio entre conformidade versus criatividade, individualidade x coletividade, e orientação para o passado versus orientação para o futuro.

Baseado na hipótese 1 e na discussão sobre a cultura, logo a seguir, sugere-se que organizações canadenses têm acesso à infra-estrutura e possui uma cultura que é mais propícia ao desenvolvimento de CI. Hipoteticamente, dados os sistemas menos desenvolvidos de CI no Oriente Médio e um pouco menos no Brasil, os países do Oriente Médio e, em menor grau o Brasil, ganharão benefícios incrementais, melhorando as suas variáveis culturais e os respectivos efeitos serão refletidos em seus sistemas de CI, diferentemente do que em organizações canadenses.

Diferentes níveis de deferência para com o poder existem dentro das organizações (CHAMINADE e JOHANSON, 2003; HOFSTEDE 1980, 1991). Alta deferência ao poder sugere uma distribuição desigual de poder (alta distância do poder), e baixa deferência ao poder sugere uma distribuição igualitária (baixa distância do poder). As pessoas experimentam comunicação intensa quando deferência ao poder é baixa (Chaminade e Johanson, 2003). Onde há menos respeito à hierarquia, há mais tomada de decisão participativa (CHOW et al., 1999). Distância do poder poderiam agir como um impedimento a partilha de conhecimentos. (ARDICHVILI et al, 2006;. CHOW et al, 1999).

A sociedade brasileira se caracteriza pelo espírito de comunidade entre os membros de uma mesma família. Eles são muito solidários e se ajudam mutuamente nos momentos difíceis de sua vida. É assim que DaMatta (1993) afirma que o Brasil possui um componente cultural extremamente marcante: é a idéia de “casa”, significando que todos somos membros de uma mesma família e de um grupo bem definido. Essas mesmas características culturais são perceptíveis também nas situações de trabalho. O brasileiro espera que a organização reproduza a família; espera se sentir em casa no trabalho; espera da organização a hospitalidade, a harmonia e não a luta e a competição. Os relacionamentos, as regras, a hierarquia, são identificados como uma realidade social e política próxima do clã, daí a definição de Hofstede (1987) sobre nossa principal característica: o gerenciamento personalista: o mundo do trabalho ainda se confunde muito com o mundo da família. Existe ainda uma tendência à não distinção entre o cargo e a pessoa que o ocupa. Barbosa (1996) destaca outros valores como uma preferência por uma boa relação no trabalho, por uma oposição à competitividade individual, e por uma gestão participativa.

A cultura brasileira é caracterizada por uma grande distância de poder, segundo Hofstede (1991). Este autor elaborou um índice para mensurar o grau de distância de poder nos países que estudou (cerca de 53), gerando um ranking de posição dos mesmos quanto à distância de poder existente. Neste ranking, o Brasil é 14º colocado na lista, isto é, está entre os que mais possuem distância de poder, ou, um alto grau de desigualdade entre os níveis de

diferentes hierarquias. Hofstede (1991) explica que uma grande distância de poder é característica da maioria dos países da origem latina, em função da própria forma de domínio e colonização por Portugal e Espanha, países por sua vez que foram tomados pelo império romano, isto é, países que sofreram um forte domínio centralizado.

Devido à formalidade entre superiores e subordinados e os canais de estrutura vertical que impedem a comunicação horizontal, grandes diferenças de poder dentro de uma organização podem impedir o desenvolvimento de sistemas de gestão de CI. Esforços para gerir CI podem ser atendidos com resistência (MILES et al., 1998). Estruturas burocráticas e de poder prevalecem nas culturas organizacionais do Oriente Médio (ALI e SABRI, 2001; ATTIYAH, 1993; HOFSTEDE, 1991). No Canadá, a menor distância de poder existe (HOFSTEDE, 1991).

O medo do desconhecido (também chamado de aversão à incerteza) refere-se à medida que membros da sociedade se sentem ameaçados pela ambigüidade e pela incerteza (HOFSTEDE, 1980, 1991). Em organizações onde o medo do desconhecido é prevalente, a ênfase na estabilidade e homogeneidade existe através da adesão a regras (CHAMINADE e JOHANSON, 2003). Quando o medo do desconhecido assume menor magnitude, há menos rigidez e maior tolerância (George e Jones, 1999). Forte medo do desconhecido pode impedir a partilha de conhecimentos e o desenvolvimento e implementação de novas idéias (CHAMINADE e JOHANSON, 2003). Organizações canadenses possuem moderados a baixos níveis de aversão à incerteza (HOFSTEDE, 1991), enquanto Hill et al. (1998), em relação ao Oriente Médio, sugere conflito entre o fatalismo versus liberdade.

Ainda de acordo com Hofstede (1991), o Brasil é avesso à incerteza e, na classificação em um ranking de 53 países, de acordo com o grau dessa aversão, o Brasil é o 21º colocado.

No Oriente Médio, Al-Hegelan e Palmer (1985) descobriram que os gestores tendem a atribuir um segundo lugar para os objetivos organizacionais, dando prioridade à amizades pessoais, o que sugere que o desenvolvimento de CI não teria alta prioridade. Quando amizades pessoais tendem a ser exclusivas ao invés de inclusivas, podem dificultar ao invés de apoiar o desenvolvimento de sistemas de gestão de CI por toda organização. Attiyah (1993) indicou que a transferência de práticas de gestão do Ocidente tem sido repleta de problemas por causa da incongruência com as culturas locais e os estágios de desenvolvimento político.



## 1.4 Dimensões do Clima

Para distinguir cultura de clima, um modelo que foi desenvolvido por Golembiewski (1979), refinado por Isaac e Pitt (2001), e empiricamente testado por Nazari et al (2009b), com base em um sistema interativo de propriedade das ideias, confiança, abertura e assunção de risco foi utilizado por Nazari et al (2011) e replicado no presente estudo.

Embora o medo do desconhecido, como uma variável cultural, pode estar profundamente enraizado no subconsciente, a variável clima, na qual empregadores e trabalhadores estão mais conscientes, é assunção de riscos. No presente estudo, a literatura econômica é usada para diferenciar as duas variáveis. Incerteza, em geral, sugere uma situação em que há um conhecimento limitado sobre o estado ou possíveis resultados futuros. Em contraste, uma situação que envolva risco geralmente permite que os estados ou resultados sejam medidos (KNIGHT, 1921). A assunção de riscos, muitas vezes está no cerne da inovação organizacional (DETERT et al., 2000). Quanto à criação de conhecimento, a tolerância de falhas desempenha um papel significativo (LEONARD-BARTON, 1995) e diversas organizações variam em função da respectiva aceitação de assunção de riscos (Lynn, 1999). A aprendizagem é influenciada por táticas organizacionais quando erros são cometidos. "Erros podem ser encobertos, explicados, punidos severamente, ou ignorados" (DE LONG e FAHEY, 2000, p. 122) dependendo da abordagem, o impacto sobre a qualidade do conhecimento e aplicação varia de positivo para negativo. Al Hegelan e Palmer (1985) descobriram que os gestores do Oriente Médio estão relutantes quanto a tomada de riscos, incluindo tarefas que são desafiadoras. Como mencionado anteriormente, as organizações canadenses têm acesso a infra-estrutura que lhes permite avaliar o risco calculado. Portanto, presume-se que os sistemas de gestão de CI são menos desenvolvidos no Oriente Médio.

A variável climática propriedade de ideias pode dificultar ou apoiar à gestão do CI. A menos que os funcionários acreditem que têm a posse legal de suas ideias, eles podem não estar dispostos a revelarem as suas ideias aos outros na organização (HANNAH, 2004). No entanto, mesmo quando uma organização não tem a propriedade legal estrita de ideias, um sistema de reconhecimento, apoio e recompensa podem ainda motivar o desenvolvimento de CI da organização. Baseado no trabalho de Ana (2004), um clima favorável à propriedade das ideias é definido como aquele em que os funcionários acreditam que ainda receberão o reconhecimento ao compartilhar suas ideias e não serão punidos se suas ideias forem

vencidas.

Esta variável climática evolui a partir das variáveis culturais de individualidade dos empregados, que desejarem reconhecimento por suas ideias, e baixa deferência ao poder, o que incentiva a interação e participação, como em sessões de *brainstorming* projetados para desenvolver criatividade. No entanto, distinta das variáveis de cultura, a definição do clima proporciona mais nitidez e exatidão para a implementação da ideia de propriedade do que as variáveis culturais relacionadas.

Níveis mais elevados de centralização ocorrem em organizações do Oriente Médio (NAMAIE e FRAME, 2007). Devido a esta característica, os sistemas de gestão de CI na região podem ser menos permeáveis a propriedade das ideias do que em organizações canadenses.

A variável Abertura ou livre fluxo de informação, relacionado com tarefa, não pode ser favorável em todas as circunstâncias, tais como as negociações de trabalho, situações de crise, ou planos estratégicos, quando transmitidas aos concorrentes. No entanto, para os fins da pesquisa de Nazari et al (2011) e desta dissertação, a transmissão de conhecimentos e o desenvolvimento de ideias criativas dependem do diálogo que ocorre através da interação dos funcionários (GOLD et al., 2001). Abertura apoia contribuições, partilha de conhecimentos, desenvolvimento de atitudes positivas e conhecimento de comportamentos de gestão (ALAVI et al, 2005;. STARBUCK, 1992). Um clima aberto evolui a partir de uma cultura que tem baixa deferência ao poder e algum grau de cooperação. Gestores do Oriente Médio parecem relutantes em fornecer aos funcionários o poder de decisão (autoridade), devido a uma crença de que a centralização do poder cria respeito (AL-HEGELAN e PALMER, 1985). Por isso, conhecimento pode ser concentrado em níveis superiores de gestão em uma organização e não compartilhados para toda a organização.

Com relação à variável Confiança ressalta-se que a mesma tem definição com duas vertentes. Uma vertente é específica para a construção de relacionamentos, que é essencial para a criação de CI e inclui um elemento de vulnerabilidade. Outra vertente se refere ao nível geral de confiança dentro de uma organização. Mayer et al. (1995) forneceu uma definição de confiança que inclui um sentimento de vulnerabilidade para com outra pessoa ou organização. Se a confiança for violada, o resultado é que algum tipo de dano ocorre. Mayer et al. (1995) de confiança definido como "a vontade de uma parte e vulnerável às ações de outra parte com base na expectativa de que a outra irá executar uma determinada ação importante para a confiança ou, independentemente da capacidade, para monitorar ou controlar aquela outra parte."(p.712).

No entanto, a existência de uma definição generalizada de confiança não a exclui de construto Clima, mesmo que nenhuma vulnerabilidade esteja envolvida. Nazari et al (2011) consideram que os dois tipos de confiança são importantes nos sistemas de gestão de CI. Os níveis gerais de confiança entre os funcionários "influencia a quantidade do conhecimento que flui entre os indivíduos e de indivíduos com bases de dados da empresa, arquivos e outros registros "(DE LONG e FAHEY, 2000, p. 120). Tanto que, a construção dos relacionamentos pode envolver vulnerabilidade quando a noção de confiança diz respeito à partilha de conhecimentos dentro das organizações (ALAVI et al, 2005; GOLD et al, 2001). Madhok (1995) discutiu dimensões sociais e estruturais em relação a confiança. Confiança evolui a partir de culturas, que consistem de algum grau de medo do desconhecido e da cooperação. Sem estas características culturais, confiança não seria necessária. Pesquisadores do Oriente Médio têm identificado a falta de confiança em todos os níveis da hierarquia organizacional (NAMAZIE e FRAME, 2007).

Com base nos diversos autores referenciados no presente estudo, assim como no estudo replicado (NAZARI et al, 2011) resume-se os construtos e dimensões no quadro 1 apresentado a seguir.

	CULTURA	CLIMA ORG	CAPITAL INTELECTUAL
DIMENSÕES	1) Deferência ao Poder 2) Medo do desconhecido 3) Cooperação	1) Riscos 2) Confiança 3) Abertura 4) Posse	1) Capital Humano 2) Capital Estrutural 3) Capital de Relacionamento

**Quadro 1 – As dimensões dos construtos**

Fonte: O autor. Adaptação dos dados extraídos de Nazari et al. Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis. *Journal of Intellectual Capital*, v. 12, n. 2, p. 224-248, 2011.

## 2 METODOLOGIA

Essa pesquisa é uma réplica metodológica, específica para o Brasil, de pesquisa já efetuada para o Canadá e Oriente Médio (NAZARI et al, 2011). Portanto a metodologia é similar, de forma integral no uso e aplicação do mesmo questionário de pesquisa, com objetivos de: 1) Permitir análise comparativa do Brasil com os países para os quais a pesquisa já foi efetuada e também com países para os quais a pesquisa for estendida e ampliada no futuro além de; 2) contribuir com a compreensão dos impactos do clima e cultura organizacionais na gestão do capital intelectual no Brasil.

Na pesquisa de Nazari et al (2011), aqui aplicada para o Brasil, os autores fizeram a pesquisa para países nos quais haviam residido e trabalhado por muitos anos (Canadá, Irã e Líbano)

O objetivo do Relatório de Desenvolvimento Humano Árabe (UNDP, 2003) e de Conhecimento Árabe (UNDP, 2009) é específico para reduzir a lacuna de conhecimento entre os países árabes e países mais intensivos em conhecimento. Portanto, como as definições para a coleta de dados, esta pesquisa inclui dois países em desenvolvimento (Líbano e Irã) e um país desenvolvido (Canadá) nos quais os autores tenham residido e trabalhado por muitos anos.

### 2.1 Países de Análise

Embora ambos os países investigados no estudo original (Líbano e Irã) tenham aberto os seus mercados ao investimento estrangeiro (NAZARI et al., 2009a), a falta de conhecimento e atributos organizacionais mau compreendidos, nesses países, levaram muitas empresas a hesitarem em operar nessas regiões, devido à sua percepção de elevado risco. Dado as restrições dos EUA de investimento em relação ao Irã, as corporações de outros países desenvolvidos têm tomado a dianteira em investir neste país. Poucos estudos fornecem uma comparação de características organizacionais do Oriente Médio com empresas Norte Americanas (Canadá e EUA). Aqueles que o fazem, agrupam todos os países do Médio Oriente em conjunto, sem determinar as diferenças entre eles. De acordo com o conhecimento de Nazari et al (2011), nenhum estudo foi feito, anteriormente, para

investigar como o país de origem podem afetar a capacidade de gerenciar CI.

Canadá e Irã têm indústrias críticas similares: energia e de serviços. No Irã, o setor de serviços é 43,7 por cento do PIB. Quanto ao Líbano, a economia de serviços, em 76,5 por cento, é semelhante ao das nações ocidentais. A maior parte da economia de serviços do Líbano está localizado em Beirute, um significativo centro financeiro regional. O Líbano também tem uma indústria de turismo ativo que contribui para a economia do setor de serviços. No Canadá, a economia de serviços representa 70 por cento do PIB e emprega 75 por cento da força de trabalho. A indústria do turismo também é forte. Devido a essas características semelhantes a nível econômico e da indústria, esses países são utilizados para fins de comparação nesta pesquisa. Em 2009 o setor de serviços correspondeu a 68,5% do PIB brasileiro e, o setor terciário respondeu por 77,3% dos empregos formais do País em 2008 segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2011).

Devido ao fato, já mencionado, que não houve estudo similar para outros países a presente pesquisa teve de restringir a comparabilidade do Brasil com os únicos países para os quais já foi efetuada: Canadá, Irã e Líbano. Apesar dessa restrição essa comparação inclui países de elevado desenvolvimento humano (Canadá) e de médio desenvolvimento (Irã, Líbano e Brasil). O autor considera que seria pouco relevante a comparabilidade com países com baixo desenvolvimento humano, cujo desenvolvimento empresarial e institucional é incipiente e com reduzida maturação. Isto porque há carência de gestão efetiva do Capital Intelectual tornando pouco representativa análise de gestão de CI em seu respectivo meio empresarial.

## **2.2 Instrumentos de Pesquisa**

Uma revisão completa de pesquisas prévias, acerca do tema, foi realizada por Nazari (2009 e 2011) e, em seguida, estes desenvolveram as camadas de questionário para sistemas de gestão da CI, da cultura e do clima. Para realizar os objetivos da pesquisa, um instrumento único foi criado em cada uma dos construtos (e suas dimensões) sendo adaptado para se alinhar mais estreitamente com os sistemas de gestão de CI, em vez de gestão geral de sistemas. Utilizou-se escala de 5 pontos do tipo Likert que variou de 1 (discordo totalmente) a 5 (concorda completamente). Algumas das perguntas foram codificadas de

forma reversa para reduzir o potencial viés de resposta.

No questionário de pesquisa o construto Capital Intelectual (19 perguntas) constou das três dimensões representando Capital Estrutural (cinco perguntas), Capital Humano (oito perguntas), e Sistema de Capital de Relacionamento (seis perguntas). Para os fins deste estudo, segundo Nazari et al (2011), as três dimensões juntas fornecem uma medida ideal de até que ponto as organizações possuem gestão que encoraja o desenvolvimento de CI.

Apesar da existência de duas outras dimensões no CI existentes na literatura, uma escala continha componentes que indicam estados de ser (YOUNDT et al., 2004) como "nossos funcionários são altamente qualificados ", e a segunda escala (BONTIS, 1998) contem componentes como medidas de saída como "o menor custo por transação." Portanto, essas escalas foram adaptadas e conceitos foram utilizados a partir de outras fontes de pesquisa para desenvolver uma escala que só investigasse sistemas de gestão da CI (BONTIS et al, 2002;. EDVINSSON e MALONE, 1997; LYNN, 1999; STEWART, 1997; SULLIVAN, 1999).

O segundo construto, Cultura Organizacional, composto por três dimensões que representam Cooperação (cinco perguntas), Deferência ao Poder (três perguntas) e Medo do Desconhecido (três perguntas) (ARDICHVILI et al, 2006;. CHAMINADE e JOHANSON, 2003;. CHOW et al, 1999; DE LONG e FAHEY, 2000; DENISON, 1996;. DETERT et al, 2000; EARLEY, 1993;. SMITH et al, 1995; WAGNER, 1995).

Com base no trabalho de Golembiewski (1979) e Isaac e Pitt (2001), o terceiro construto de Clima Organizacional consistiu das dimensões de Assunção de Riscos (duas perguntas), Confiança (três perguntas), Abertura (três perguntas), e Propriedade de Idéias (três perguntas) (ALAVI et al, 2005;. CHAMINADE e JOHANSON, 2003; DE LONG e FAHEY, 2000; DENISON, 1996; DETERT et al, 2000;. GOLD et al, 2001;. GOLEMBIEWSKI, 1979; LYNN, 1999; STARBUCK, 1992).

Para garantir a validade discriminante dos construtos (NAZARI et al., 2006), dois pesquisadores classificaram separadamente os componentes para os construtos utilizados nesta pesquisa. Após a classificação, quaisquer diferenças foram discutidas e resolvidas.

Por conseguinte o questionário aplicado por Nazari (2011) no Canadá e Oriente Médio e que é aplicado na presente pesquisa para o Brasil está apresentado no Apêndice.

### 2.3 Procedimentos de coleta de dados

Os autores do estudo aqui replicado relatam que vários cuidados foram tomados na concepção do instrumento de coleta de dados (PODSAKOFF et al. 2003) para evitar relações espúrias que possam ocorrer com variáveis dependentes e independentes, dada uma única fonte de coleta de dados e a possibilidade de viés de métodos comuns. Variáveis preditoras e de critério foram separadas através de procedimentos temporais, de proximidade, psicológicos e metodológicos. Os respondentes provem de uma grande variedade de posições, idades e indústrias, pois cada empregado pode desempenhar um papel nos sistemas de gestão de CI.

Assim, diversas empresas e associações profissionais em uma variedade de indústrias e em diferentes níveis de gestão, cargos e competências técnicas fizeram parte da amostra.

Relato dos esforços dos autores, que fizeram a pesquisa para o Canadá e Oriente Médio, em assegurar uma ampla amostragem reduziu a capacidade de calcular a exata taxa de resposta. Algumas das pesquisas foram administradas por via eletrônica e outras manualmente, tornando impossível determinar exatamente quem recebeu notificação para concluir o questionário e, finalmente, quem decidiu participar daqueles que responderam por via eletrônica. A responsabilidade pela distribuição dos questionários, no âmbito das organizações, foi deixada com as pessoas de contato das variadas organizações. As instruções solicitaram aos voluntários que respondessem apenas se tiverem sido empregados na empresa atual por pelo menos um ano. Assim, alguns entrevistados não quiseram opinar com base em sua ilegitimidade. Com base nos questionários distribuídos manualmente, a taxa de resposta foi de 70 por cento para o Canadá em conjunto com o Oriente Médio.

Para o Brasil, o autor determinou, inicialmente, sua amostra para as empresas que compõe o índice IBOVESPA. Mas, devido ao baixo nível de resposta obtido dessas empresas, houve alteração nesta amostragem conforme se relata posteriormente, ainda neste tópico. O Ibovespa representa a formação de uma suposta carteira de investimentos que, ao final de 2008, é composta de 66 ações retratando a movimentação dos principais papéis negociados na Bovespa, representando não só a média dos preços mas também o perfil das negociações - do mercado à vista - observadas nos pregões (BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS - BM&FBOVESPA S.A., 2011). Estas ações, em conjunto, representam 80% do volume transacionado nos doze meses anteriores à formação da carteira. Como critério adicional, exige-se que a ação apresente, no mínimo, 80% de

presença nos pregões do período. Portanto, o critério de corte é a liquidez do papel. Para que sua representatividade se mantenha ao longo do tempo, a composição da carteira teórica é reavaliada a cada quatro meses. Essa reavaliação é feita com base nos últimos 12 meses onde são verificadas alterações na participação de cada ação (BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS - BM&FBOVESPA S.A., 2011).

Pretendia-se, com a amostra relatada para o Brasil, obter um tamanho final mínimo de 30 respondentes para que pudéssemos inferir pela normalidade da distribuição. Para isso foram obtidos os contatos das empresas que são utilizadas para compor o índice Bovespa da Bolsa de Valores de São Paulo. Pretendia-se obter mais de um contato por cada uma dessas empresas o que ampliaria as possibilidades de se obter um tamanho de amostra dentro dos padrões requeridos. Isto está de acordo com o procedimento de envio de três questionários por empresa em conformidade com o estudo replicado (NAZARI et al, 2011).

O fato de se obter a amostra através da composição de empresas do índice Bovespa asseguraria resposta de vários setores econômicos e, ao mesmo tempo, de empresas, que pela própria especificidade de composição do índice da bolsa, que representem bem o setor empresarial brasileiro. Com relação à representatividade dessas empresas do Ibovespa o site da bolsa<sup>1</sup> divulga algumas informações:

- 1) Em termos de liquidez: as ações integrantes da carteira teórica do Índice Bovespa respondem por mais de 80% do número de negócios e do volume financeiro verificados no mercado à vista (lote-padrão) da BM&FBOVESPA;
- 2) Em termos de capitalização bursátil as empresas emissoras das ações integrantes da carteira teórica do Índice Bovespa são responsáveis, em média, por aproximadamente 70% do somatório da capitalização bursátil de todas as empresas com ações negociáveis na BM&FBOVESPA.

Determinada essa amostra procedeu-se ao envio do questionário para o departamento de Relações com Investidores, via internet, para a grande maioria das empresas. Uma minoria das empresas dessa amostra denominava o seu respectivo departamento de comunicação com variados nomes, principalmente Relações Públicas e Assessoria de Imprensa. Outras terceirizavam suas atividades de comunicação para empresas de consultoria especializadas. A maioria divulga o e-mail do respectivo departamento responsável pela comunicação institucional facilitando a comunicação e o envio do

---

<sup>1</sup> [www.bmfbovespa.com.br](http://www.bmfbovespa.com.br)



questionário como arquivo anexo. O segundo modo mais frequente de comunicação é o preenchimento de um formulário, confeccionado em página tipo html da WEB. Esse segundo modo tem a desvantagem de não permitir, na grande maioria dos casos, o envio do questionário como arquivo anexo e, outra desvantagem de não poder conferir, via internet, se a mensagem foi efetivamente entregue à empresa. Dessa forma, foi necessário solicitar, via preenchimento daquele formulário, o e-mail ou fax do departamento de comunicação para que o questionário pudesse ser efetivamente enviado posteriormente. Um número reduzido divulgou, via internet, apenas o telefone e uma empresa não divulgou nenhuma forma de se comunicar.

Efetuada essas variadas formas de comunicação, com a amostra das empresas do IBOVESPA, obteve-se índice de resposta inferior a 1%. Algumas empresas alegaram não responder a esse tipo de questionário, outras alegaram que os seus respectivos sites continham todas as informações públicas que a empresa poderia divulgar. Outros casos eram de empresas que tinham seus departamentos de comunicação organizacional e de imprensa terceirizados e, essas empresas simplesmente se recusavam a divulgar quaisquer informações além das Demonstrações Contábeis legais e usuais. Diante desse resultado o autor modificou sua amostragem para que pudesse atingir o mínimo de 30 questionários. Assim, o autor enviou questionários para sua lista de contatos de pessoas empregadas, a qual incluía alunos na universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), colegas de mestrado e pessoas conhecidas. A amostra constou de questionários para outros trabalhadores também responderem. A escolha desses contatos foi efetuada de forma aleatória e a grande maioria não tem proximidade de relacionamento afetivo ou de amizade com o autor. Encaminhou-se 113 questionários e obteve-se 33 respostas.

O instrumento assegurava, aos inquiridos que respondessem com as suas opiniões e que, portanto, não havia nenhuma resposta certa ou errada, e que suas respostas seriam anônimas. Como os sistemas de gestão CI frequentemente motivam a transferência de conhecimentos do indivíduo para a organização, as questões foram adequadamente concebidas para assegurar que cada trabalhador pudesse responder em relação a sua percepção sobre a organização. O instrumento foi pré-testado por Nazari et al (2011) com indivíduos semelhantes à média dos trabalhadores que iriam responder com nenhuma experiência ou conhecimento especial sobre CI. Todos os termos técnicos foram definidos na parte da frente do instrumento. Informações demográficas foram coletadas através de um conjunto diferente de escalas e questões abertas.

Nazari (2009), antes da junção das amostras iranianas e libanesas em uma amostra

única do Oriente Médio, procedeu a comparação estatística, utilizando uma amostra independente t-teste para confirmar que elas eram semelhantes. Com base no trabalho de Hofstede (1980), Nazari et al. (2009b) assumiu que não houve diferenças significativas entre os dois países, por confirmação estatística, antes de prosseguir com outras análises.

Nazari et al (2011) testou a confiabilidade de cada construto através do *alfa de Cronbach*. Os coeficientes variaram de 0,66 a 0,88. Havia apenas duas construções que tinham *Cronbach* inferiores a 0,70, o medo do desconhecido ( $\alpha = .66$ ) e apropriação de idéias ( $\alpha = .67$ ). Davis (1964, p. 24) sugeriu que, para estudos envolvendo mais de 50 indivíduos podem aceitar um nível de confiabilidade menor do que 0,5. Nunnally (1967, p. 226) sugeriu que "Nos estágios iniciais da investigação sobre os testes de predição ou medidas a hipótese de um construto, que economize tempo e energia, trabalhando com instrumentos que têm apenas modesta confiabilidade, para a qual um grau de confiabilidade de 0,60 ou 0,50 será suficiente. "Este estudo reúne duas dessas condições, dado um conjunto muito maior de respondentes (205 inquiridos) e a sua natureza exploratória, como estudo empírico, pouco tem sido feito sobre o clima até à data. Além disso, outros pesquisadores utilizam *alphas de Cronbach* abaixo de 0,7 nas fases iniciais de exploração dos seus estudos (por exemplo, Chau, 1997).

Nazari et al (2011) efetuou correlações para identificar a importância das relações bilaterais entre os construtos estudados. Todas as três categorias de CI foram significativamente relacionados com todas as dimensões da cultura organizacional e clima organizacional ( $p < 0,01$ ). As relações entre os construtos estudados foram significativas, mas eles foram todos inferiores a 0,71, indicando a ausência de colinearidade.

Testes de amostragem t-teste foram realizados nas escalas baseadas no fator para investigar as diferenças entre as amostras do estudo.

Para adquirir um entendimento de quais benefícios podem ser obtidos se o relacionamento mudasse, os mesmos autores examinaram se a região de residência (Canadá x Oriente Médio) acentua ou atenua a força da relação entre cultura e clima e sistemas de gestão CI.

Para fazer isso, uma regressão múltipla hierárquica de dois estágios (FRAZIER et al., 2004), foi utilizada. Aiken e West (1991), entre outros, têm argumentado que o uso de regressão múltipla hierárquica é um método estatístico preferencial para descobrir a natureza e os efeitos de variáveis moderadoras. Como sugerido por Frazier et al. (2004), as avaliações para cada construto foram padronizadas para reduzir os efeitos de multicolinearidade. Os efeitos de moderação foram analisados no total (Sistemas de Gestão de CI Total, Cultura

Total e Clima Total) e ao nível sub-escala (dimensões individuais de cada um: CI Sistemas de Gestão, Cultura e Clima).

## 2.4 Procedimentos de análise

Obtidos os dados, via questionário para o Brasil e, via pesquisa de Nazari et al (2011) para o Canadá, Irã e Líbano, procedeu-se antes do processamento estatístico dos mesmos, à elaboração das seguintes hipóteses principais da pesquisa:

1) Ho - A cultura subjacente nas empresas canadenses impulsiona igual ou mais favoravelmente a gestão do CI que nas empresas brasileiras

H1 - A cultura subjacente nas empresas brasileiras impacta mais favoravelmente a gestão do CI que nas empresas canadenses

2) Ho - A cultura subjacente nas empresas do Oriente Médio impacta igual ou mais favoravelmente a gestão do CI que nas empresas brasileiras

H1 - A cultura subjacente nas empresas brasileiras impacta mais favoravelmente a gestão do CI que nas empresas do Oriente Médio

3) Ho - O Clima Organizacional subjacente nas empresas do Canadá impacta igual ou mais favoravelmente a gestão do CI que nas empresas brasileiras

H1 - O Clima Organizacional subjacente nas empresas brasileiras impacta mais favoravelmente a gestão do CI que nas empresas canadenses

4) Ho - O Clima Organizacional subjacente nas empresas do Oriente Médio impacta igual ou mais favoravelmente a gestão do CI que nas empresas brasileiras

H1 - O Clima Organizacional subjacente nas empresas brasileiras impacta mais favoravelmente a gestão do CI que nas empresas do Oriente Médio

Considerou-se como hipótese nula aquela na qual a amostra brasileira não impacta mais favoravelmente a gestão do CI que nos demais países do estudo. Além dessas quatro hipóteses principais os dados obtidos permitem também avaliar os mesmos tipos de hipóteses comparativas para cada uma das sete dimensões da cultura e clima organizacional (demonstradas no Quadro 1) o que totalizaria mais 14 (quatorze) hipóteses além das quatro principais. Essas hipóteses adicionais foram analisadas e, no tópico 3 -Análise de Resultados, foram demonstradas apenas aquelas das quais teríamos que aceitar a hipótese nula e aquelas, nas quais, o índice de confiança utilizado de 95% não foi suficiente para rejeitar ou

aceitar a hipótese nula ( $H_0$ ).

Para se testar essas hipóteses utilizou-se de testes estatísticos elaborados com uso do *software* SPSS versão 17.0 (*Copyright* 1993-2007 Polar Engineering and Consulting e, a partir de 2008 - *Copyright* IBM). Primeiramente testou-se a confiabilidade das variáveis da amostra brasileira com o teste do *Alpha de Cronbach*. Obtido esse grau de confiabilidade obteve-se níveis estatísticos de correlação, na amostra brasileira, entre Cultura, Clima Org. e o CI para testar a força da relação entre as variáveis. Esses dois primeiros testes tiveram o objetivo de conceder segurança adicional, com relação aos dados da amostra brasileira, além do fato da amostra ter tido um número de respondentes (33 respondentes) superior ao número mínimo necessário de 30 (trinta) respondentes para a distribuição estatística poder ser considerada *normal*.

Nazari et al (2011) já haviam examinado, através de uma regressão múltipla hierárquica de dois estágios se a região de residência de três países (Canadá x Irã x Líbano) acentua ou atenua a força da relação entre cultura e clima e sistemas de gestão CI; já testando também a consistência do questionário utilizado. Por tal fato, de já se ter concluído sobre os efeitos da região de residência e ter testado o questionário, verificou-se que não haveria necessidade de repetir esse teste.

Em seguida, o passo foi obter os intervalos de confiança na amostra brasileira, para cada uma das variáveis, através do uso do teste da Distribuição Estatística T. Apesar da inferência de *normalidade* da amostra brasileira, optou-se por maior “conservadorismo”, da mesma forma que Nazari et al (2011), utilizando-se do Teste Estatístico T ao invés do Teste Z. Esse primeiro teste obtém um intervalo de confiança menor que o teste Z para um dado percentual de confiança, que nesta pesquisa é de 95%. O objetivo de se obter esses intervalos de confiança foi o de rejeitar ou aceitar as hipóteses formuladas, com 95% de segurança, ao se comparar as médias obtidas dos países com o intervalo de confiança da amostra brasileira e, poder assim responder a questão geral dessa pesquisa.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS:

Antes de se efetuar as análises pertinentes da amostra obtida, mencionadas na Metodologia, apresentam-se algumas características de composição e estatísticas da mesma. Dentre estas tem-se no Quadro 2 as estatísticas descritivas da idade dos respondentes, no Quadro 3 a frequência das idades dos respondentes, no Quadro 4 a frequência do sexo dos respondentes e no Quadro 5 a média e desvio padrão das idades por sexo.

#### Statistics

Idade		
N	Valid	33
	Missing	0
Mean		36,61
Median		36,00
Mode		38
Minimum		21
Maximum		61
Percentiles	25	29,00
	50	36,00
	75	45,00

**Quadro 2 – Estatísticas descritivas da idade dos respondentes - Brasil**

Fonte: O autor.

No Quadro 2 verifica-se que a média e a mediana, respectivamente 36,61 e 36,00 bem próximos, o que indica uma boa distribuição das idades; a qual pode ser confirmada visualizando-se a frequência das idades no Quadro 3. A moda da idade, ou seja, a idade mais frequente foi 38 anos em 4 respondentes. A idade mínima e máxima foram 21 e 61 anos (Quadro 2) próximas aos limites de maioridade legal e de aposentadoria. De acordo com os percentis do Quadro 2 verifica-se que cerca de  $\frac{1}{4}$  (um quarto) dos respondentes tem idade inferior a 29 anos, outro  $\frac{1}{4}$  idade igual ou superior a 45 anos e, cerca de 50% dos respondentes, tem idade entre 29 e 44 anos.

**Idade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21	1	3,0	3,0	3,0
	23	2	6,1	6,1	9,1
	24	2	6,1	6,1	15,2
	25	1	3,0	3,0	18,2
	28	1	3,0	3,0	21,2
	29	3	9,1	9,1	30,3
	30	2	6,1	6,1	36,4
	31	1	3,0	3,0	39,4
	32	1	3,0	3,0	42,4
	34	1	3,0	3,0	45,5
	35	1	3,0	3,0	48,5
	36	1	3,0	3,0	51,5
	37	1	3,0	3,0	54,5
	38	4	12,1	12,1	66,7
	41	1	3,0	3,0	69,7
	43	1	3,0	3,0	72,7
	45	3	9,1	9,1	81,8
	46	1	3,0	3,0	84,8
	47	1	3,0	3,0	87,9
	52	1	3,0	3,0	90,9
	55	1	3,0	3,0	93,9
	56	1	3,0	3,0	97,0
	61	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

**Quadro 3 – Frequência das idades dos respondentes - Brasil**

Fonte: O autor.

No Quadro 4 verifica-se outra característica da amostra brasileira, o sexo dos respondentes. Cerca de 20 respondentes são do sexo masculino e 13 são do sexo feminino, correspondendo, respectivamente, a 60,6% e 39,4% do total.

**Sexo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	m	20	60,6	60,6	60,6
	f	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

**Quadro 4 – Frequência do sexo dos respondentes - Brasil**

Fonte: O autor.

O Quadro 5 apresenta as médias de idades por sexo com os respectivos desvios padrão. O cluster 1 representa o sexo masculino e o cluster 2 o feminino. Verifica-se que as médias de idades são muito próximas entre o sexo masculino e feminino; os quais, por sua vez, são próximos a média geral de idade da amostra (36,61).

		Idade	
		Mean	Std. Deviation
Cluster	1	36,45	10,420
	2	36,85	10,885
	Combined	36,61	10,437

**Quadro 5 – Média e Desvio Padrão das idades por sexo - Brasil**

Fonte: O autor.

Após a apresentação de características dos respondentes verificou-se a confiabilidade do construto, incluindo todas as variáveis, através do cálculo do *Alpha de Cronbach* (Quadro 6). Obteve-se o nível de 0,865 o que significa confiabilidade elevada; pois segundo a maioria dos estatísticos um índice superior à 0,7 pode-se considerar como de elevada confiabilidade. Esse resultado está de acordo com o alto nível de confiabilidade obtido por Nazari et al (2011) em sua pesquisa para o Canadá e Oriente Médio.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,865	,867	41

**Quadro 6 – Alpha de Cronbach - Brasil**

Fonte: O autor.

Em seguida à obtenção de confiabilidade, através do *Alpha de Cronbach*, obtiveram-se os coeficientes de correlação, com o intuito de analisar a força e a direção do relacionamento linear entre os grupos de 41 variáveis. O Quadro 7 apresenta o resultado da correlação entre o Capital Intelectual (TOTAL\_CI) e o conjunto de Cultura e Clima (TOTAL\_CUL\_e\_CLI). Ressalta-se que tanto o TOTAL\_CI como TOTAL\_CUL\_e\_CLI referem-se, respectivamente, aos totais das escalas do questionário. Obteve-se correlação significativa (0,664) com grau de confiança de 99%.

### Correlations

		TOTAL_CI	TOTAL_CUL_e_CLI
TOTAL_CI	Pearson Correlation	1	,664**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
TOTAL_CUL_e_CLI	Pearson Correlation	,664**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	33	33

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Quadro 7 – Correlação entre CI e as variáveis Cultura e Clima - Brasil

Fonte: O autor.

Quando se analisa a correlação do Capital Intelectual (TOTAL\_CI), separadamente, com a Cultura (TOTAL\_CUL) e com o Clima Organizacional (TOTAL\_CLI) obtém-se correlação significativa nos dois casos; sendo, respectivamente, de 0,636 e 0,522 com grau de confiança de 99% (Quadro 8). Adicionalmente verifica-se também existência de significância na correlação entre Cultura e Clima (0,535).

### Correlations

		TOTAL_CI	TOTAL_CUL	TOTAL_CLI
TOTAL_CI	Pearson Correlation	1	,636**	,522**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002
	N	33	33	33
TOTAL_CUL	Pearson Correlation	,636**	1	,535**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001
	N	33	33	33
TOTAL_CLI	Pearson Correlation	,522**	,535**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	
	N	33	33	33

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Quadro 8 – Correlação entre CI, Cultura e Clima - Brasil

Fonte: O autor.

O Quadro 9 apresenta as estatísticas descritivas básicas dos 3 (três) construtos principais e as 10 (dez) dimensões que os compõe, para a amostra brasileira. Para efeito dessa análise utiliza-se, nesse Quadro 9, a segunda coluna – *Mean* – que expõe as médias obtidas por cada uma das variáveis. Essas médias são utilizadas para comparar com as médias do Canadá e Oriente Médio expostas na Tabela 1.



### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CI_Capital_Humano	33	27,3636	5,04243	,87778
CI_Capital_Estrutural	33	15,6364	4,16697	,72538
CI_Capital_Relacion	33	24,5455	3,52749	,61406
TOTAL_CI	33	67,5455	10,28680	1,79070
CUL_Def_Poder	33	8,9394	2,77195	,48253
CUL_Medo_Descon	33	9,1818	1,28585	,22384
CUL_Cooperação	33	17,7576	3,33570	,58067
TOTAL_CUL	33	35,8788	5,68857	,99025
CLI_Riscos	33	7,9394	1,36792	,23812
CLI_Confiança	33	11,8182	2,24241	,39035
CLI_Abertura	33	11,0303	2,03846	,35485
CLI_Posse	33	11,7576	1,92078	,33436
TOTAL_CLI	33	42,5455	5,13621	,89410

**Quadro 9 – Estatísticas descritivas básicas – Brasil**

Fonte: O autor.

Em um primeiro momento, visualizando-se as Tabelas 1 e 2, sem o uso da ferramenta estatística do Intervalo de Confiança, verifica-se que, no Brasil, os níveis médios da maioria das variáveis de Cultura e Clima Organizacional são mais favoráveis para a gestão do Capital Intelectual que no Canadá e Oriente Médio, com exceção do Medo do Desconhecido. Nesta variável o Brasil está em posição inferior ao Canadá, mas ainda superior ao Oriente Médio. A propósito todas as variáveis no Brasil são mais favoráveis para a gestão do Capital Intelectual que no Oriente Médio.

**Tabela 1 – Média das escalas para as amostras**

Construtos	Brasil	Canadá	Oriente Médio
CI Capital Humano	27,36	24,47	22,57
CI Capital Estrutural	15,64	15,08	14,30
CI Capital Relacion	24,55	20,04	17,39
<b>TOTAL_CI</b>	<b>67,55</b>	<b>59,59</b>	<b>54,25</b>
CUL Def Poder	8,94	8,86	7,50
CUL Medo Descon	9,18	10,08	8,57
CUL Cooperação	17,76	16,10	12,73
<b>TOTAL_CUL</b>	<b>35,88</b>	<b>35,04</b>	<b>28,80</b>
CLI Riscos	7,94	7,14	6,11
CLI Confiança	11,82	9,43	8,00
CLI Abertura	11,03	10,00	7,98
CLI Posse	11,76	10,74	8,77
<b>TOTAL_CLI</b>	<b>42,55</b>	<b>37,32</b>	<b>30,86</b>

Fonte: O autor. Adaptação dos dados extraídos de Nazari et al. Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis. *Journal of Intellectual Capital*, v. 12, n. 2, p. 224-248, 2011.

A Tabela 2, a seguir, permite uma melhor visualização dos dados da Tabela 1 ao

transformá-los em números-índice. Esses números tem como base o número 100 (cem) para a amostra brasileira e facilita a verificação da análise do parágrafo anterior.

**Tabela 2 – Índices-base das médias das escalas para amostras do Brasil, Canadá e Oriente Médio (Índice-base Brasil = 100,0)**

<b>Construtos</b>	<b>Brasil</b>	<b>Canadá</b>	<b>Oriente Médio</b>
CI Capital Humano	100,0	89,4	82,5
CI Capital Estrutural	100,0	96,4	91,4
CI Capital Relacion	100,0	81,6	70,8
<b>TOTAL CI</b>	<b>100,0</b>	<b>88,2</b>	<b>80,3</b>
CUL Def Poder	100,0	99,1	83,9
CUL Medo Descon	100,0	109,8	93,4
CUL Cooperação	100,0	90,7	71,7
<b>TOTAL CUL</b>	<b>100,0</b>	<b>97,7</b>	<b>80,3</b>
CLI Riscos	100,0	89,9	77,0
CLI Confiança	100,0	79,8	67,7
CLI Abertura	100,0	90,7	72,3
CLI Posse	100,0	91,3	74,6
<b>TOTAL CLI</b>	<b>100,0</b>	<b>87,8</b>	<b>72,5</b>

Fonte: O autor. Adaptação dos dados extraídos de Nazari et al. Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis. *Journal of Intellectual Capital*, v. 12, n. 2, p. 224-248, 2011.

Para corroborar ou não essas observações refinou-se essa análise comparando-se as médias do Canadá e Oriente Médio com o intervalo de confiança para a amostra brasileira (Quadro 10). Esses intervalos de confiança, expostos no Quadro 10, estão demonstrados, para cada um dos construtos e dimensões, ao nível de 95%.

**One-Sample Test**

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
CI_Capital_Humano	31,174	32	,000	27,36364	25,5757	29,1516
CI_Capital_Estrutural	21,556	32	,000	15,63636	14,1588	17,1139
CI_Capital_Relacion	38,973	32	,000	24,54545	23,2947	25,7962
TOTAL_CI	37,720	32	,000	67,54545	63,8979	71,1930
CUL_Def_Poder	18,526	32	,000	8,93939	7,9565	9,9223
CUL_Medo_Descon	41,020	32	,000	9,18182	8,7259	9,6378
CUL_Cooperação	30,581	32	,000	17,75758	16,5748	18,9404
TOTAL_CUL	36,232	32	,000	35,87879	33,8617	37,8959
CLI_Riscos	33,341	32	,000	7,93939	7,4543	8,4244
CLI_Confiança	30,276	32	,000	11,81818	11,0231	12,6133
CLI_Abertura	31,084	32	,000	11,03030	10,3075	11,7531
CLI_Posse	35,164	32	,000	11,75758	11,0765	12,4387
TOTAL_CLI	47,585	32	,000	42,54545	40,7242	44,3667

**Quadro 10 – Intervalos de confiança com uso do teste T - Brasil**

Fonte: O autor.

Efetuada a comparação, com os intervalos, verifica-se, com no mínimo 95% de

confiança (vide Quadro 10 e Tabela 1), que: 1) A média do construto de Capital Intelectual do Canada é inferior a média do Brasil, 2) A média do construto de Clima Organizacional do Canadá é inferior a média do Brasil. No caso do construto Cultura, a média do Canada é inferior a do Brasil, mas por estar inserida no intervalo de confiança de 95% para a amostra brasileira, não se pode concluir com confiança razoável (mínimo de 95%) que esta seria inferior a do Brasil.

Comparando-se a amostra brasileira com o Oriente Médio, não se pode concluir com 95% de confiança que todas as variáveis dessa região são inferiores a amostra brasileira. Mas somente duas variáveis estão nessa condição: Capital Humano (CI\_Capital\_Humano) e Capital Estrutural (CI\_Capital\_Estrutural). Apesar dessa incerteza com relação a essas duas variáveis pode-se concluir que o construto Capital Intelectual (TOTAL\_CI) é superior na amostra brasileira com nível de confiança de 95%. Observa-se que estas mesmas duas variáveis, inconclusivas para o Oriente Médio também o são para o Canada.

Expondo essas verificações, em termos das hipóteses desta pesquisa, com o uso do intervalo de confiança de 95%, podemos aceitar, rejeitar ou tornar inconclusivas as seguintes hipóteses:

1) Ho - A cultura subjacente nas empresas canadenses impulsiona igual ou mais favoravelmente a gestão do CI que nas empresas brasileiras – inconclusiva.

H1 - A cultura subjacente nas empresas brasileiras impacta mais favoravelmente a gestão do CI que nas empresas canadenses – inconclusiva.

2) Ho - A cultura subjacente nas empresas do Oriente Médio impacta igual ou mais favoravelmente a gestão do CI que nas empresas brasileiras – rejeita-se.

H1 - A cultura subjacente nas empresas brasileiras impacta mais favoravelmente a gestão do CI que nas empresas do Oriente Médio – aceita-se.

3) Ho - O Clima Organizacional subjacente nas empresas do Canadá impacta igual ou mais favoravelmente a gestão do CI que nas empresas brasileiras – rejeita-se.

H1 - O Clima Organizacional subjacente nas empresas brasileiras impacta mais favoravelmente a gestão do CI que nas empresas canadenses – aceita-se.

4) Ho - O Clima Organizacional subjacente nas empresas do Oriente Médio impacta igual ou mais favoravelmente a gestão do CI que nas empresas brasileiras – rejeita-se.

H1 - O Clima Organizacional subjacente nas empresas brasileiras impacta mais favoravelmente a gestão do CI que nas empresas do Oriente Médio – aceita-se.

Dos quatro conjuntos de hipóteses avaliados, apenas a primeira foi inconclusiva no

nível estatístico mínimo de 95% de confiança. Apesar de inconclusiva, nesse nível de confiança, observa-se que a média do construto Cultura para o Brasil foi de 35,88 (Tabela 1), superior a média para o Canadá 35,04 (Tabela 1), ou seja, a média brasileira foi de apenas 2,4% superior a média canadense. Por isso não houve conclusão na respectiva hipótese, mas deixou evidência para se verificar em pesquisas futuras. Verifica-se que um dos componentes pesquisados da Cultura – o medo do desconhecido – foi superior na amostra canadense com 95% de confiança; conduzindo para que a média do Canadá fosse quase igual a brasileira (apenas 2,4% de diferença).

Os Quadros 11 e 12 apresentam as conclusões comparativas para cada um dos componentes da Cultura e Clima Organizacional, sendo que no Quadro 11 apresentou-se as conclusões com nível estatístico mínimo e no Quadro 12 as comparações que não obtiveram o nível de 95% de confiança realizando-se apenas simples comparações das médias dos países.

	<b>Cultura e Clima no Brasil mais favorável a gestão CI</b>	<b>Cultura e Clima no Brasil menos favorável a gestão CI</b>
<b>Canadá</b>	Capital Humano Capital Relacionam. Cooperação Riscos Confiança Abertura Posse	Medo desconhecido
<b>Oriente Médio</b>	Capital Humano Capital Relacionam. Defer. ao Poder Medo desconhecido Cooperação Riscos Confiança Abertura Posse	

**Quadro 11 – Resultados comparativos - confiança estatística  $\geq$  95%**

Fonte: O autor.

Visualizando-se esses Quadros (11 e 12) verifica-se que: 1) no caso do Canadá dos 10 componentes da Cultura e Clima Organizacional apenas 2 não obtiveram o nível de 95% de confiança para suas respectivas conclusões; 2) no caso do Oriente apenas 1 componente não obteve o nível mínimo. Esses componentes são apresentados no Quadro 12 e foram classificados apenas pela simples comparação das médias, carecendo de pesquisas futuras para obtenção da confiança mínima desejada.

	<b>Cultura e Clima no Brasil mais favorável a gestão CI</b>	<b>Cultura e Clima no Brasil menos favorável a gestão CI</b>
<b>Canadá</b>	Capital estrutural Defer. ao Poder	
<b>Oriente Médio</b>	Capital Estrutural	

**Quadro 12 – Resultados comparativos - confiança estatística indeterminada**

Fonte: O autor.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela comparação entre as medias dos países, em suas respectivas dimensões da cultura e clima organizacionais, verifica-se que os níveis atingidos pela amostra brasileira estão, em sua quase totalidade, superiores a amostra canadense, a qual por sua vez são superiores a amostra do Oriente Médio. Isso não significa que a gestão do CI seja superior no Brasil. Significa apenas que a maioria dos componentes de cultura e clima tem impacto mais favorável para a gestão no Brasil que no Canadá, Irã e Líbano.

Isso tem implicações nas políticas internas das empresas, as quais podem direcionar esforços para atuar nos componentes de Cultura e Clima, comparativamente identificados, com níveis menos favoráveis a gestão do Capital Intelectual. Há possibilidade também de se contribuir com políticas públicas, particularmente a educação, no sentido de direcionar esforços aos componentes de Cultura e Clima do trabalhador brasileiro que devem ser melhorados.

Outras possíveis dimensões/variáveis que também afetem o CI, como a burocracia, infraestrutura, arcabouço jurídico-legal, etc. podem não ter, comparativamente, impactos tão favoráveis à gestão do CI no Brasil (podem ser até comparativamente desfavoráveis).

Essa constatação conduz a sugestão que pesquisas futuras possam avaliar os impactos dessas outras variáveis/dimensões na gestão do CI e, se possível, compará-los com os impactos da cultura e clima organizacionais. Esse conhecimento poderia impulsionar políticas públicas e o planejamento empresarial no sentido de melhor aproveitamento dos pontos fortes e, medidas para melhoria dos pontos fracos que afetem a gestão do CI, e por consequência a atividade de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) tanto pública quanto privada. Adiciona-se também sugestão de ampliação desse tipo de pesquisa avaliando impacto da Cultura e do Clima Organizacional na gestão do Capital Intelectual no Brasil, comparativamente, a outros países do mundo, tendo em vista que o autor não localizou pesquisa similar no Brasil para fins de comparação de resultados.

Outras possibilidades de pesquisas futuras envolveriam a obtenção de amostras de outros países que possuam características potenciais semelhantes ao Brasil, como os demais emergentes (China, Rússia, Índia e África do Sul), confrontando e comparando com amostras relevantes de países desenvolvidos e discutir e analisar conjuntamente, conforme já mencionado, o impacto de outras variáveis/dimensões na gestão do CI.

**REFERÊNCIAS:**

AIKEN, L. S.; WEST, S. G. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1991.

AL-HEGELAN, A.; PALMER, M. Bureaucracy and development in Saudi Arabia. Washington, *Middle East Journal*, v. 39, n. 1, p. 48-68, 1985

ALAVI, M.; KAYWORTH, T. R.; LEIDNER, D. E. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, v. 22, n. 3, p. 191-224, 2005.

ALI, A. J.; SABRI, H. M. Organizational culture and job satisfaction in Jordan. *Journal of Transnational Management Development*, v. 6, n. 1/2, p. 105-118, 2001

ARDICHVILI, A.; MAURER, M.; LI, W.; WENTLING, T.; STUEDEMANN, R. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, v. 10, n. 1, p. 94-107, 2006.

ATTIYAH, H. Roots of Organization and Management Problems in Arab Countries: Cultural or Otherwise? In: THE ARAB MANAGEMENT CONFERENCE, 1., 1993, Bradford, UK: *Anais...* Bradford, UK: Bradford University, 1993

BARBOSA, J. G.; GOMES J. S. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis (capital intelectual) em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n.2, p. 29-48, maio/ago. 2002.

BARBOSA, L. N. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*. v. 36, n. 4, p. 6-19, 1996

BECK, N. Next Century: *Why Canada Wins*. Toronto: HarperCollins Publishers, 1998

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS . Estimativas e dados do IBOVESPA. São Paulo: BM&F BOVESPA S.A, [2011]. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/>. Acesso em 13 de jul. 2011.

BONTIS, N. Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, v. 36, n., p. 63-76, 1998

\_\_\_\_\_.; CROSSAN, M. M.; HULLAND, J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, v. 39, n. 4, p. 437-469, 2002.

CARDOSO, M. Rádio peão - estudo dos mecanismos, tipologia e os efeitos dos rumores nas organizações. *RAE Light*, v. 2, n. 4, p. 8-13, 1995.

CAVUSGIL, S. T.; CALANTONE, R. J.; ZHAO, Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 18, n. 1, p. 6-21, 2003

CEGARRA-NAVARRO, J. G.; DEWHURST, F. W. Linking shared organizational context

and relational capital through unlearning: An initial empirical investigation in SMEs. *The Learning Organization*, v. 13, n. 1, p. 49-62, 2006.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. Estimativa de usuários de internet por país. Local: CIA, [2009]. Disponível em: <https://www.cia.gov/>. Acesso em 13 de jul. 2011.

CHAMINADE, C.; JOHANSON, U. Can guidelines for intellectual capital management and reporting be considered without addressing cultural differences?. *Journal of Intellectual Capital*, v. 4, n. 4, p. 528-542, 2003.

CHAU, P. Y. K.; TAM, K. Y. Factors affecting the adoption of open systems: an exploratory study. *MIS Quarterly*, v. 21, n. 1, p. 1-24, 1997.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando Pessoas*. 3 ed. São Paulo: Makron books, 252. 1994 p.

CHOW, C. W.; HARRISON, G. L.; MCKINNON, J. L.; WU, A. Cultural influences on informal information sharing in Chinese and Anglo-American organizations: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, v. 24, n. 7, p. 561-582, 1999.

DAMATTA, R. *O que faz o Brasil, Brasil?*. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

DASTMALCHIAN, A.; LEE, S.; NG, I. The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, v. 11, n. 2, p. 388 – 412, 2000.

DAVIS, F. B. *Educational measurements and their interpretation*. California: Wadsworth Publishing Company, 1964.

DE LONG, D. W.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, v. 14, n. 4, p. 113-128, 2000.

DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 3, p. 619-654, 1996.

DETERT, J. R.; SCHROEDER, R. G.; MAURIEL, J. J. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 4, p. 850-862, 2000.

DONNELLY, R. The management of consultancy knowledge: an internationally comparative analysis. *Journal of Knowledge Management*, v. 12, n. 3, p. 71-83, 2008.

EARLEY, P. C. East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 2, p. 319, 1993.

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *Relatório da EIU 2008*. [s. l.]: EIU, [2008] Disponível em: <<http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=1557375740&Country=Brazil&topic=Business&subtopic=Business+environment&subsubtopic=Brazil—highlights%3a+Business+environment+outlook>> . Acesso em: 13 jul. 2011. 2008



- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business, 1997.
- EDVINSSON, Leif. *Longitude Corporativa. Navegando pela Economia do Conhecimento*. Trad. Roger Maioli dos Santos. São Paulo: Makron Books, 2003.
- ELLIOTT, R. K. The third wave breaks on the shores of accounting. *Accounting Horizons*, v. 6, n. 2, p. 61-85, 1992.
- FOREHAND, G. A.; VONHALLERGILMER, B. Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, v. 62, n. 6, p. 361-82, 1964.
- FRAZIER, P. A.; TIX, A. P.; BARRON, K. E. Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology*, v. 51, n. 1, p. 115-134, 2004.
- GEORGE, J. M.; JONES, G. R. *Understanding and managing organizational behavior*. Massachusetts: Addison-Wesley Reading, 1999
- GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, v. 18, n. 1, p. 185-214, 2001.
- GOLEMBIEWSKI, R. T. *Approaches to planned change, part one: Orienting perspectives and micro-level interventions*. New York: Marcel Dekker, 1979.
- \_\_\_\_\_. *Approaches to Planned Change: Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions*. New Brunswick: Transaction Publishers, 1993.
- GOMES, J. S.; SALAS, J.M.A. *Controle de Gestão: Uma abordagem contextual e organizacional*. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- HANNAH, D. R. Who owns ideas? An investigation of employees' beliefs about the legal ownership of ideas. *Creativity Innovation. Manage*, v. 13, n. 4, p. 216-230, 2004.
- HERVAS-OLIVER, J. L.; DALMAU-PORTA, J. I. Which CI components explain national CI stocks?. *Journal of Intellectual Capital*, v. 8, n. 3, p. 444-469, 2007.
- HILL, C. E.; LOCH, K. D.; STRAUB, D. W.; EL-SHESHAI, K. A qualitative assessment of Arab culture and information technology transfer. *Journal of Global Information Management*, v. 6, n. 3, p. 29-38, 1998.
- HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. CA: Sage Publishing, 1980
- \_\_\_\_\_. Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue Française de Gestion.*, p.10-21, sep./oct.1987.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: software of the mind*. Beverly Hills: McGraw-Hill, 1991.

IBGE. Estimativa Populacional para o Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, [2009]. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1435&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1435&id_pagina=1). Acesso em 13 de jul. 2011.

ISAAC, R. G.; HERREMANS, I. M.; KLINE, T. J. Intellectual Capital Management Enablers: A Structural Equation Modeling Analysis. *Journal of Business Ethics*, v. 93, n. 3, p. 373-391, 2010.

\_\_\_\_\_; PITT, D. C. Organizational culture. It's alive! It's alive! But there's no fixed address". In: GOLEMBIEWSKI, R. (Ed.). *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Marcel Dekker, 2001

KNIGHT, F. H. *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston: Houghton Mifflin, 1921.

LYNN, B. E. Culture and intellectual capital management: A key factor in successful ICM implementation. *International Journal of Technology Management*, v. 18, n.5, p. 590-603, 1999.

MADHOK, A. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, v. 26, n. 1, p. 117-137, 1995.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MCDERMOTT, R.; O'DELL, C. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, v. 5, n. 1, p. 76-85, 2001.

MCLAUGHLIN, S.; PATON, R. A.; MACBETH, D. K. Barrier impact on organizational learning within complex organizations. *Journal of Knowledge Management*, v. 12, n. 2, p. 107-123, 2008.

MILES, G.; MILES, R. E.; PERRONE, V.; EDVINSSON, L. Some conceptual and research barriers to the utilization of knowledge. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 281-288, 1998.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *O setor de serviços brasileiro*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, [2009]. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=3123>>. Acesso em 13 de jul. 2011.

MORAN, E. T.; VOLKWEIN, J. F. The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, v. 45, n. 1, p. 19-47, 1992.

NAMAZIE, P.; FRAME, P. Developments in human resource management in Iran. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 1, p. 159-171, 2007.

NAZARI, J.; KLINE, T.; HERREMANS, I. Conducting survey research in management accounting. In: HOQUE, Z. (Ed.). *Methodological issues in accounting research: theories, methods and issues*. London: Spiramus, 2006. p. 427-460.

\_\_\_\_\_.; HERREMANS, I.; MANASSIAN, A.; ISAAC, R. National Intellectual Capital Stocks and Organizational Cultures: A Comparison of Lebanon and Iran". In: O'SULLIVAN, K. J. (Ed.). *Strategic Intellectual Capital Management in Multinational Organizations: Sustainability and Successful Implications*. Hershey: Idea Group Publishing, PA, 2009. a. p. 94-117.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; ISAAC, R. G.; MANASSIAN, A.; KLINE, T. J. B. Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis. *Journal of Intellectual Capital*, v. 12, n. 2, p. 224-248, 2011.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Organizational characteristics fostering intellectual capital in different contexts. *Journal of Intellectual Capital*, v. 10, n. 1, p. 135-148, 2009b.

NUNNALLY, J. C. *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill, 1967.

OSTROFF, C. The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision*, v. 56, n. 1, p. 56-90, 1993.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J. Y.; PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.

PORTAL SUA PESQUISA. Estimativa populacional para o Canadá e Irã. [s.l.: s.n.], [2009]. Disponível em: <http://www.suapesquisa.com/paises/>. Acesso em 13 de jul. 2011.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Estimativa de Índice de Desenvolvimento Humano - IDH*. Brasília: PNUD, 2010. Disponível em: [http://www.pnud.org.br/pobreza\\_desigualdade/reportagens/index.php?id01=3596&lay=pde](http://www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens/index.php?id01=3596&lay=pde). Acesso em 13 de jul. 2011.

\_\_\_\_\_. *Estimativa de Índice de Desenvolvimento Humano – IDH*. Brasília: PNUD, 2008. Disponível em: <http://noticias.terra.com.br/brasil/interna/0,,OI2105698-EI306,00.html>. Acesso em 13 de jul. 2011.

REICHERS, A. E.; SCHNEIDER, B. Climate and culture: An evolution of constructs. In: SCHNEIDER, B. (Ed.). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. p. 5–39.

ROOS, G.; BAINBRIDGE, A.; JACOBSEN, K. Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy and Leadership*, v. 29, n. 4, p. 21-26, 2001.

SCHEIN, E. Are you corporate cultured?. *Personnel Journal*, v. 65, n. 11, p. 86–96, 1986.

\_\_\_\_\_. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, v. 25, n. 2, p. 3-16, Winter 1984.

SEIDLER-DE ALWIS, R.; HARTMANN, E. The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of Knowledge Management*, v. 12, n. 1, p. 133-147, 2008.

SMITH, K. G.; CARROLL, S. J.; ASHFORD, S. J. Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 7-23, 1995.

SPARROW, P. R.; GASTON, K. Generic climate maps: a strategic application of climate survey data?. *Journal of Organizational Behavior*, v. 17, n. 6, p. 679-698, 1996.

SROUR, R.H. Formas de gestão: o desafio da mudança. *RAE*, v. 34, n. 4, p.31-45, 1994.

STARBUCK, W. H. Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 6, p. 713-740, 1992.

STEWART, T. A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday, 1997.

SULLIVAN, P. H. *Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. New York: John Wiley & Sons Inc., 2000.

SULLIVAN, P. H. Profiting from intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, v. 3, n. 2, p. 132-142, 1999.

TAMINIAU, Y.; SMIT, W.; DE LANGE, A. Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, v. 13, n. 1, p. 42-55, 2009.

TAYLES, M.; PIKE, R. H.; SOFIAN, S. Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance: Perceptions of managers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 20, n. 4, p. 522-548, 2007.

TROMPENAARS, F. *Tr. fr. L'entreprise multi culturelle*. Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. Château-Gontier: Máxima, 1993.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM. *Arab Human Development Report 2003: Building a Knowledge Society*. New York: UNDP, 2003.

\_\_\_\_\_. *The Arab Knowledge Report 2009: Towards Productive Intercommunication for Knowledge*. Dubai: Mohammed bin Rashid Al Maktoum Foundation: UNDP, 2009.

UNIVERSO ONLINE EDUCAÇÃO. Estimativa populacional para o Líbano. [s.l]: UOL Educação, [2009]. Disponível em: <http://educacao.uol.com.br/geografia/libano.jhtm>. Acesso em 13 de jul. 2011.

WAGNER, I. J. A. Studies of Individualism-collectivism: Effects on Cooperation in Groups.

*Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 152-172, 1995.

YOUNDT, M. A.; SUBRAMANIAM, M.; SNELL, S. A. Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 2, p. 335-361, 2004.

## APÊNDICE - Questionário de Pesquisa



### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

**INSTRUÇÕES:** Para cada questão do questionário você deverá escolher entre cinco opções, desde a opção “*discordo totalmente*” até a opção “*concordo totalmente*”. Ou seja, marque com um **X apenas uma** das 5 (cinco) opções que estiverem mais de acordo com a sua opinião e percepção. Favor responder todas as questões. Antes do início do questionário solicita-se preencher alguns dados como sua idade, cargo e o ramo de atividade da sua empresa ou instituição. Ressaltamos novamente a garantia de sigilo, ou seja, o vosso nome e o nome da sua empresa ou instituição não serão divulgados. Há duas formas de envio: 1) Por fax no número **(21) 2334-0697** ou; 2) Por e-mail no endereço **ajssbb@gmail.com**

#### Dados pessoais e profissionais

1) O que sua empresa/instituição produz ou faz:

\_\_\_\_\_

2) Seu cargo ou função na empresa: \_\_\_\_\_

3) Sua idade: \_\_\_\_\_ anos

3) Sexo:

Masculino  Feminino

#### QUESTIONÁRIO:

##### Capital Intelectual - Capital Humano

1) O conhecimento que cada funcionário ou colaborador possui não é muito valorizado até que a pessoa saia da nossa empresa ou organização.

Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

2) A maioria dos funcionários entendem **claramente** o motivo deles fazerem as tarefas que lhe são passadas.

Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

3) Ampla comunicação e compartilhamento de conhecimento ocorrem entre funcionários experientes e também com trabalhadores novos na organização.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

4) O conhecimento é compartilhado de forma não-sistemática (por exemplo, de vez em quando e informalmente) e, por causa disto, existe alta dependência da empresa de alguns poucos funcionários importantes.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

5) A Burocracia dentro de nossa empresa não atrasa a aplicação de novas ideias.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

6) Nós somos capazes de concluir que o sucesso de nossa empresa vem do conhecimento e perícia de todos os funcionários e colaboradores.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

7) Frequentemente nós desenvolvemos técnicas ou processos baseados naquilo que temos aprendido com experiências anteriores.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

8) É fácil comunicar o conhecimento de cada pessoa, em toda a empresa, para que outros funcionários possam usar.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

### **Capital Intelectual - Capital Estrutural**

1) As pessoas têm amplo acesso aos sistemas de informação dos quais necessitam para cumprir os objetivos da empresa.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

2) Nossa empresa possui processos e procedimentos criados para desenvolver capacidades únicas, habilidades e conhecimentos.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

3) Os sistemas de informação de nossa empresa capturam o conhecimento que existe em toda a empresa.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

4) A maioria dos funcionários sabem como usar os sistemas de informação que auxiliam no desempenho do trabalho.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

5) Nós temos bons sistemas, dentro da nossa empresa ou organização, que mostram e

medem o valor dos conhecimentos dos funcionários

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

### **Capital Intelectual - Capital de Relacionamento**

1) Os funcionários, gerentes e diretores da empresa mantém uma comunicação adequada com fornecedores, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com empresa.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

2) Os fornecedores e clientes tem uma imagem clara de quem somos e o que nós oferecemos.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

3) Os clientes acreditam que trabalhamos para atendê-los.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

4) A empresa estimula que os funcionários se conheçam e se aproximem entre si.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

5) Os funcionários de nossa empresa geralmente confiam um no outro.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

6) A estrutura dentro de nossa empresa promove relações solidárias e de apoio.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

### **Cultura Organizacional - A deferência ao Poder**

1) A maioria dos funcionários da empresa se sente normal e a vontade para discordar de seus supervisores e chefes.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

2) Os funcionários são, frequentemente, convidados a participar nas decisões da nossa empresa.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

3) Há uma disposição para permitir que qualquer pessoa da empresa possa assumir a liderança, com base no que é mais experiente.

- Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

### **Cultura Organizacional - Medo do Desconhecido**

1) Nossa empresa ou organização aceita os erros, desde que se aprenda com eles.



- Discordo totalmente       Discordo em parte       Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte       Concordo totalmente

2) Os funcionários ficam entusiasmados em assumir desafios e mudanças que eles não dominam por completo.

- Discordo totalmente       Discordo em parte       Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte       Concordo totalmente

3) Nós estamos confortáveis com a incerteza em nossa organização.

- Discordo totalmente       Discordo em parte       Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte       Concordo totalmente

### **Cultura Organizacional - Isolamento e colaboração / cooperação**

1) A maioria das pessoas, em nossa empresa ou organização, acha que o trabalho em grupo e equipe proporciona adequado reconhecimento.

- Discordo totalmente       Discordo em parte       Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte       Concordo totalmente

2) As pessoas nesta organização, preferem trabalhar sozinhas, por conta própria, ao invés de em grupo ou em equipe.

- Discordo totalmente       Discordo em parte       Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte       Concordo totalmente

3) As pessoas mais importantes em nossa empresa ou organização atuam e trabalham em equipe.

- Discordo totalmente       Discordo em parte       Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte       Concordo totalmente

4) A maioria dos funcionários estão dispostos a colocar os objetivos de todos à frente dos objetivos pessoais de cada um.

- Discordo totalmente       Discordo em parte       Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte       Concordo totalmente

5) Em nossa empresa ou organização, princípios e valores dos funcionários conduzem os trabalhos de forma unificada e integrada.

- Discordo totalmente       Discordo em parte       Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte       Concordo totalmente

### **Clima organizacional - Riscos**

1) Assumir riscos razoáveis é aceitável em nossa empresa.

- Discordo totalmente       Discordo em parte       Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte       Concordo totalmente

2) Tolerar erros, ao tentar novas ideias, é aceito na organização.

- Discordo totalmente       Discordo em parte       Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte       Concordo totalmente

**Clima organizacional - Confiança**

- 1) Os funcionários confiam que a organização está preocupada com seu bem-estar.  
 Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente
- 2) Os funcionários seguem e tentam cumprir com as tarefas que são pedidas.  
 Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente
- 3) O nível de confiança entre os funcionários da empresa são bons.  
 Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

**Clima organizacional - Abertura**

- 1) É melhor não revelar muita informação para os funcionários nesta organização ou empresa.  
 Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente
- 2) Comentários críticos construtivos são bem recebidos entre os colegas de trabalho.  
 Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente
- 3) A maioria dos funcionários não ficam relutantes e/ou tímidos em falar quando estão em reuniões.  
 Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente

**Clima organizacional - Posse**

- 1) É melhor não levar o crédito (mérito) por suas ideias, caso eles não funcionam.  
 Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente
- 2) As pessoas que oferecem ideias inovadoras realmente chegam à frente em nossa empresa.  
 Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente
- 3) Expressar ideias originais é incentivado em nossa organização.  
 Discordo totalmente     Discordo em parte     Não discordo nem concordo  
 Concordo em parte     Concordo totalmente