

## **Pesquisa acerca das variáveis de Cultura e Clima Organizacional na gestão do Capital Intelectual no Brasil comparadas com Irã e Líbano**

**Adriano José Siqueira da Silva** (UNISEPE/Faculdade de São Lourenço)

### **RESUMO**

Este estudo objetiva verificar, o impacto da cultura e clima organizacional na gestão do Capital Intelectual no Brasil, comparativamente com dois países de médio desenvolvimento econômico - 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, já realizada para esses países. Para isso utilizou-se de ferramentas estatísticas como o *Alpha de Cronbach*, correlação, teste T, intervalo de confiança e hipóteses. 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. Verificou-se a originalidade, para o Brasil, desta pesquisa ao contribuir com a compreensão dos impactos de componentes culturais e de clima na gestão do Capital Intelectual. Em termos internacionais verificou-se que só há um estudo nesse sentido para o Irã e Líbano. Constatou-se que os níveis dos componentes culturais e de clima organizacional atingiram patamares mais elevados no Brasil que no Irã e Líbano, indicando que as variáveis Cultura e Clima Organizacional têm impacto mais favorável para a gestão do Capital Intelectual nas empresas brasileiras. Isso tem implicações nas políticas internas das empresas, as quais podem direcionar esforços para atuar nos componentes de Cultura e Clima, comparativamente identificados, como 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. Sugere-se que estudos posteriores possam ampliar o estudo para outros países e/ou verificar impactos e influência de outras variáveis como burocracia, educação, etc. na gestão do Capital Intelectual.

Palavras-chave: Capital Intelectual. Gestão. Cultura. Clima Organizacional. Brasil. . Irã. Líbano.

### **Comparative research of the impact of the variables culture and organizational climate in the management of Intellectual Capital in Brazil with Iran and Lebanon**

### **ABSTRACT**

This research aimed to study the impact of culture and organizational climate in the management of intellectual capital in Brazil, compared with two medium development countries - Iran and Lebanon. For this, it carried out a descriptive survey with a questionnaire using the Likert scale, with workers in brazilian companies and compared with data obtained in another research already done for Iran and Lebanon. It was used statistical tools such as Cronbach's alpha, correlation, T test, confidence intervals and hypothesis testing. Thus, the study analyzed,

by comparing the countries, the impacts of the components of culture and climate and check on which ones, there are more favorable or unfavorable impact for the management of intellectual capital. It can consider the originality in this research to Brazil, which contribute to the understanding of the impacts of climate and cultural components in the management of intellectual capital. Internationally it was found that there is only one study in this direction for Canada, Iran and Lebanon. It was found that the levels of cultural and organizational climate components reached higher levels in Brazil than in Iran and Lebanon, indicating that the variables culture and organizational climate is most favorable impact for the management of intellectual capital brazilian companies. This has implications for internal corporate policies, which can direct efforts to act on the components of culture and climate, identified as less favorable to intellectual capital management. There is also possibility to contribute to public policy, particularly education, in order to direct efforts to the components of culture and climate of the Brazilian workers, which should be improved. It is suggested that further research to study other countries and/or verify the impacts and influence of other variables such as bureaucracy, education, etc., in the management of intellectual capital.

Keywords: Intellectual Capital. Management. Culture. Organizational Climate. Brazil. Iran. Lebanon

## INTRODUÇÃO

A ascensão da 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 gerenciamento de negócios tendo como base, predominantemente, apenas 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 do panorama de negócios. A elaboração de um plano de gestão estratégica maximizada 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 Oriente Médio (Nazari *et al*. 2011).

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. Dois países com nível de desenvolvimento econômico mediano como o Brasil.

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 ao Oriente Médio?”. 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 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 itens de cultura e de clima organizacionais que sejam mais favoráveis ou mais desfavoráveis à gestão do CI no Brasil em comparação com o Oriente Médio.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Com relação ao conceito de Capital Intelectual observa-se que se associarmos a palavra “capital” à palavra “intelectual”, infere-se que são recursos gerados pelas empresas através do intelecto das pessoas. Mas, a definição de Capital Intelectual abrange vários elementos intangíveis, além do próprio Capital Humano. Além deste, para que se configure o Capital Intelectual, ou seja, para que ele seja definido e produzido precisa-se de três fatores ocultos que os autores Edvinsson e Malone (1997) relacionam como:

- Capital humano: composto pelo conhecimento, *expertise*, poder de inovação e habilidade dos empregados, além dos valores, cultura e a filosofia da empresa.
- Capital estrutural: inclui equipamentos de informática, *softwares*, banco de dados patentes, marcas registradas e tudo o mais que apóia 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.*

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).

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).

Para efeito de definição de cultura Gomes e Salas (2001, p. 35) abordam o conceito 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.

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

Para efeito de distinção conceitual considera-se que o clima é observável e realizado nas mentes dos trabalhadores a um nível consciente, enquanto 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.

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, os autores examinam essas mesmas variáveis culturais considerando o país de origem. Portanto, estes autores tem atualizado a obra de Hofstede (1991) com pesquisa subsequente que aplica-se especificamente à gestão do CI.

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.

Tendo esses conceitos em vista, dos diversos autores referenciados no presente estudo, assim como no estudo replicado (Nazari et al, 2011), pode-se resumir os construtos e dimensões no Quadro 1 apresentada a seguir.

	CULTURA	CLIMA ORG.	CAPITAL INTELECTUAL
<b>DIMENSÕES</b>	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: Elaborado pelo autor com base na metodologia utilizada por Nazari et al (2011)

## 2 METODOLOGIA

Essa pesquisa é uma réplica, específica para o Brasil, de pesquisa já efetuada para três países (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.

Portanto, para a realização da pesquisa, foi utilizado o mesmo questionário usado por Nazari et al (2011). Neste, o construto Capital Intelectual (19 perguntas) é composto 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, as três dimensões juntas fornecem uma medida ideal até que ponto as organizações possuem gestão que encoraja o desenvolvimento de CI. 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.

O segundo construto no questionário, Cultura Organizacional, foi 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 do questionário - 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).

Portanto, para a finalidade do próximo tópico – Análise dos Resultados - apresenta-se a seguir o resumo dos construtos e dimensões da pesquisa com suas respectivas siglas (entre parênteses):

- 1) O Construto de Capital Intelectual (TOTAL\_CI) é composto dos construtos de Capital Humano (CI\_Capital\_Humano), Capital Estrutural (CI\_Capital\_Estrutural) e Capital de Relacionamento (CI\_Capital\_Relacion);
- 2) O construto de Cultura (TOTAL\_CUL) é composto de Deferência ao Poder (CUL\_Def\_Poder), Medo do Desconhecido (CUL\_Medo\_Descon) e Cooperação (CUL\_Cooperação);
- 3) O construto de Clima Organizacional (TOTAL\_CLI) é composto de Riscos (CLI\_Riscos), Confiança (CLI\_Confiança), Abertura (CLI\_Abertura) e Posse (CLI\_Posse).

Originalmente a amostra brasileira incluía empresas listadas no IBOVESPA, mas diante das dificuldades de obtenção dos questionários, o autor modificou sua amostragem. Assim, enviou-se questionários, de forma aleatória, para sua lista de contatos de pessoas empregadas, a qual incluía alunos na universidade (Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ), colegas de mestrado, pessoas conhecidas e empresas. 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 nenhuma proximidade de relacionamento afetivo ou de amizade com o autor. Encaminhou-se 113 questionários para pessoas físicas e jurídicas que trabalham em diferentes empresas e setores de negócio e obteve-se 34 respostas.

Obtidos os dados, via questionário para o Brasil e, via pesquisa de Nazari et al (2011) para o 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 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

2) 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 no tópico 3 -Análise de Resultados.

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 obtiveram-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 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 DE RESULTADOS:

Primeiramente verificou-se a confiabilidade do construto, incluindo todas as variáveis, através do cálculo do *Alpha de Cronbach* (Quadro 2). 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.

**Reliability Statistics**

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

**Quadro 2 – Alpha de Cronbach - Brasil**

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software estatístico SPSS

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. A Quadro 3 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 3 – Correlação entre CI e as variáveis Cultura e Clima - Brasil**

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software estatístico SPSS

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 4). 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 4 – Correlação entre CI, Cultura e Clima - Brasil**

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software estatístico SPSS

O Quadro 5 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 5, a segunda coluna – *Mean* – que expõe as médias obtidas por cada uma das variáveis. Essas médias são utilizadas para comparar com as médias do 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 5 – Estatísticas descritivas básicas – Brasil**

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software estatístico SPSS

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 das variáveis de Cultura e Clima Organizacional são mais favoráveis para a gestão do Capital Intelectual que no Oriente Médio.

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

Construtos	Brasil	Oriente Médio
CI_Capital_Humano	27,36	22,57
CI_Capital_Estrutural	15,64	14,30
CI_Capital_Relacion	24,55	17,39
<b>TOTAL_CI</b>	<b>67,55</b>	<b>54,25</b>
CUL_Def_Poder	8,94	7,50
CUL_Medo_Descon	9,18	8,57
CUL_Cooperação	17,76	12,73
<b>TOTAL_CUL</b>	<b>35,88</b>	<b>28,80</b>
CLI_Riscos	7,94	6,11
CLI_Confiança	11,82	8,00
CLI_Abertura	11,03	7,98
CLI_Posse	11,76	8,77
<b>TOTAL_CLI</b>	<b>42,55</b>	<b>30,86</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com dados produzidos no software estatístico SPSS para amostra do Brasil e dados do Oriente Médio extraídos de Nazari et al (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 e Oriente Médio (Índice-base Brasil = 100,0)**

Construtos	Brasil	Oriente Médio
CI_Capital_Humano	100,0	82,5
CI_Capital_Estrutural	100,0	91,4
CI_Capital_Relacion	100,0	70,8
<b>TOTAL_CI</b>	<b>100,0</b>	<b>80,3</b>
CUL_Def_Poder	100,0	83,9
CUL_Medo_Descon	100,0	93,4
CUL_Cooperação	100,0	71,7
<b>TOTAL_CUL</b>	<b>100,0</b>	<b>80,3</b>
CLI_Riscos	100,0	77,0
CLI_Confiança	100,0	67,7
CLI_Abertura	100,0	72,3
CLI_Posse	100,0	74,6
<b>TOTAL_CLI</b>	<b>100,0</b>	<b>72,5</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com dados produzidos no software estatístico SPSS, para amostra do Brasil e, dados do Oriente Médio extraídos de Nazari et al (2011)

Para corroborar ou não essas observações refinou-se essa análise comparando-se as médias do Oriente Médio com o intervalo de confiança para a amostra brasileira (Quadro 6). Esses intervalos de confiança, expostos no Quadro 6, 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	39,973	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 6 – Intervalos de confiança com uso do teste T - Brasil**

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software estatístico SPSS

Efetuada a comparação, com os intervalos, verifica-se (vide Quadro 6 e Tabela 1) que: 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%.

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 (as quatro primeiras são as principais):

1) 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

2) 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

## 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 superiores a amostra do Oriente Médio. Isso não significa que a gestão do CI seja superior no Brasil. Significa apenas que as dimensões/variáveis cultura e clima tem impacto mais favorável para a gestão no Brasil que no 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 em diferentes países. 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 publica 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.

Ressalta-se que o autor já publicou um livro (Vide bibliografia com ISBN: 978-3639-89955-9) onde incluiu um país de nível alto de desenvolvimento econômico – o Canadá.

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 outros países desenvolvidos e discutir e analisar conjuntamente, conforme já mencionado, o impacto de outras variáveis/dimensões na gestão do CI.

## REFERÊNCIAS

Alavi, M.; Kayworth, T. R.; Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22 No. 3, p. 191-224.

Ardichvili, A.; Maurer, M.; Li, W.; Wentling, T.; Stuedemann, R. (2006). Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 1, p. 94-107.

Barbosa, J. G.; Gomes J. S. (2002). 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.

Cardoso, M.(1995). Rádio peão - estudo dos mecanismos, tipologia e os efeitos dos rumores nas organizações. *RAE Light*. V. 2, n.º 4, p. 8-13.

Chaminade, C.; Johanson, U. (2003). Can guidelines for intellectual capital management and reporting be considered without addressing cultural differences? *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 No. 4, p. 528-542.

Chow, C. W.; Harrison, G. L.; Mckinnon, J. L.; Wu, A. (1999). Cultural influences on informal information sharing in Chinese and Anglo-American organizations: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24 No. 7, p. 561-582.

De Long, D. W.; Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, Vol. 14 No. 4, p. 113-128.

Denison, D. R. (1996). 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*, Vol. 21 No. 3, p. 619-654.

Detert, J. R.; Schroeder, R. G.; Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 4, p. 850-862.

Earley, P. C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, Vol. 36 No. 2, p. 319.

Edvinsson, Leif. (2003). *Longitude Corporativa. Navegando pela Economia do Conhecimento*. Trad. Roger Maioli dos Santos. São Paulo: Makron Books.

Edvinsson, L.; Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.

Forehand, G. A.; Vonhallergilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, Vol. 62 No., p. 361-82.

- Gold, A. H.; Malhotra, A.; Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, p. 185-214.
- Golembiewski, R. T. (1993). *Approaches to Planned Change: Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Golembiewski, R. T. (1979). *Approaches to planned change, part one: Orienting perspectives and micro-level interventions*. New York: Marcel Dekker.
- Gomes, J. S.; Salas, J.M.A. (2001). *Controle de Gestão: Uma abordagem contextual e organizacional*. 3ª Ed. São Paulo: Ed. Atlas.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: software of the mind*. Beverly Hills: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. CA: Sage Publishing.
- Isaac, R. G.; Pitt, D. C. (2001). 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.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*, Houghton Mifflin, Boston. Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School.
- Lynn, B. E. (1999). Culture and intellectual capital management: A key factor in successful ICM implementation. *International Journal of Technology Management*, Vol. 18 No. 5, p. 590-603.
- Mcdermott, R.; O'DELL, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, p. 76-85.
- Moran, E. T.; Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, Vol. 45 No. 1, p. 19-47.
- Nazari, J. A.; Herremans, I. M.; Isaac, R. G.; Manassian, A.; Kline, T. J. B. (2011). Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12 No. 2, p. 224 – 248.
- Nazari, J.; Herremans, I.; Manassian, A.; Isaac, R. (2009a). 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, p. 94-117.
- Nazari, J. A.; Herremans, I. M.; Isaac, R. G.; Manassian, A.; Kline, T. J. B. (2009b). Organizational characteristics fostering intellectual capital in different contexts. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 1, p. 135 – 148.

- Nazari, J.; Kline, T.; Herremans, I. (2006). Conducting survey research in management accounting. in Hoque, Z. (Ed), *Methodological issues in accounting research: theories, methods and issues*. London: Spiramus, p. 427-460.
- Reichers, A. E.; Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs, in Schneider, B. (Ed), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 5–39.
- Roos, G.; Bainbridge, A.; Jacobsen, K. (2001). Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy and Leadership*, Vol. 29 No. 4, p. 21-26.
- Silva, A. J. S. *A Cultura e Clima Organizacional na Gestão do Capital Intelectual*. Novas Edições Acadêmicas. Saarbrücken. 2013.
- Smith, K. G.; Carroll, S. J.; Ashford, S. J. (1995). Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 1, p. 7-23.
- Sparrow, P. R.; Gaston, K. (1996). Generic climate maps: a strategic application of climate survey data?. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17 No. 6, p. 679-698.
- Srour, R.H. (1994). Formas de gestão: o desafio da mudança. *RAE*, Vol. 34, n. 4, p.31-45.
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, Vol. 29 No. 6, p. 713-740.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday.
- Tayles, M.; Pike, R. H.; Sofian, S. (2007). Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance: Perceptions of managers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 20 No. 4, p. 522-548.
- Wagner, I. J. A. (1995). Studies of Individualism-collectivism: Effects on Cooperation in Groups. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 1, p. 152-172