

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**COORDENADORIA DE MONOGRAFIA**

***O MODELO DE GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL:  
UMA ILUSTRAÇÃO HIPOTÉTICA FOCANDO A ANÁLISE DA  
OPERACIONALIDADE DO CAPITAL HUMANO***

**Cláudia Michele Batista**

**Florianópolis, 2004.**

Cláudia Michele Batista

**O MODELO DE GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL:  
UMA ILUSTRAÇÃO HIPOTÉTICA FOCANDO A ANÁLISE DA  
OPERACIONALIDADE DO CAPITAL HUMANO**

Monografia apresentada à  
Universidade Federal de Santa  
Catarina, como um dos requisitos  
parciais para a obtenção do título de  
Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof. Sandra Rolim Ensslin, Dra  
Orientadora

Florianópolis, 2004.

Cláudia Michele Batista


Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de ....9,5..... atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo.



---

Professor Msc. Luiz Felipe Ferreira  
Coordenador de Monografias

Professores que compuseram a banca:



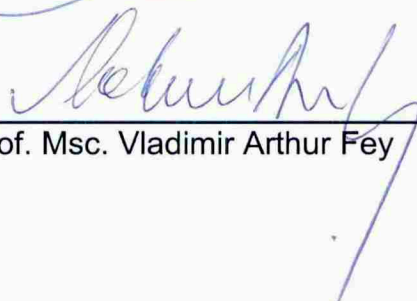
---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Sandra Rolim Ensslin (Orientadora)



---

Prof. Msc. Elisete Dahmer Pfitscher



---

Prof. Msc. Vladimir Arthur Fey

Florianópolis, 2004.

## DEDICATÓRIAS

*À minha mãe, por sua  
insuperável paciência e dedicação  
à minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Obrigada a professora Dra. Sandra Rolim Ensslin pela preciosa habilidade de se concentrar em minhas anotações sempre descobrindo aquele detalhe que nos escapa, transformando minhas folhas soltas nesta monografia.

A professora Msc. Deisy Cristina Corrêa Igarashi, devo-lhe não só minha gratidão por suas sugestões, mas também por suas correções imprescindíveis ao trabalho.

Um agradecimento de coração ao professor Ildelfonso Assing, por sua incomparável gentileza.

À minha mãe, não só por sua compreensão, amizade, doçura,...mas, sobretudo por sua dedicação, sempre satisfazendo minhas vontades.

Ao meu pai, que mesmo estando longe, não me deixou enfraquecer, dando-me entusiasmo pelas ligações telefônicas.

Ao meu encantador namorado Márcio, por seu companheirismo quando eu mais precisava de atenção, por tolerar minha impaciência e por sua compreensão às minhas ausências.

Vivas aos meus amigos que compartilharam comigo desta caminhada, pelas maravilhosas conversas e pelos ótimos finais de semana. Assim, tiro o chapéu para Pamela, "amida" nas melhores e piores conversas, nas divergências de opiniões, na igualdade dos gostos e por manter-me bem humorada quando era preciso.

Um coro de gritos de louvor a todos aqueles que direta ou indiretamente estiveram presentes durante esta etapa da minha vida.

E claro, a Deus, que permitiu que eu realizasse tudo isto.

## RESUMO

BATISTA, Cláudia Michele. *O Modelo de Gerenciamento do Capital Intelectual: uma ilustração hipotética focando a análise da operacionalidade do Capital Humano*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O Capital Intelectual nos últimos anos tornou-se objeto de estudo de vários autores como, por exemplo Sveiby (1998), Stewart (1998), Edvinsson & Malone (1998), Antunes (2000), Oliveira (2000), Lev (2001), entre outros. Observa-se que nos estudos desenvolvidos por esses autores que existem semelhanças em suas obras, bem como divergências na forma de caracterizar o Capital Intelectual. Contudo, é unânime, entre os autores, que cada vez mais estes ativos denominados intangíveis, estão se tornando imprescindíveis no gerenciamento organizacional. Dessa forma verifica-se a necessidade da contabilidade, mais especificamente no âmbito gerencial, de acompanhar a evolução desses ativos a fim de auxiliar no seu gerenciamento. Assim sendo, este trabalho se propõe a abordar essas formas de gerenciamento, para isso foram pesquisados os autores citados da área e ainda Kaplan & Norton (1997), sendo apresentada a abordagem de cada um deles. Complementando este estudo, foi abordado também o *Modelo de Gerenciamento do Capital Intelectual* proposto por Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005) uma vez que este encapsula as potencialidades das abordagens anteriormente apresentadas. O modelo proposto foi formulado apenas teoricamente. Assim este trabalho pretende verificar a sua operacionalização, por meio da construção de uma ilustração hipotética, focando o Capital Humano das organizações.

**Palavras-chaves:** Capital Intelectual, Capital Humano, Gerenciamento e Avaliação.

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Valores de Mercado Global e Ativos Intangíveis</i> .....	12
<i>Figura 2: Definições de Capital Intelectual</i> .....	19
<i>Figura 3: Composição do Capital Intelectual sob a ótica de Stewart (1998), Sveiby (1998) e Edvinsson &amp; Malone (1998)</i> .....	22
<i>Figura 4: Exemplo de um Navegador do Capital Intelectual</i> .....	25
<i>Figura 5: Classificação das pessoas conforme os quadrantes</i> .....	27
<i>Figura 6: Exemplo do Monitor de Ativos Intangíveis</i> .....	29
<i>Figura 7: Indicadores de Ativos Intangíveis</i> .....	30
<i>Figura 8: As quatro categorias de pessoal nas organizações do conhecimento</i> .....	31
<i>Figura 9: Exemplo do Navegador Skandia</i> .....	33
<i>Figura 10: Indicadores adotados pela Skandia</i> .....	35
<i>Figura 11: Exemplo do Painel de Desempenho do Balanced Scorecard</i> .....	37
<i>Figura 12: Modelo para o Gerenciamento do Capital Intelectual (recorte no foco humano)</i> .....	44
<i>Figura 13: Painel de Desempenho – Eficiência</i> .....	48
<i>Figura 14: Gráfico Radar – Eficiência</i> .....	50
<i>Figura 15: Painel de Desempenho – Estabilidade</i> .....	52
<i>Figura 16: Gráfico Radar – Estabilidade</i> .....	53
<i>Figura 17: Painel de Desempenho – Crescimento &amp; Renovação</i> .....	54
<i>Figura 18: Gráfico Radar – Crescimento &amp; Renovação</i> .....	55

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	5
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	6
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1 Tema e problema .....	8
1.2 Objetivos .....	9
1.2.1 Objetivo geral .....	10
1.2.2 Objetivo específico .....	10
1.3 Justificativa .....	10
1.4 Metodologia da pesquisa .....	13
1.4.1 Levantamento de dados .....	15
1.4.2 Análise dos dados .....	15
1.5 Limitações da pesquisa .....	16
1.6 Organização do Estudo .....	17
<b>CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
2.1 Capital Intelectual .....	18
2.2 Abordagens propostas para o gerenciamento do Capital Intelectual.....	23
2.2.1 <i>Navegador do Capital Intelectual</i> - Stewart (1998).....	24
2.2.2 <i>Monitor de Ativos Intangíveis</i> – Sveiby (1998) .....	28
2.2.3 <i>Navegador Skandia</i> – Edvinsson & Malone (1998).....	32
2.2.4 <i>Balanced Scorecard</i> – Kaplan & Norton (1997).....	36
2.2.5 Análise das abordagens e integração de suas potencialidades: <i>O Modelo de Gerenciamento do Capital Intelectual</i> – Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005).....	40
<b>CAPÍTULO III – ILUSTRAÇÃO HIPOTÉTICA</b> .....	47
3.1 Ilustração Hipotética da Eficiência.....	48
3.2 Ilustração Hipotética da Estabilidade .....	51
3.3 Ilustração Hipotética do Crescimento & Renovação .....	53
3.4 Análise da Ilustração Hipotética.....	56
3.5 Análise da operacionalização da ferramenta utilizada para o gerenciamento do Capital Humano: <i>Modelo para o Gerenciamento do Capital Intelectual</i> .....	59
<b>CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	61
4.1 Conclusões .....	61
4.2 Recomendações para trabalhos futuros .....	64
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	65



# CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e problema

Muito se tem discutido em como se deve entender e identificar o Capital Intelectual presente nas organizações. A contabilidade gerencial, em seus relatórios, parece ainda não ter debruçado esforços para que de fato essa identificação aconteça como uma análise atual percebendo os ativos que compõe o Capital Intelectual organizacional. Mais do que reconhecido, é preciso que esse ativo seja avaliado e gerenciado. Existem estudos que contribuem com a contabilidade gerencial no âmbito da avaliação e do gerenciamento destes, e assim cada autor propõe modelos que considera imprescindível no gerenciamento do Capital Intelectual.

No contexto da bibliografia pesquisada, dentre os componentes do Capital Intelectual, o Capital Humano parece estar recebendo maior estudo, sendo considerado a “força motriz” das organizações. Esta afirmação pode ser confirmada pelas palavras de McLean (1995 *apud* BECKER, HUSELID & ULRICH, 2001, p. 21), o qual afirmam que caso a organização venha a perder “todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, retornará aos negócios com razoável rapidez. A organização que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos, jamais se recuperará”. Diante desta

contextualização é importante complementar a necessidade de um estudo específico para o Capital Humano. A autora deste trabalho concorda com esta preocupação e acredita ser este o elemento impulsionador para a garantia competitiva organizacional e sua continuidade.

Assim, o presente trabalho se propõe a abordar as propostas de Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson & Malone (1998) e Kaplan & Norton (1997), com vistas a ampliar a contribuição teórica e a identificar o Capital Intelectual nas organizações, incorporando a integração das potencialidades de cada uma das propostas no modelo construído por Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005), operacionalizando-o no contexto do gerenciamento do Capital Humano.

É neste contexto que se torna possível formular o problema da pesquisa, traduzido na seguinte pergunta norteadora desta monografia:

**A proposta teórica – a integração das abordagens de Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson & Malone (1998) e Kaplan & Norton (1997) em um único “Modelo de Gerenciamento do Capital Humano” – é operacional?**

## **1.2 Objetivos**

Serão abordados o objetivo geral e o objetivo específico da pesquisa a fim de explicitar quais meios serão utilizados para a execução deste trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

Como objetivo geral pretende-se verificar a operacionalidade do *Modelo de Gerenciamento do Capital Intelectual* no que tange ao segmento do Capital Humano, por meio de uma ilustração hipotética.

### 1.2.2 Objetivo específico

Os objetivos específicos pretendem:

- ✓ investigar teoricamente o Capital Intelectual;
- ✓ discutir as abordagens de gerenciamento do Capital Intelectual segundo as visões de Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson & Malone (1998), Kaplan & Norton (1997) e Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005);
- ✓ construir uma ilustração hipotética com vistas a verificar a operacionalização do Gerenciamento do Capital Humano.

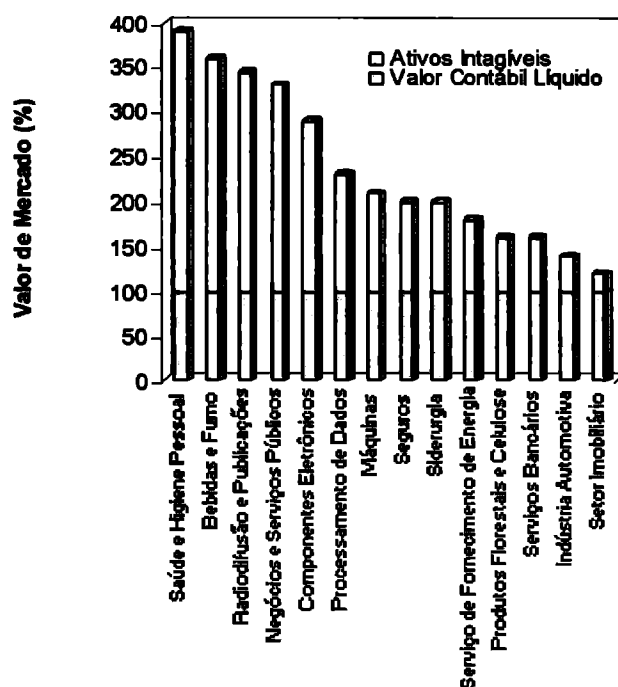
## 1.3 Justificativa

Considerando que o Capital Intelectual é um elemento impulsionador e promotor da vantagem competitiva organizacional, os esforços direcionam-se em

como alavancar esse elemento, ou seja, como promover seu reconhecimento e gerenciamento. Constatou-se que, em 1929, o ativo intangível respondia por 30% do capital total, ao passo que, em 1990, a situação se inverteu e os ativos intangíveis passaram a representar 63% do capital total, conforme afirma Kendrick (*apud* LEV, 2000) ao estudar os principais elementos impulsionadores do crescimento econômico nos EUA. Oliveira (2000, p. 4) utiliza os termos "ativo intangível" e "Capital Intelectual" para o mesmo significado e explica, segundo o FASB (*Financial Accounting Standards Board*), que Capital Intelectual são

- a) ativos intangíveis combinados que permitem a companhia funcionar e manter uma vantagem competitiva; e
- b) a diferença entre o valor real de mercado da companhia e o valor real de mercado dos ativos tangíveis menos passivos da companhia.

De acordo com a citação, existe uma diferença entre o valor contábil da organização e o seu valor de mercado. A contabilidade gerencial é enquadrada nesse problema, pois procura, através de seus relatórios gerenciais, demonstrar que essa diferença ocorre devido aos ativos intangíveis que fazem parte da estrutura da organização e que dentro desses ativos encontra-se o Capital Intelectual (Capital Humano). Para visualizar-se essa diferença, Sveiby (1998) apresenta a Figura 1.



**Figura 1: Valores de Mercado Global e Ativos Intangíveis**  
 Fonte: Sveiby (1998, p. 7).

Pode-se perceber, na Figura 1, que para o segmento de Saúde e Higiene Pessoal o valor dos Ativos Intangíveis é, opcionalmente, quatro vezes o valor contábil evidenciado nas demonstrações contábeis. Outro comentário interessante diz respeito a adversidade de segmentos onde os ativos intangíveis sobressaem-se, desmistificando a idéia de sua presença apenas nos segmentos de Componentes Eletrônicos e de Processamento de Dados.

Sendo assim, como aluna do Curso de Ciências Contábeis, questionei-me por que a contabilidade acompanha o patrimônio e não acompanha o desenvolvimento dos ativos intangíveis, mais especificamente o desenvolvimento do Capital Humano.

Buscando respostas a esses questionamentos, cursei a disciplina CCN 5155 – Tópicos Especiais de Contabilidade Gerencial e me senti motivada a fazer

uma análise mais profunda do motivo por que as organizações possuem um valor nas demonstrações contábeis publicadas e outro diferente dentro do mercado de ações e frente a seus *stakeholders* (colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores e a sociedade).

Dessa forma, surgiu este trabalho, que poderá auxiliar no desenvolvimento teórico do estudo em questão, bem como na demonstração de como operacionalizar o gerenciamento do Capital Intelectual focado no Capital Humano.

#### **1.4 Metodologia da pesquisa**

A distinção entre conhecimento popular e conhecimento científico ocorre devido ao modo de se conhecer. Para Lakatos & Marconi (1982, p. 18), o conhecimento científico é "transmitido por intermédio de treinamento apropriado, sendo um conhecimento obtido de modo racional, conduzido por meio de procedimentos científicos. Visa explicar "por que" e "como" os fenômenos ocorrem". Desse conceito surgem os trabalhos científicos, que:

Devem ser elaborados de acordo com normas preestabelecidas e com fins a que se destinam. Serem inéditos ou originais e contribuirão não só para a ampliação de conhecimentos ou a compreensão de certos problemas, mas também servirem de modelo ou oferecer subsídios para outros trabalhos (LAKATOS & MARCONI, 1985, p. 209).

A monografia, que é um trabalho científico, é definida por Lakatos & Marconi (1985, p. 210) como "um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga

determinado assunto não só em ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina”.

Para que os trabalhos científicos tenham resultado satisfatório é preciso que haja pesquisa, uma vez que a mesma é requerida. Pesquisa é:

quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 1993, p. 19).

Os objetivos definidos neste trabalho fazem com que a pesquisa seja enquadrada como exploratória. De acordo com Gil (1999 *apud* BEUREN, 2003), a pesquisa exploratória é desenvolvida para proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Portanto, esse tipo de pesquisa é realizado, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e, por isso, torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Neste trabalho o procedimento da pesquisa será conduzido pela ilustração hipotética.

Relacionando-se a pesquisa ao problema, nesse ponto, a pesquisa é qualitativa. Segundo Raupp & Beuren (2003, p. 92), “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas”. Assim, ao abordar os aspectos destacados nesse item de metodologia, considera-se este estudo como um trabalho monográfico.

#### 1.4.1 Levantamento de dados

O levantamento de dados, nesta pesquisa, será composto de dados secundários, os quais, segundo Colauto & Beuren (2003, p. 135), são “contribuições já publicadas sobre o tema estudado. Consideram-se documentos de fontes secundárias as teses, dissertações, monografias, artigos de anais, artigos eletrônicos, publicações avulsas, livros, revistas, os boletins de jornais”. Esse levantamento é visto como uma pesquisa bibliográfica, que, segundo Lakatos & Marconi (1985, p. 151), é “um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. Dessa forma, este trabalho foi elaborado de acordo com as características descritas em cada citação, caracterizando-se como um trabalho monográfico.

#### 1.4.2 Análise dos dados

Será utilizada, neste estudo, a abordagem qualitativa, e irá efetuar-se, na abordagem dos dados, a análise documental.

Para os dados secundários será utilizada a análise documental, que, de acordo com Lüdke & André (1986 *apud* BEUREN, 2003), essa análise busca



identificar as informações factuais nos documentos com base nas questões ou hipóteses de interesse. O propósito dessa análise é fazer inferências sobre os valores, os sentimentos, as intenções e a ideologia das fontes ou dos autores dos documentos. A análise indica, ainda, quais problemas devem ser mais bem explorados por outros métodos.

### **1.5 Limitações da pesquisa**

Como a proposta desta monografia é verificar se a integração das abordagens de Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson & Malone (1998) e Kaplan & Norton (1997) em um único *Modelo de Gerenciamento do Capital Intelectual* é operacional, considera-se que a maior limitação da pesquisa deve-se ao fato de tratar-se de uma ilustração hipotética. Aceita-se que a verificação da operacionalidade do *Modelo de Gerenciamento do Capital Intelectual* seria robusta caso aplicada em uma situação real. Entretanto, devido (i) à inexperiência da autora e (ii) à inexistência de uma aplicação real do *Modelo de Gerenciamento do Capital Intelectual*, optou-se por, de forma singela, construir uma ilustração hipotética e, com base nessa construção, tecer os comentários quanto à sua operacionalização.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, os resultados não são conclusivos, todavia, geram sugestões para estudos posteriores.

## **1.6 Organização do Estudo**

Este trabalho será dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo, a introdução deste trabalho, aborda o tema e o problema, os objetivos, a justificativa da pesquisa, a metodologia na qual foi construída esta monografia, a limitação da pesquisa e a organização do estudo. No segundo capítulo, na fundamentação teórica, exibem-se a abordagem do Capital Intelectual e das propostas para o seu gerenciamento de acordo com os teóricos Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson & Malone (1998) e Kaplan & Norton (1997), bem como a abordagem do modelo proposto por Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005). No terceiro capítulo será apresentada uma ilustração hipotética resultante do modelo proposto por Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005), juntamente com a análise desta proposta. No quarto capítulo, serão expostas as conclusões e recomendações, e, por fim, seguem as referências bibliográficas.

## CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, em um primeiro momento, será abordado o Capital Intelectual, e, em um segundo momento, serão abordadas as propostas para o gerenciamento deste segundo as visões de Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson & Malone (1998), Kaplan & Norton (1997) e Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005).

### 2.1 Capital Intelectual

O Capital Intelectual é objeto de estudo de vários pesquisadores, Antunes (2000, p. 81) relata que o termo foi utilizado pela primeira vez por “Thomas Stewart, na *Fortune*, em 1994, com o título: *Your company’s most valuable asset: intellectual capital*”. Contudo, verifica-se que, apesar dos esforços despendidos pelo meio científico, ainda não existe um consenso com relação a sua conceituação, conforme apresenta a Figura 2.

Autor	Definição de Capital Intelectual
Stewart (1998, p. XIII)	"o Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa"
Edvinsson & Malone (1998, p. 40)	"o Capital Intelectual é a posse do conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionam [...] uma vantagem competitiva de mercado"
Oliveira (2000, p. 4) explica segundo o FASB ( <i>Financial Accounting Standards Board</i> )	a) ativos intangíveis combinados que permitem a companhia funcionar e manter uma vantagem competitiva; e b) a diferença entre o valor real de mercado da companhia e o valor real de mercado dos ativos tangíveis menos passivos da companhia.
Becker, Huselid & Ulrich (2001, p. 16)	"o conjunto de <i>recursos</i> e <i>capacidades</i> escassos, apropriáveis, especializados e difíceis de intercambiar e imitar, que conferem vantagem competitiva à empresa"

**Figura 2: Definições de Capital Intelectual**

Fonte: Stewart (1998, p. XIII), Edvinsson & Malone (1998, p. 40), Oliveira (2000, p.4), Becker, Huselid & Ulrich (2001, p. 16).

De acordo com os conceitos destacados na Figura 2, verifica-se o consenso dos autores com relação à vantagem competitiva gerada por meio do Capital Intelectual. Entretanto, os autores consideram que essa vantagem provém de aspectos diferenciados.

Observa-se também a falta de consenso em relação a sua caracterização, segundo os autores Edvinsson & Malone (1998, p. 31), o Capital Intelectual apresenta-se sob duas formas:

- a) capital humano: composto pelo conhecimento, habilidade e experiências individuais dos empregados e gerentes, criatividade e inovação organizacionais, mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa; e
- b) capital estrutural: abrangendo o arcabouço, o *empowerment*, e a infra-estrutura que apóiam o capital humano. Subdivide-se em capital de clientes e capital organizacional. O primeiro compreende o relacionamento da empresa com os seus clientes e o segundo incorpora o investimento da organização em sistemas, instrumentos e filosofia operacional.

Segundo Edvinsson & Malone (1998), o capital organizacional é desdobrado em: (a) capital de inovação - está relacionado à capacidade de

renovação e aos resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis; e (b) capital de processos - é constituído por processos, técnicas e programas voltados aos colaboradores que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou a prestação de serviços.

Essa caracterização vai ao encontro da proposta do FASB, que sugere a definição de três componentes para o Capital Intelectual, conforme destaca Oliveira (2000, p. 5):

- a) capital humano: constituído pelo conhecimento acumulado, as habilidades e experiências dos empregados;
- b) capital de clientes: composto pela lealdade e solidez das relações com os clientes da companhia. É o valor adicionado para a organização como um resultado de intangíveis relações de mercado, incluindo os efeitos nos nomes das marcas e das marcas registradas sobre as transações e a sensibilidade a preços dos clientes; e
- c) capital estrutural: é formado por tudo aquilo dentro da organização que dá suporte aos empregados na realização de seus trabalhos, ou seja, é a infra-estrutura que apóia o capital humano. É constituído de ativos de propriedade intelectual e ativos de infra-estrutura. Ativos intelectuais incluem *know-how*, segredos, direitos autorais, patentes, e vários direitos sobre projetos. Ativos de infra-estrutura são tecnologias, cultura corporativa, sistema de informações e a estrutura gerencial.

Por sua vez, Brooking (*apud* ANTUNES, 2000, p. 78) divide o Capital Intelectual em quatro categorias:

- a) ativos de mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição, franquias etc;
- b) ativos humanos: os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica;
- c) ativos de propriedade intelectual: os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem benefícios às organizações, tais

como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs* etc.

d) ativos de infra-estrutura: as tecnologias, as metodologias e processos empregados como cultura, sistemas de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes, etc.

Cabe ressaltar a diferença em relação à terminologia utilizada nos conceitos apresentados. Brooking utiliza a palavra “ativo” em oposição à palavra “capital”, utilizada por Edvinsson & Malone e o FASB, para se referirem ao mesmo objeto. Antunes (2000, p. 80) explica que ambas as palavras estão corretamente empregadas, “pois todos os componentes do Capital Intelectual são elementos essenciais para as empresas, representando recursos (ou capital), se vistos pela Economia, e ativos (bens e/ou direitos), se vistos pela Contabilidade [...]”.

Salientam-se, também, as diferenças relacionadas às classificações abordadas. O conceito de capital estrutural, apresentado por Edvinsson & Malone (1998), abrange os conceitos de capital de clientes e capital estrutural propostos pelo FASB, e também os conceitos de ativos de mercado, de propriedade intelectual e de infra-estrutura expostos por Brooking (*apud* ANTUNES, 2000).

Apesar das divergências existentes na forma de caracterizar o Capital Intelectual, percebem-se várias semelhanças entre os aspectos apresentados e constata-se que, na essência, os autores apresentam as mesmas questões, porém utilizam-se de classificações e terminologias diferenciadas. Neste momento, é válido destacar dois aspectos: (a) o fato do Capital Intelectual estar contido no conceito do *goodwill*, o qual é objeto de estudo da contabilidade desde o século XIX, segundo Monobe (1986); e (b) os objetivos, visto que cabe à ciência contábil medir o desempenho das organizações.

Contudo, para que a contabilidade desempenhe seu papel em relação ao Capital Intelectual é necessário que exista um entendimento sólido e conciso em relação ao modelo de avaliação para que a partir do modelo seja realizada a avaliação do Capital Intelectual.

A fim de demonstrar a relação entre a teoria de alguns autores que pesquisam o Capital Intelectual, Ensslin, S. & Igarashi, D. (2004, notas de aula) apresentam a Figura 3.

<b>Stewart (1998)</b>	<b>Sveiby (1998)</b>	<b>Edvinsson &amp; Malone (1998)</b>
Capital Humano	Competência dos funcionários	Capital Humano
Capital Estrutural	Estrutura interna	Capital Estrutural
Capital do Cliente	Estrutura externa	Capital do cliente

**Figura 3: Composição do Capital Intelectual sob a ótica de Stewart (1998), Sveiby (1998) e Edvinsson & Malone (1998).**

Fonte: Ensslin, S. & Igarashi, D. (2004).

Com relação à Figura 3, Ensslin, S. & Igarashi, D. (2004) salientam que os autores destacados

vêm desenvolvendo estudos a fim de identificar os elementos que compõem o Capital Intelectual. Pode-se verificar a existência de um consenso com relação aos aspectos abordados, visto que os estudos encontram-se estruturados focados nas três variáveis apresentadas. Entretanto, constata-se que os autores utilizam-se de classificações e terminologias diferenciadas. Estas divergências existentes na forma de caracterizar o Capital Intelectual demonstra a falta de consenso entre os estudiosos da área, conforme será verificado na exploração de cada um dos estudos desenvolvidos pelos autores.

Cabe destacar que este estudo será focado no Capital Intelectual, mais especificamente no aspecto identificado como Capital Humano ou “Competência dos funcionários”.

A utilização desse ativo faz com que os concorrentes tenham mais dificuldade em identificar a estratégia organizacional, aspecto que pode ser

convertido em vantagem competitiva. McLean (1995 *apud* BECKER, HUSELID & ULRICH, 2001, p. 21) afirma que, caso a organização venha a perder “todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, retornará aos negócios com razoável rapidez. A organização que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos, jamais se recuperará”.

Portanto, considerando a premissa de McLean como verdadeira, este estudo focará esforços a fim de auxiliar na identificação do Capital Intelectual vinculado ao aspecto humano.

## **2.2 Abordagens propostas para o gerenciamento do Capital Intelectual**

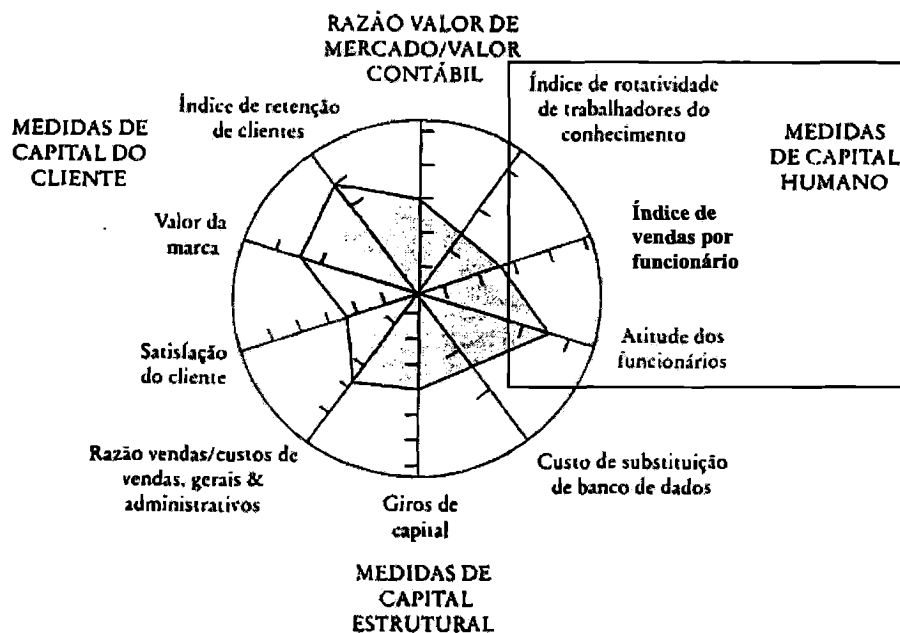
Na literatura pertinente ao estudo do Capital Intelectual, mais especificamente em seu gerenciamento, alguns autores são mais referenciados. Nesse contexto este estudo visa resgatar as seguintes abordagens: (a) Stewart (1998) – *Navegador do Capital Intelectual*; (b) Sveiby (1998) – *Monitor de Ativos Intangíveis*; (c) Edvinsson & Malone (1998) – *Navegador Skandia*. Adicionalmente é, também, resgatado a abordagem de Norton e Kaplan (1997) – *Balanced Scorecard*, que tem por finalidade identificar os objetivos que integram o Capital Intelectual. Ao final deste capítulo é construída uma análise das potencialidades destas abordagens e é apresentado o *Modelo de Gerenciamento do Capital Intelectual*, proposto por Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005). Foi feito um recorte deste modelo – no foco humano – delimitando o escopo desta monografia.



### 2.2.1 *Navegador do Capital Intelectual* - Stewart (1998)

Para avaliar o Capital Intelectual, Stewart (1998) utiliza três medidas: o Capital Humano, o capital estrutural e o capital do cliente. Para o autor, Capital Humano é a “disposição sincera e sólida dos funcionários de oferecer idéias, intrometer-se e aprender novas tarefas” (1998, p. 74). Estas atitudes contribuem para que a organização alcance o sucesso. O capital estrutural é representado pelo ato de reter o conhecimento até que ele se torne parte da organização, “é o conhecimento que não vai para casa depois do expediente” (1998, p. 97). E, capital do cliente é o relacionamento contínuo da organização com seu cliente. Para o autor, o capital do cliente talvez seja “o mais mal administrado de todos os ativos intangíveis” (1998, p. 128), pois muitas organizações não conhecem os clientes que possuem e com isso não se importam com o resultado que este capital possa trazer.

Para tanto, Stewart (1998) propõe a utilização de um gráfico radar que permite o uso de dados heterogêneos (como valores monetários, percentual e escalas de classificação) proporcionando a criação de um quadro coerente, pois agrega de forma uniforme os dados heterogêneos. Para uma melhor compreensão, a Figura 4 apresenta o modelo desenvolvido pelo autor.



**Figura 4: Exemplo de um Navegador do Capital Intelectual**

Fonte: Stewart (1998, p. 219).

O gráfico radar começa com um ponto, dentro de um círculo, que irradia linhas. Estas linhas constituem-se em escalas ordinais dos indicadores que formam o Capital Intelectual. Como são escalas ordinais, estas podem apresentar indicadores numéricos (percentuais, valores absolutos, razões, etc) ou qualitativos (palavras, expressões semânticas, etc). As metas a serem atingidas pela organização, em cada uma das escalas, apresentam-se posicionadas sobre o círculo. O desempenho é marcado em cada escala. Assim, a junção destes pontos forma, no interior do gráfico, um polígono. Este polígono mostra o desempenho atual do Capital Intelectual, enquanto que a parte externa do gráfico indica onde a organização deverá investir esforços para alcançar as metas.

Diante da Figura 4, que apresenta um diagnóstico do Capital Intelectual da organização imaginária, é possível argumentar como a construção deste gráfico possibilita o gerenciamento do Capital Intelectual. Constata-se que a organização

imaginária está bem próxima de suas metas no que se refere aos indicadores de retenção dos clientes e à atitude dos colaboradores. Por outro lado, deve investigar cuidadosamente a satisfação de seus clientes e o motivo pelo qual tem havido elevada rotatividade de seus trabalhadores do conhecimento, visto que esses indicadores estão muito distantes de suas metas. É necessário destacar também que, apesar de a organização manter um alto índice de retenção de clientes, estes se apresentam insatisfeitos, situação que requer minuciosa atenção.

Stewart (1998) explica que a utilização de três indicadores para cada uma das medidas apresentadas não ocorre por acaso, como para a medida de capital humano um dos indicadores seria a atitude dos colaboradores. Destaca ainda que a obtenção das informações estratégicas está vinculada ao ato de manter a simplicidade, de avaliar o que é estrategicamente importante e as atividades que produzem riqueza intelectual. Dessa forma, a flexibilidade inerente ao modelo constitui-se em uma das suas vantagens. Essa flexibilidade permite inferir que as organizações devem escolher os indicadores de acordo com seus objetivos e suas estratégias.

Entende-se que, mesmo a organização possuindo maquinário e capacidade de produção, nada será feito sem a interferência das pessoas. Dessa forma, considera-se que a inteligência organizacional deve ser cultivada dentro da organização e cabe à organização identificar as atividades que efetivamente geram valor. Para Stewart (1998), as atividades baseiam-se em três habilidades diferentes: (a) **Habilidades do tipo *commodity*** - são tarefas que não são específicas em nenhum outro tipo de atividade, como atender ao telefone; (b) **Habilidades alavancadas** - as tarefas aqui efetuadas são mais específicas a um setor do que à organização, como os serviços de um advogado, que são mais relevantes para uma

organização de advogados associados do que para a própria organização; e (c) **Habilidades proprietárias** - identificadas como: patentes, marcas ou direitos autorais. São bem específicas à própria organização.

Com relação às habilidades, Stewart (1998, p. 80) sugere que o responsável pela organização “analise a força de trabalho de sua organização ou departamento e classifique as pessoas de acordo com os quadrantes” apresentados na Figura 5.

Quadrantes	Habilidades realizadas	Habilidades a serem desenvolvidas
Difícil de substituir, pouco valor agregado	- Realizam trabalho importante, mas os clientes não estão preocupados com isso. - Exemplo: pessoas que trabalham com a garantia de qualidade, secretárias experientes e operários especializados.	Informar
Difícil de substituir, muito valor agregado	- Pessoas insubstituíveis com papéis insubstituíveis. - Exemplo: gerentes de projetos e químicos pesquisadores.	Capitalizar
Fácil de substituir, pouco valor agregado	- A organização precisa destas pessoas, mas seu sucesso não depende delas. - Exemplo: mão-de-obra especializada.	Automatizar
Fácil de substituir, muito valor agregado	- Os clientes o valorizam muito, mas como indivíduos são descartáveis. - Exemplo: pode-se citar um programador gráfico.	Diferenciar ou Terceirizar

**Figura 5: Classificação das pessoas conforme os quadrantes**

Fonte: Adaptado de Stewart (1998, p. 81).

Com relação à Figura 5, o autor destaca que o Capital Humano está situado em “Difícil de substituir, muito valor agregado”, pois nesse quadrante estão agrupadas as pessoas que criam serviços e são o motivo pelo qual os clientes não procuram os concorrentes. Por isso, esse quadrante é considerado um ativo, enquanto que os demais são enquadrados como custos de mão-de-obra.

Stewart (1998) destaca que quanto maior a estrutura de Capital Humano dentro da organização, maior será o valor agregado, pois o trabalho realizado por essas pessoas – cuja substituição torna-se difícil – pode ser mais bem valorizado,

dificultando, assim, às outras organizações a possibilidade de imitarem suas atividades. Assim, a própria organização deixa de investir em serviços que os clientes não valorizam, passando a direcionar a atenção àqueles que injetam real valor à ela.

Ainda com relação à Figura 5, é necessário destacar que as habilidades a serem desenvolvidas, apresentadas na terceira coluna, serão importantes ao cliente quando este passar a sentir-se envolvido pelas contribuições que a organização lhe oferece. Dessa forma, o cliente será capaz de identificar as atividades que adicionam mais valor à organização, capitalizam recursos, automatizam funções e diferenciam ou terceirizam serviços.

Assim, considera-se como aspectos mais relevantes na abordagem do *Navegador do Capital Intelectual* para o desenvolvimento deste estudo a visualização do desempenho organizacional, apresentado no Gráfico Radar.

### 2.2.2 Monitor de Ativos Intangíveis – Sveiby (1998)

Para avaliar o Capital Intelectual, Sveiby (1998, p. 197) considera três tipos de ativos intangíveis – estrutura externa, estrutura interna e competências individuais. Estes três tipos de ativos intangíveis, são, por sua vez, segmentados em crescimento & renovação, eficiência e estabilidade.

Sveiby (1998, p. 12) destaca que a estrutura externa compreende as “relações com os clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas e a reputação ou imagem da empresa”. Já a estrutura interna “inclui patentes, conceitos,

modelos e sistemas administrativos e de computadores”. Por fim, as competências individuais para o autor “envolvem a capacidade de agir em diversas situações para criar ativos tangíveis e intangíveis” (1998, p. 11).

Para o gerenciamento do Capital Intelectual, Sveiby propõe um modelo que denomina de *Monitor de Ativos Intangíveis*. O *Monitor de Ativos Intangíveis* tem o formato de uma tabela que apresenta os indicadores relevantes, que representam o Capital Intelectual da organização, conforme exhibe a Figura 6.

Competência	Estrutura Interna	Estrutura Externa
Indicadores de Crescimento/ Renovação	Indicadores de Crescimento/ Renovação	Indicadores de Crescimento/ Renovação
Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência
Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade

**Figura 6: Exemplo do *Monitor de Ativos Intangíveis***

Fonte: Sveiby (1998, p.197).

Conforme pode-se verificar, a Figura 6, o *Monitor de Ativos Intangíveis* não é tão simples, no sentido de proporcionar um entendimento imediato como o gráfico proposto por Stewart (1998). A propósito, Sveiby (1998) recomenda que o monitor não ultrapasse uma página, mas seja seguido por diversos comentários e para promover seu entendimento, o autor recomenda o acompanhamento da evolução dos períodos.

Esse monitor pode englobar diversos tipos de indicadores, a Figura 7 exhibe indicadores relevantes que a organização elege de acordo com as suas

estratégias sempre acompanhando os seguintes enfoques: crescimento & renovação, eficiência e estabilidade.

Competência	Estrutura Interna	Estrutura Externa
<b>Indicadores de Crescimento/Renovação</b>		
-Tempo de Profissão -Nível de Escolaridade -Custos de Treinamento e Educação -Nível de Graduação -Rotatividade	-Investimento na Estrutura Interna -Investimento em Sistemas de Processamento de Informações	-Categorização dos Clientes -Crescimento Orgânico
<b>Indicadores de Eficiência</b>		
-Proporção de Profissionais na Organização -Valor Agregado por Profissional	-Proporção de Pessoal de Suporte -Vendas por Colaborador de Suporte -Medidas de Avaliação de Valores e Atitudes	-O Índice de Clientes Satisfeitos -Índice de Ganhos/Perdas -Vendas por Cliente
<b>Indicadores de Estabilidade</b>		
-Média Etária	-Idade da Organização -Rotatividade do Pessoal de Suporte -A Taxa de Novatos	-Proporção de Grandes Clientes -Frequência da Repetição de Pedidos

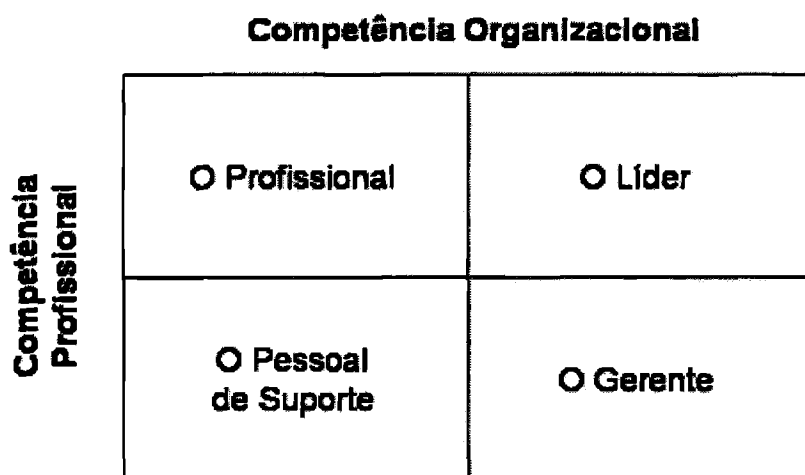
**Figura 7: Indicadores de Ativos Intangíveis**

Fonte: Sveiby (1998).

Para cada um dos indicadores propostos a organização deve construir escalas ordinais, a fim de tornar possível a identificação do seu *status quo*. Para que a Figura 7 torne-se mais elucidativa um exemplo será abordado. Na coluna da competência há o indicador tempo de profissão. Este indicador pode ser visualizado pela quantidade de anos de trabalho de um colaborador dentro da organização, iniciando-se a escala em 5 anos e deslocando-se até 10 anos ou mais. Na interpretação desta escala pode-se concluir que apenas os colaboradores que apresentam tempo de trabalho superior a 5 anos é que fazem parte do indicador. Também pode-se observar o nível de escolaridade de cada colaborador. Aqui a escala será apresentada pela graduação, iniciando em 2º grau e deslocando-se até especializações e/ou pós graduação. Desta forma, conclui-se que somente é considerado para a escala do indicador aqueles colaboradores que possuem 2º grau

ou maior nível de escolaridade. Assim, os indicadores da Figura 7 pode ser visualizados em escala, seguindo-se o exemplo exposto.

Sveiby (1998), assegura a importância das pessoas dentro da organização, pois em suas pesquisas todos os ativos da organização, quer tangíveis ou intangíveis, são fruto das ações das pessoas e o autor também destaca que a competência nada mais é do que a forma de agir de um colaborador para criar ativos tanto tangíveis quanto intangíveis. Ao tentar identificar, dentro da organização do conhecimento, representantes de profissionais, Sveiby propõe a estruturação representada na Figura 8.



**Figura 8: As quatro categorias de pessoal nas organizações do conhecimento**  
 Fonte: Sveiby (1998, p. 64).

Com relação a Figura 8 é importante destacar que o quadrante “O Líder”, o qual engloba pessoas que possuem competência profissional e competência organizacional. Para Sveiby (1998, p. 72), a

liderança envolve duas tarefas: saber onde se quer chegar e persuadir as pessoas a seguirem. A primeira tarefa exige análise de opções e capacidade para formar um quadro concreto da meta, quase sempre chamado de *visão*. A segunda exige rara capacidade de comunicação, empatia e energia.



As principais características apresentadas na citação destacam a importância do conhecimento da organização de modo geral, pois saber aonde chegar e conhecer as relações entre as pessoas para ser capaz de convencê-las a trabalharem pelos objetivos da organização, são as características do líder.

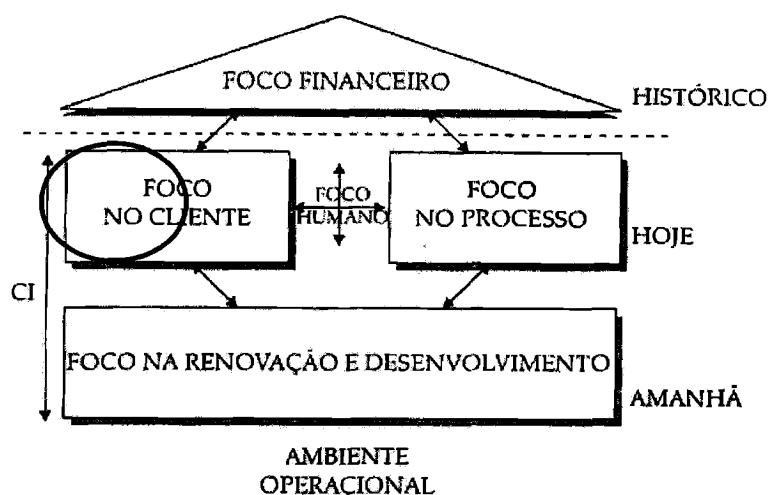
Por fim observa-se, com aspectos mais relevantes, na abordagem do *Monitor de Ativos Intangíveis*, sua segmentação – crescimento & renovação, eficiência e estabilidade – bem como a utilização de indicadores vinculados a cada um destes, aspecto o qual será retomado na seção 2.2.5.

### 2.2.3 Navegador Skandia – Edvinsson & Malone (1998)

Antunes (2000) destaca que a Skandia nos últimos anos tem despertado interesse dos meios acadêmicos e empresariais, de modo geral, devido ao fato de ser o primeiro grupo a divulgar um relatório contendo dados sobre o Capital Intelectual de suas organizações. Relatório este, distribuído aos acionistas em 1995 como um suplemento das Demonstrações Financeiras referentes ao ano de 1994.

Cabe destacar que a abordagem, proposta por Edvinsson & Malone (1998), denominada *Navegador Skandia*, contém certos valores de sucesso, identificados pela equipe da organização, que deveriam ser maximizados e incorporados à estratégia organizacional. Edvinsson & Malone (1998) explicam que cada foco, apresentado na abordagem, representa as áreas nas quais uma organização detém sua atenção e das quais provém o valor do Capital Intelectual.

Assim, os autores agruparam as áreas em cinco focos distintos, sendo eles: financeiro, de clientes, de processo, de renovação & desenvolvimento e humano conforme pode ser verificado na Figura 9.



**Figura 9: Exemplo do Navegador Skandia**

Fonte: Edvinsson & Malone (1998, p. 60).

Edvinsson & Malone (1998) esclarecem que o formato do navegador (uma casa) trata-se de uma metáfora.

O triângulo é o sótão, o foco financeiro, onde estão o histórico, o passado da organização representado por meio das Demonstrações Financeiras. O foco no cliente, o foco humano e o foco no processo representam o hoje, o que a organização está vivenciando. Por fim, na base está o amanhã, o futuro da organização, representado pelo retângulo onde está o foco na renovação & desenvolvimento.

Cumprе salientar que o foco humano encontra-se no centro da casa, pois constitui o coração, a inteligência e a alma da organização, ou seja, a única força ativa da organização, a qual está interligada a todos os outros processos demonstrando inter-relação entre os focos.

Antunes (2000, p. 97) comenta que “a combinação dessas cinco áreas de foco culminaram em um relatório diferente, pois elas apontam para diversos aspectos que dão um caráter dinâmico, por isso o relatório foi denominado Navegador”.

Essa abordagem diverge das demais devido ao elevado número de indicadores utilizados e à sua abrangência. Edvinsson & Malone (1998, p. 113) também destacam que o “Navegador interage entre si em graus distintos, somente o fator humano interpenetra os outros fatores, atuando como um ativo sobre todos os demais”.

Esse fator humano, quando bem estruturado, fará com que todas as atividades da organização gerem valor. Para que seja interpretado, o fator humano precisa de indicadores que sejam compatíveis com o real valor da organização, dessa forma, esse processo é repleto de incertezas. Edvinsson & Malone (1998, p. 113) avaliam o fator humano como “a parte mais difícil do modelo de Capital Intelectual”, visto que não há uma maneira de se converter pensamentos e ações em índices percentuais. Por isso, segundo Edvinsson & Malone (1998, p. 114), a avaliação que diz respeito aos colaboradores precisa ser:

1. *Bem fundamentada*, de modo a não medir algo aparentemente importante, mas, na realidade, sem qualquer significado.
2. *Bem estruturada*, para não absorver as impurezas de outras variáveis subjetivas.
3. *Teleológica*, pois o próprio ato de escolher parâmetros reflete as distorções da empresa na área de recursos humanos. Portanto, as medições devem ser feitas a fim de refletir não somente onde a empresa se situa, mas onde deveria estar. Algumas medições devem também mudar para refletir os valores em mudança na sociedade.

Esses passos destacam características dos indicadores, de modo que esses sejam compatíveis com o real valor da organização, visando minimizar as incertezas. A Figura 10 apresenta alguns dos indicadores adotados pela Skandia.

Indicadores adotados pela Skandia	
1. Índice de Liderança (%).	7. Número médio de anos de serviço com a empresa.
2. Índice de Motivação (%).	8. Número de gerentes.
3. Índice de <i>Empowerment</i> (por 1.000).	9. Número de gerentes do sexo feminino.
4. Número de empregados.	10. Despesas de treinamento/empregado (\$).
5. Número de empregados/número de empregados em parcerias (%).	11. Porcentagem de empregados com menos de quarenta anos (%).
6. Rotatividade dos empregados (%).	12. Idade média dos empregados.

**Figura 10: Indicadores adotados pela Skandia**

Fonte: Edvinsson & Malone (1998, p. 121).

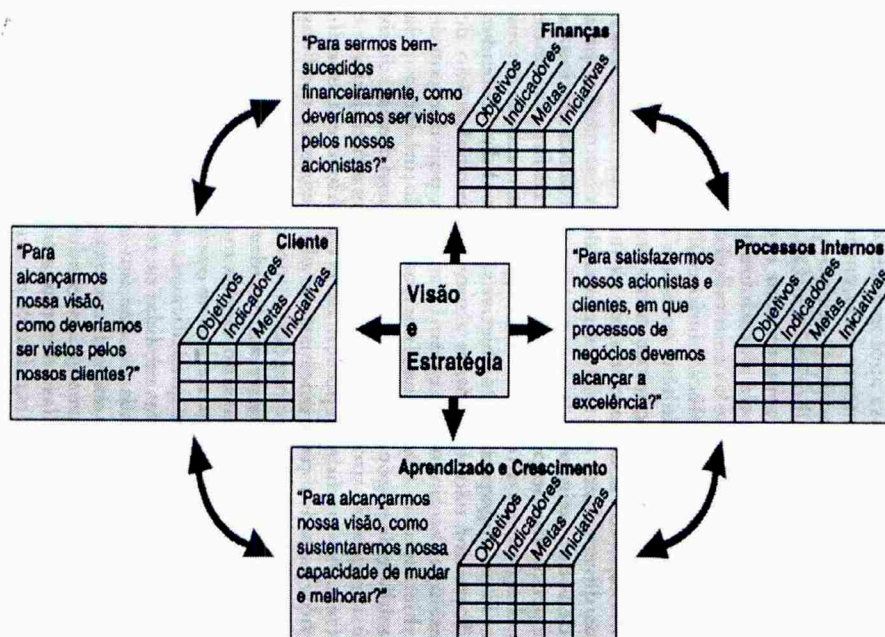
Na Figura 10 foram apresentados alguns indicadores de Capital Humano que podem ser utilizados na construção de índices, a fim de avaliar o Capital Humano de uma organização.

Cabe destacar, portanto, que esta abordagem, diferentemente das demais, apresenta um número elevado de indicadores para as cinco perspectivas – crescimento & renovação, clientes, processos, humano e financeiro – e também considera que o foco humano é responsável pela conexão com os demais focos.

#### 2.2.4 *Balanced Scorecard* – Kaplan & Norton (1997)

Kaplan & Norton popularizaram a ferramenta gerencial *Balanced Scorecard*, que também contribui para o gerenciamento do Capital Humano, uma vez que identifica quais são os objetivos/indicadores da organização. Segundo Kaplan & Norton (1997, p. 25), o *Balanced Scorecard* “cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro” e ainda “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (1998, p. 2).

De acordo com as citações, o *Balanced Scorecard* contribui para que as organizações interliguem a missão às suas ações estratégicas utilizando indicadores para auxiliar seu sistema de gerenciamento. Nesse sentido, Ensslin, S. & Igarashi, D. (2004, p. 8) observam que “o *scorecard* oferece como produto informações claras do que a organização poderia fazer para alcançar os objetivos que levariam a estratégia organizacional ser bem sucedida”. O *scorecard* é expresso pelo painel de desempenho conforme ilustra a Figura 11.



**Figura 11: Exemplo do Painel de Desempenho do *Balanced Scorecard***

Fonte: Kaplan & Norton (1997, p. 10).

Observa-se que a Figura 11 contempla quatro perspectivas, a saber: (a) perspectiva financeira; (b) perspectiva do cliente; (c) perspectivas dos processos internos; e (d) perspectiva de aprendizado & crescimento. Ensslin, S. Igarashi, D. (2004, p. 8) destacam que

o *scorecard* oferece informações sobre: em que é crítico concentrar esforços para que a estratégia seja alcançada, representado pela terminologia objetivos; como o objetivo será medido ou em que bases será analisado, se o objetivo está contribuindo para o alcance da estratégia, representado pela terminologia indicadores; e, o que/qual a posição a organização espera alcançar, representado pela terminologia metas. Finalmente conclui com a sugestão de ações a serem implementadas para o alcance do objetivo rumo a sua meta, representado pela terminologia iniciativas ou ações.

A Figura 11 possibilita a visualização das estratégias aplicadas a toda a organização. Cada uma dessas estratégias abrange um quadro que em suas colunas serão identificados os objetivos, os indicadores, as metas e as iniciativas da

organização. Assim, quando cada objetivo for descrito, necessita-se estabelecer os indicadores que irão denominar, de forma mais elucidativa, como alcançar os objetivos. Na coluna seguinte, estão as metas que a organização traça para os colaboradores. É através dessas metas que o colaborador tem o conhecimento do que a organização deseja alcançar. E, por fim, as iniciativas mostrarão aos colaboradores como as ações serão desempenhadas para que o quadro seja concluído. Esse quadro será uma seqüência das estratégias aplicadas à organização.

O *Balanced Scorecard*, para Kaplan & Norton (1997, p. 9), "é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um *sistema de gestão estratégica* para administrar a estratégia a longo prazo". Entre as vantagens de se aplicar o *Balanced Scorecard* tem-se a possibilidade de utilizá-lo com estratégias de longo prazo, facilitando para a organização a visualização de sua situação futura.

O *Balanced Scorecard* proporciona uma visão do futuro da organização aos colaboradores, contribuindo para que existam não só objetivos individuais mas também objetivos que atinjam toda a organização. Esses objetivos, dentro da ferramenta, apresentam relações de causa e efeito que possibilitam o entendimento de quanto os indicadores estão interligados às iniciativas. Além disso, proporciona o processo de *feedback*, que, para Kaplan & Norton (1997), é uma análise e reflexão do que foi aplicado até o momento.

O *Balanced Scorecard* tem uma visão completa da organização, pois, em sua estrutura, dentro da perspectiva de aprendizado & crescimento, o Capital Humano é abordado. Kaplan & Norton (1997) elegem três medidas que consideram essenciais para essa perspectiva: a satisfação dos colaboradores, a retenção de

colaboradores e a produtividade dos colaboradores. Para um melhor entendimento, essas medidas serão explicadas na seqüência.

A satisfação dos colaboradores reconhece o ânimo e o contentamento com relação ao emprego. Os colaboradores satisfeitos produzem mais, melhoram a qualidade de seus serviços e a dos clientes. Essa medida é indicada por pesquisas com colaboradores escolhidos aleatoriamente que participam de uma entrevista em que são considerados, entre outras coisas, seu envolvimento nas decisões, o acesso a informações suficientes para o bom desempenho da sua função, o incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa, e a sua satisfação geral com a organização.

A retenção de colaboradores mostra que a organização está investindo em longo prazo em seus colaboradores, pois sua intenção é reter aqueles que são leais e que guardam os valores da organização. Pode ser indicada pela rotatividade de pessoas-chave.

E a produtividade dos colaboradores estabelece uma relação entre a produção dos colaboradores e o número necessário para que essa produção seja alcançada. Pode ser indicada pela receita de cada colaborador.

Essas medidas indicarão como os colaboradores estão reagindo às estratégias implantadas na organização.

Em algum momento pode-se perceber que, talvez, os indicadores não estejam compatíveis com os objetivos que a organização pretendia alcançar. Dessa forma, a ferramenta permite que sejam modificadas as ações pertinentes, facilitando o monitoramento da execução da estratégia.



### 2.2.5 Análise das abordagens e integração de suas potencialidades: O *Modelo de Gerenciamento do Capital Intelectual* – Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005)

A fim de apresentar uma abordagem mais robusta para o gerenciamento do Capital Humano, Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005) propõem um modelo estruturado a partir das potencialidades das abordagens apresentadas neste capítulo, na seção 2.2. Com o propósito de justificar a abordagem construída, as autoras destacam aspectos caracterizados como oportunidades e vulnerabilidades de cada uma dessas abordagens.

Com relação ao *Navegador do Capital Intelectual* apresentado por Stewart (1998), cabe destacar as seguintes oportunidades identificadas por Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005): (a) fácil visualização do desempenho organizacional; (b) indicadores com medidas de avaliação diferenciados como, por exemplo, percentual de vendas por colaborador ou número de colaboradores ingressos no período; (c) internamente pode-se visualizar um polígono, o qual demonstra a situação atual da organização, ao passo que as bordas do gráfico representam as metas a serem atingidas.

Com relação às vulnerabilidades do *Navegador do Capital Intelectual* apresentado por Stewart (1998), Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005) destacam: (a) apesar de conter as metas não apresenta quais ações a organização deveria executar para atingi-las; (b) a abordagem é singela em relação à contextualização global da organização, pois se utiliza de um número limitado de indicadores; (c)

verifica-se que os indicadores vinculados à abordagem não são explorados de modo exaustivo, uma vez que no gráfico radar são sugeridos três indicadores relacionados a cada uma das perspectivas, as quais acredita-se não serem suficientes para representar o Capital Humano da organização de modo geral.

Com relação ao *Monitor de Ativos Intangíveis*, desenvolvido por Sveiby (1998), destacam-se as seguintes oportunidades, vislumbradas por Ensslin, S & Igarashi, D. (2005): (a) é dividido em competência, estrutura interna e estrutura externa, proporcionando assim a análise vertical dos elementos que compõem o Capital Intelectual, análise que é obtida a partir dos resultados observados em cada um dos indicadores vinculados a crescimento & renovação, à eficiência e à estabilidade, possibilitando identificar quais subgrupos necessitam de melhorias; (b) os subgrupos crescimento & renovação, eficiência e estabilidade proporcionam também uma análise horizontal, sendo que, ao vincular os indicadores aos subgrupos, pode-se observar qual segmento é mais crítico para a organização; (c) os subgrupos crescimento & renovação, eficiência e estabilidade auxiliam a organização na estruturação dos indicadores, visto que minimizam o risco de direcionamento dos resultados, sendo que devem existir indicadores nos três segmentos. Com relação à subdivisão é válido destacar que Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005) entendem que os indicadores vinculados a crescimento & renovação têm por finalidade representar a sua capacidade de adaptação, ou seja, como reagem frente às mudanças. Os indicadores relacionados à eficiência demonstram a eficiência da organização, quer seja em relação ao atendimento dos clientes na gestão das pessoas quer seja em relação aos processos produtivos. Por fim, os indicadores vinculados à estabilidade têm por finalidade demonstrar a manutenção e a continuidade da organização.

Com relação às vulnerabilidades da abordagem do *Monitor de Ativos Intangíveis*, desenvolvido por Sveiby (1998), Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005) observam: (a) apesar de apresentar a situação atual da organização, a abordagem não disponibiliza informações relativas às metas e tão-pouco indica como a organização pode melhorar seu desempenho, sendo a abordagem considerada estática, uma vez que faz menção apenas à situação da organização em um momento específico, sem nenhum tipo de recomendações; (b) a leitura do monitor é complexa, pois os indicadores apresentados precisam ser seguidos por páginas de comentários a fim torná-los mais explicativos.

Na abordagem do *Navegador Skandia* estruturado por Edvinsson & Malone (1998), pode-se destacar como oportunidade, segundo Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005), (a) o fato de a abordagem não apresentar restrições em relação ao número de indicadores utilizados em cada foco (financeiro, cliente, humano, processo e renovação & desenvolvimento), aspecto considerado benéfico uma vez que, ao utilizar essa abordagem, a organização poderá inserir na sua avaliação a quantidade de indicadores que desejar ou mesmo todos os que forem gerencialmente relevantes.

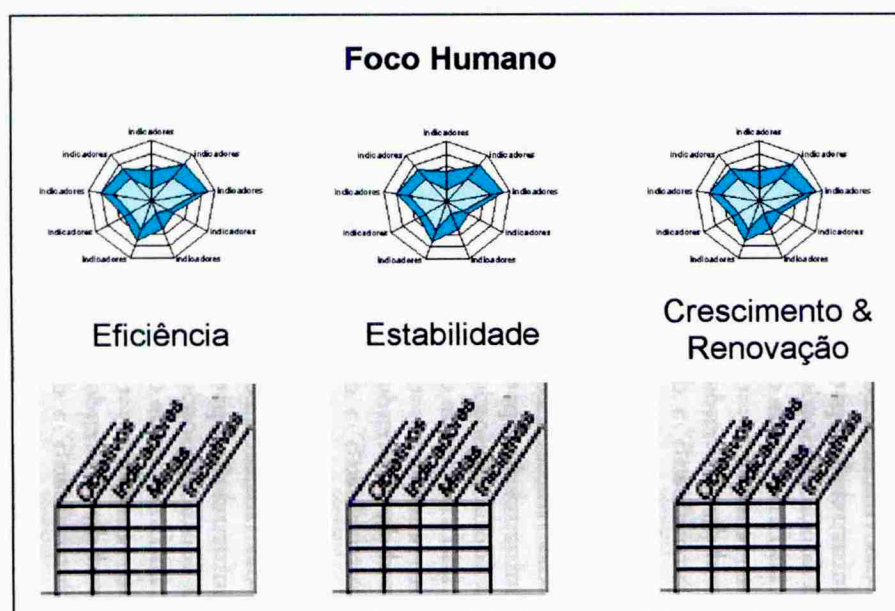
No *Navegador Skandia* estruturado por Edvinsson & Malone (1998), Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005) identificam como vulnerabilidades os seguintes aspectos: (a) o elevado número de indicadores relacionados a cada um dos cinco focos – financeiro, humano, processo, cliente e renovação & desenvolvimento –, os quais muitas vezes enfocam em momentos distintos indicadores semelhantes, como, por exemplo, o foco renovação & desenvolvimento apresenta os indicadores: (1) despesas com o desenvolvimento de competências/empregados (\$); e (2) índice de *empowerment* dos empregados (EDVINSSON & MALONE, 1998, p. 107), ao passo

que no foco humano os autores apresentam os mesmos indicadores, os quais podem ser evidenciados (1998, p. 121) como o índice de *empowerment* (por 1.000) e (1998, p. 122) despesas de treinamento/empregado (\$); (b) a repetição dos indicadores em focos distintos gera a possibilidade de manipular resultados, visto que o gestor poderá utilizar-se de indicadores, nos quais a organização apresente desempenho excelente, superavaliando desse modo sua avaliação; (c) a abordagem, apesar de se propor a promover o relacionamento entre cada foco apresentado (crescimento & desenvolvimento, clientes, humano, processos e financeiro) bem como a demonstrar a influência exercida entre eles, não o faz, uma vez que essa inter-relação não fica evidenciada em nenhum momento do modelo; (d) apesar de apresentar o foco crescimento & desenvolvimento, o qual está relacionado ao amanhã da organização, verificou-se que a abordagem não disponibiliza informações relativas às metas e tão-pouco indica como a organização pode melhorar seu desempenho.

Com relação ao Painel e Desempenho desenvolvido por Kaplan & Norton (1997), Ensslin, S. & Igarashi, D. (2004, p. 1) observam-no como oportunidade “que, por suas características, permitiu seu uso para identificar as variáveis que compõem o Capital Intelectual” e ainda verificam que (1998, p. 2) “(1) não se pode gerenciar o que não se pode medir; (2) não se pode medir o que não se entende”. Dessa forma, as autoras (1998, p. 3) “propõem a utilização da ferramenta gerencial, [...] por suas características e propósito”, uma vez que o painel fornece informações relativas às metas e às iniciativas que a organização deve implementar no gerenciamento. Com relação às vulnerabilidades, Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005) destacam que, por não apresentar uma representação gráfica, o entendimento da ferramenta é prejudicado,

uma vez não poder visualizar de modo imediato onde a organização se localiza e para onde deve ir, buscando canalizar esforços nesse sentido.

Buscando cobrir essas lacunas, Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005) construíram um modelo formado pelas oportunidades de cada uma das abordagens dos autores apresentados. Assim, o modelo proposto minimiza a falta de informações relativas às metas e às iniciativas que a organização deve implementar no gerenciamento do Capital Intelectual organizacional, visando alavancar seu desempenho, conforme pode ser visualizado na Figura 12.



**Figura 12: Modelo para o Gerenciamento do Capital Intelectual (recorte no foco humano)**

Fonte: Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005).

Com relação ao modelo proposto cabe comentar os aspectos resgatados de cada uma das abordagens a fim de produzir a sinergia informacional potencial das ferramentas, conforme destaca Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005):

(a) Stewart (1998) – utilizou-se a forma de apresentação, uma vez que as vantagens do *Navegador do Capital Intelectual* estão relacionadas ao fácil entendimento proporcionado pela visualização do desempenho organizacional, bem

como à demonstração do diagnóstico atual e às metas a serem atingidas pela organização sendo que o polígono menor representa aonde a organização está, o segundo polígono suas metas a curto prazo e as bordas as metas a serem atingidas a longo prazo.

(b) Sveiby (1998) – foram resgatadas as segmentações – crescimento & renovação, eficiência e estabilidade – por proporcionar, além da análise vertical dos elementos que compõem o Capital Intelectual, a análise horizontal que reflete o desempenho da organização relacionada ao Capital Humano. Essa segmentação também ajuda a minimizar o risco de direcionamento dos resultados, visto que devem existir indicadores nos três segmentos. Cabe destacar que esse aspecto não pode ser visualizado na Figura 12, dado que este estudo apenas apresenta um recorte do foco humano que compõe a ferramenta gerencial;

(c) Edvinsson & Malone (1998) – utilizou-se a denominação “foco humano”, a qual neste estudo é o objeto central de atenção por ser esse foco representado pelos autores como o coração da abordagem. Cabe destacar também que esta abordagem contribuiu, por ser o elo de integração entre os focos, com a promoção do relacionamento entre eles e a demonstração da influência que cada um exerce nos demais. Cabe assinalar que este aspecto, também, não pode ser visualizado na Figura 12, uma vez que neste estudo está sendo apresentado apenas o foco humano, o qual é um recorte da ferramenta desenvolvida por Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005);

(d) Kaplan & Norton (1997) – foi extraído o painel de desempenho estratégico, que apresenta: os objetivos, os indicadores, as metas e as iniciativas que podem ser adotadas pela organização, visando alavancar seu desempenho, ou

seja, o painel de desempenho constitui-se como uma ferramenta eficiente para o gerenciamento.

## CAPÍTULO III – ILUSTRAÇÃO HIPOTÉTICA

Neste capítulo será apresentada uma ilustração hipotética relativa ao recorte extraído da abordagem do Capital Intelectual, mais especificamente o foco humano proposto por Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005). Assim, em um primeiro momento cabe contextualizar o segmento de atuação e o ramo de atividade da Companhia Delta LTDA.

A Companhia Delta LTDA é uma organização prestadora de serviços que atua no segmento de *software*. Neste ano a organização, buscando melhorar seu desempenho e por considerar que para suas atividades o aspecto humano é imprescindível, demonstrou interesse pelas pesquisas que vêm sendo desenvolvidas pelos autores do Capital Intelectual, mais especificamente sobre o foco humano.

Em decorrência da aparente necessidade da organização, operacionalizou-se o modelo de Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005) buscando: (a) identificar os objetivos da organização em cada uma das três segmentações (eficiência, estabilidade e renovação & desenvolvimento); (b) a partir dos objetivos, identificar quais indicadores seriam relevantes para avaliar o foco humano considerado; e (c) a partir dos indicadores, considerando as escalas de valor e a identificação do *status quo*, identificando as metas.

De posse desse conhecimento é possível agora sugerir ações que irão melhorar o desempenho do Capital Intelectual da organização, sendo que, conforme já mencionado, esse processo se constitui no gerenciamento do Capital Humano.



### 3.1 Ilustração Hipotética da Eficiência

No contexto organizacional da Companhia Delta LTDA foram identificados os objetivos relacionados com a eficiência, seus respectivos indicadores, bem como quais ações poderiam ser realizadas pela organização com sucesso, de modo que o indicador atual da organização relacionado à eficiência atingisse o indicador desejado, ou seja, o índice que se pretende alcançar, conforme demonstra a Figura 13.

OBJETIVO	INDICADORES	DESEMPENHO ATUAL	DESEMPENHO DESEJADO (1 ano)	AÇÕES
Atitude dos colaboradores	-compartilhamento das informações	não existe compartilhamento de informações	exista compartilhamento de informações	-oferecer palestras apresentando como desenvolver seu trabalho
Motivação	-desempenho das funções	70%	90%	-promover treinamento
	-aproveitamento do horário de trabalho	40%	60%	-redistribuir as atividades
Liderança	-envolvimento com as atividades	entregar com 30 dias de atraso	entregar com 15 dias de atraso	-divulgar o desempenho do colaborador
	-atividades propostas pelo líder e realizadas pelos colaboradores	50%	80%	-atuar juntamente com os colaboradores

**Figura 13: Painel de Desempenho – Eficiência**

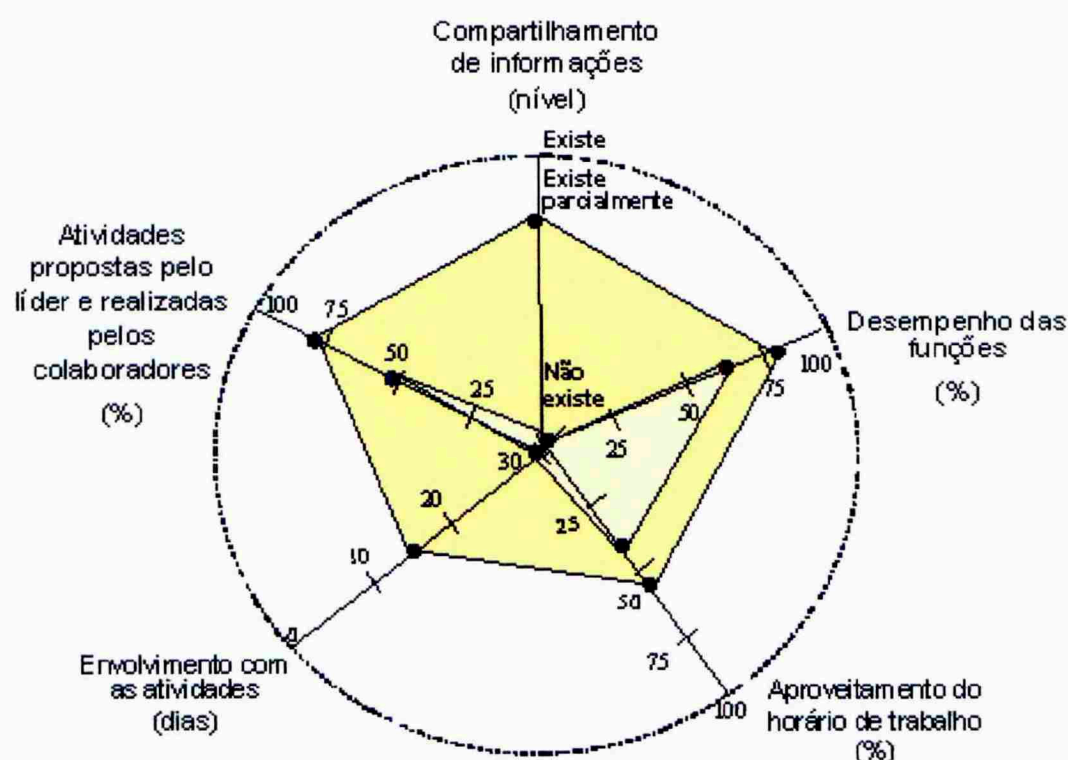
Fonte: A autora.

Com a estruturação da Figura 13, pode-se observar que, para a Companhia Delta LTDA, seus objetivos relacionados à eficiência foram definidos por três aspectos: atitude dos funcionários, motivação e liderança. Com a identificação

dos objetivos foram delineados os indicadores, como exemplo pode-se destacar a motivação, a qual está vinculada a dois indicadores: (a) desempenho das funções; e (b) aproveitamento do horário de trabalho. Definidos os indicadores, foram verificados o desempenho atual e o desempenho desejado. Tendo-se em vista atingir o desempenho desejado, foram identificadas as possíveis ações que a organização poderia executar visando melhorar seu desempenho, como exemplo relacionado ao indicador de desempenho de suas funções, pode-se citar a promoção do treinamento aos colaboradores.

Verificou-se que atualmente, em média, essa organização tem executado treinamentos em 70% de suas atividades, sendo que o desejado seria em 90%. Esse processo de identificação de indicadores e ações foi executado para cada um dos itens apresentados na Figura 13.

Buscando apresentar uma melhor visualização do desempenho dos indicadores bem como posicionar a organização em relação ao seu indicador atual e o seu desejado, de forma mais elucidativa, foi estruturada a Figura 14.



**Figura 14: Gráfico Radar – Eficiência**

Fonte: A autora.

A Figura 14 apresenta os indicadores com o respectivo desempenho possibilitando a visualização do que a organização deseja. Observa-se que o polígono amarelo claro representa os valores dos indicadores atuais da organização, e, por sua vez, o polígono amarelo escuro representa os indicadores que se deseja alcançar.

Com a sobreposição dos polígonos percebe-se, de modo imediato, tanto a situação atual da organização quanto suas expectativas, ou seja, no exemplo anterior observa-se para o indicador desempenho das suas funções que o desempenho atual é de 70%, e, por sua vez, o indicador desejado seria de 90%.

Cabe destacar a importância tanto do Painel de Desempenho, Figura 13, quanto do Gráfico Radar, Figura 14, uma vez que o primeiro apresenta as ações que

a organização deve executar para alavancar o desempenho da organização, e o segundo posiciona a organização em relação à visualização do seu desempenho, proporcionando oportunidade de identificar quais indicadores apresentam desempenho mais crítico.

No caso da ilustração hipotética, verifica-se que os esforços deveriam ser centrados principalmente nos indicadores compartilhamento das informações e envolvimento com as atividades, uma vez que demonstram desempenho mais crítico, ao passo que os indicadores desempenho das funções, aproveitamento do horário de trabalho e atividades propostas pelo líder e realizadas pelos colaboradores apresentaram um desempenho mais aceitável, mesmo não estando no nível desejado.

### **3.2 Ilustração Hipotética da Estabilidade**

Com relação à estabilidade, foram identificados os objetivos da organização, os indicadores, o desempenho atual e o desejado, conforme ilustra a Figura 15.

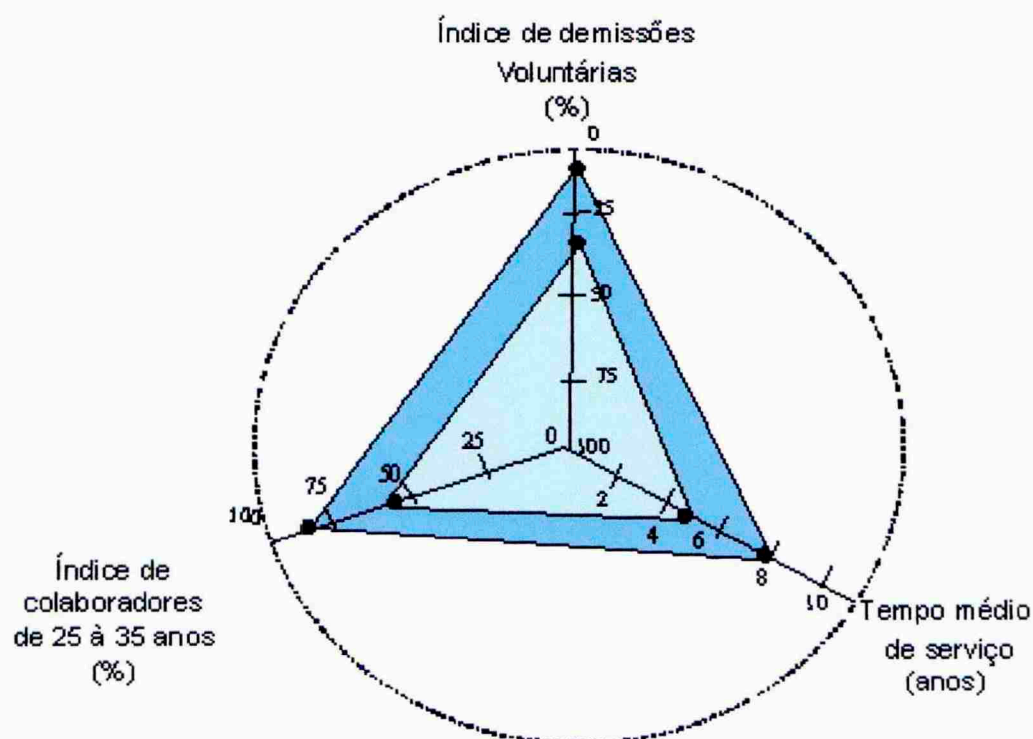
OBJETIVO	INDICADORES	DESEMPENHO ATUAL	DESEMPENHO DESEJADO (1 ano)	AÇÕES
Rotatividade de colaboradores	-índice de demissões voluntárias	30%	10%	-cultivar a fidelidade por meio de pesquisas de opinião
Tempo de serviço por colaborador	-tempo médio de serviço	5 anos	8 anos	-criar incentivos para ascensão funcional
Média etária por colaborador	-índice de colaboradores de 25 até 35 anos	60%	80%	-incentivar novas contratações de pessoas entre 25 e 35 anos

**Figura 15: Painel de Desempenho – Estabilidade**  
 Fonte: A autora.

No âmbito da estabilidade foram definidos, para a Companhia Delta LTDA, três objetivos: a rotatividade de colaboradores; o tempo de serviço; e a média etária por colaborador. Definidos esses objetivos, foram escolhidos os indicadores, identificados o desempenho atual e desejado, e traçadas as ações que poderiam alavancar o desempenho da organização.

Tomando como exemplo a rotatividade de colaboradores, observa-se que seu indicador é representado pelo índice de demissões voluntárias. Verificou-se que o desempenho atual é de 30% e que o desejado no período de 1 (um) ano é de 10%. Assim, buscando promover a redução de 20% no indicador de demissões voluntárias, considera-se que a ação a ser implementada seria a de cultivar a fidelidade por meio de pesquisa de opinião.

Para uma melhor visualização desses indicadores é exibida a Figura 16.



**Figura 16: Gráfico Radar – Estabilidade**

Fonte: A autora.

O triângulo azul claro demonstra a atual situação da organização, e o triângulo azul escuro, o que a organização deseja. Nesse aspecto observa-se que o indicador tempo médio de serviço em anos apresenta um desempenho um pouco inferior aos outros indicadores, por isso deveriam ser centrados esforços principalmente nesse indicador.

### 3.3 Ilustração Hipotética do Crescimento & Renovação

Esta etapa foi estruturada considerando o mesmo processo descrito para a eficiência e estabilidade sendo: identificar os objetivos e os respectivos

indicadores, verificar o desempenho atual, bem como o desejado pela organização e delinear as ações, visando atingir o desempenho desejado, conforme ilustra a Figura 17.

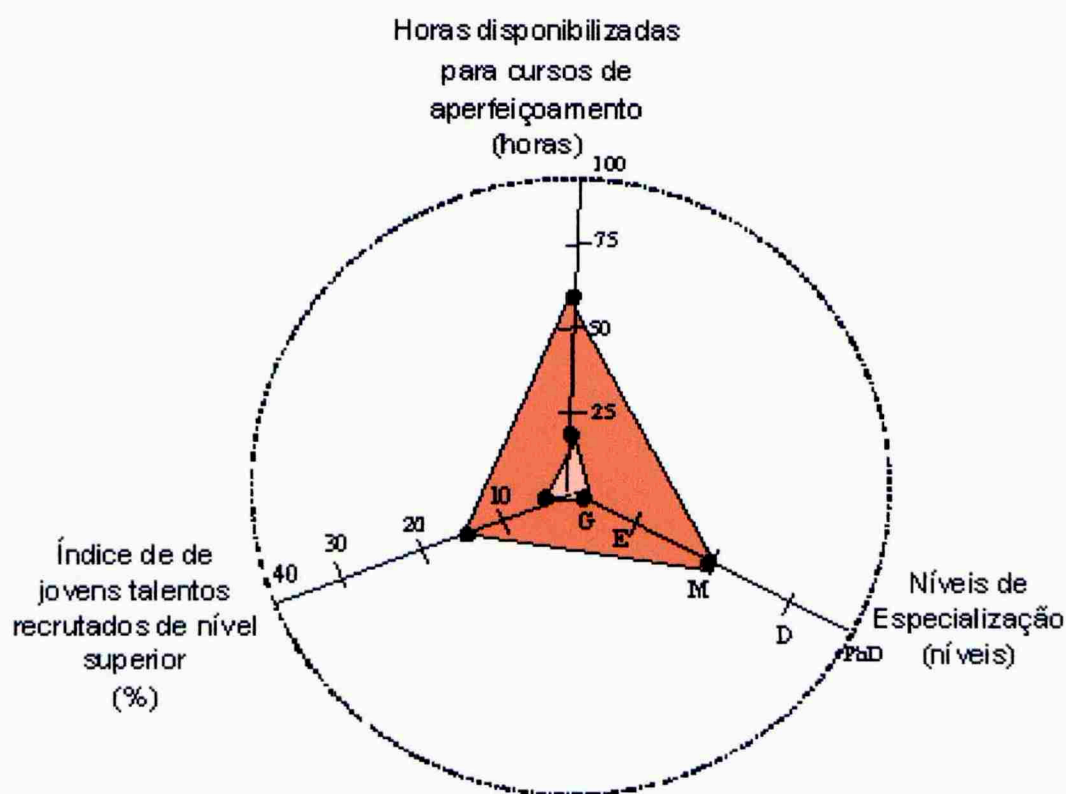
OBJETIVO	INDICADORES	DESEMPENHO ATUAL	DESEMPENHO DESEJADO (1 ano)	AÇÕES
Porcentagem das horas de aperfeiçoamento	-horas disponibilizadas para cursos de aperfeiçoamento	20 horas/ano	60 horas/ano	-oferecer cursos de aperfeiçoamento
	-níveis de especialização	1	3	-melhorar o índice de especialização
Jovens Talentos	-índice de jovens recrutados de nível superior	3%	15%	-proporcionar oportunidade de estágio

**Figura 17: Painel de Desempenho – Crescimento & Renovação**

Fonte: A autora.

Como se pode acompanhar, os indicadores foram traçados, juntamente com as ações, de acordo com o que a organização acredita ser sua realidade. Nesse segmento foram utilizados dois objetivos: a porcentagem das horas de aperfeiçoamento e jovens talentos. Com relação ao objetivo porcentagem de horas de aperfeiçoamento, observa-se que a organização pode incorrer em duas ações, sendo a primeira as horas disponibilizadas para cursos de aperfeiçoamento e a segunda relacionada ao nível de especialização. Para o primeiro indicador, seu desempenho atual é de 20 horas/ano enquanto que a organização deseja que sejam cumpridas 60 horas/ano. Para isso, uma ação capaz de alavancar este indicador seria a de oferecer cursos de aperfeiçoamento. Com relação ao segundo indicador, verifica-se que o seu desempenho atual é de nível 1, enquanto que o desejado é de nível 3, com as ações identificou-se a possibilidade de melhorar o índice de especialização.

Para que a Companhia Delta LTDA possa visualizar seus indicadores, foi estruturado o Gráfico Radar conforme a Figura 18.



**Figura 18: Gráfico Radar – Crescimento & Renovação**

Fonte: A autora.

Verifica-se com base na Figura 18 que os três indicadores relacionados a crescimento & renovação – horas disponibilizadas para cursos de aperfeiçoamento, níveis de especialização e índice de jovens recrutados de nível superior – apresentam um desempenho crítico, visto que o triângulo formado é muito próximo ao centro do gráfico. Cabe ressaltar, portanto, que nesse aspecto o desempenho da organização é crítico, porque não reflete tendência equilibrada com as demais perspectivas (eficiência e estabilidade), ou seja, neste caso a organização não apresentaria desempenho satisfatório no aspecto crescimento & renovação.



### 3.4 Análise da Ilustração Hipotética

O *Modelo para o Gerenciamento do Capital Intelectual* aplicado à Companhia Delta LTDA foi construído sob uma perspectiva de curto prazo. A coluna do desempenho desejado está indicada pelo tempo máximo que cada indicador precisa para alcançar o ponto especificado na escala eleita. O tempo parcial de 1 (um) ano foi escolhido, pois esse período é suficiente para o alcance dos objetivos traçados. Cabe destacar que o procedimento de aplicação do modelo para o alcance de 100% dos resultados é um processo de longo prazo, que, em média, levará 5 (cinco) anos para ocorrer.

Na ilustração da eficiência percebe-se, através da Figura 14, que o indicador de desempenho de cada função apresenta um índice satisfatório para a Companhia, pois, dos 90% do desempenho desejado, os colaboradores atingiram até este momento 70%, significando que as ações foram escolhidas de forma correta, fazendo com que a organização não precise modificar nenhum aspecto dentro desse indicador. O mesmo comentário pode ser aplicado ao indicador de atividades propostas pelo líder e realizadas pelos colaboradores, dos 80% do desempenho desejado, foi alcançado 50%, totalizando um resultado positivo à organização. Já para os indicadores de compartilhamento das informações e de aproveitamento do horário de trabalho, o resultado que a organização esperava não está sendo o resultado recebido, pois o gráfico explicita que o desempenho atual ainda está distante do desejado. É preciso que sejam revistas as ações que foram

escolhidas aos indicadores, pois elas não estão sendo desempenhadas de acordo com o esperado. Assim sendo, precisa-se resgatar a Figura 13, pois traz as informações necessárias para que seja realizada a manutenção nas ações, modificando, também, o resultado da Figura 14.

Resgatando, dentro da ilustração da eficiência, a atitude dos colaboradores, pode-se mencionar que nesse objetivo é interessante analisarem-se as habilidades dos colaboradores no desenvolvimento de seu trabalho. Segundo Stewart (1998), esse objetivo ajusta-se com a Figura 5, que aborda as habilidades de cada colaborador. De acordo com essa figura, acredita-se que os colaboradores estão classificados no quadrante de difícil substituição, e muito valor agregado, pois as pessoas inclusas têm papéis insubstituíveis dentro da organização, contribuindo para a estruturação do Capital Humano.

Ainda sobre a ilustração da eficiência, no objetivo de liderança, Sveiby (1998) aborda as características das pessoas na Figura 8. Nesta figura, no quadrante do líder, estão as características das pessoas que possuem competência organizacional, o que vem a favor do objetivo mencionado. Essas pessoas têm o conhecimento da organização para reconhecer o desenvolvimento do Capital Humano em sua estrutura.

Na ilustração da estabilidade, como pode ser acompanhado através da Figura 16, a Companhia Delta LTDA apresenta seus três indicadores bem desenvolvidos. O indicador de demissões voluntárias tem diminuído seu índice de acordo com o esperado pela organização, assim como o tempo médio de serviço e a idade entre os colaboradores, pois a organização deseja manter seu quadro funcional jovem, embora continuando com seus executivos mais experientes para

que a estabilidade da organização seja mantida. Dessa forma, não há necessidade de resgatar-se a Figura 15, pois nenhuma ação precisa ser transformada.

Finalmente, em relação ao crescimento & renovação, reporta-se à Figura 18. Neste gráfico são apresentados três indicadores: o primeiro refere-se às horas disponibilizadas para cursos e treinamento, o qual apresenta atualmente 20 horas por ano e a organização deseja atingir 60 horas; o segundo indicador refere-se ao nível de especialização, atualmente a Companhia Delta LTDA apresenta seu quadro composto basicamente de graduados, visto que o desejado pela organização seria o mestrado; e por fim o terceiro indicador refere-se ao índice de jovens recrutados de nível superior, o qual representa 3%, e a organização deseja 6%.

Assim, com relação ao aspecto crescimento & renovação faz-se necessário resgatar a Figura 17, a qual apresenta ações que devem ser exercitadas de modo a melhorar o desempenho desejado.

Em relação aos três aspectos abordados (eficiência, estabilidade e crescimento & renovação) observa-se de modo geral que os aspectos nos quais a organização tem apresentado melhores resultados referem-se à estabilidade, seguido da eficiência. Assim, recomenda-se à Companhia Delta LTDA que centre esforços, principalmente no aspecto crescimento & renovação, uma vez que este aspecto é imprescindível para o segmento de desenvolvimento de *software* e este corresponde ao aspecto no qual foram identificadas faltas mais graves, pois apresenta o pior desempenho até o momento.

### **3.5 Análise da operacionalização da ferramenta utilizada para o gerenciamento do Capital Humano: *Modelo para o Gerenciamento do Capital Intelectual***

Stewart (1998), com o *Navegador do Capital Intelectual*, contribuiu com sua forma – o gráfico em radar –, pois este gráfico apresenta uma boa visualização, proporcionando identificação fácil dos indicadores e não padronização da forma de apresentação do gráfico, podendo ser utilizadas escalas em percentual, índices ou atribuições.

Sveiby (1998), com o *Monitor de Ativos Intangíveis*, contribuiu com os indicadores de eficiência e estabilidade e crescimento & renovação. A eficiência, juntamente com a eficácia, indica a utilização da capacidade da organização, indicando até que ponto a organização satisfaz as necessidades de seus clientes. A estabilidade proporciona à organização o preparo em sua estrutura para que possa dar continuidade em suas atividades.

Edvinsson & Malone (1998) contribuíram com o foco humano por gerar a inter-relação com os demais enfoques, os quais não serão apresentados neste estudo.

Kaplan & Norton (1997), com o *Balanced Scorecard*, contribuíram com os quadros de desempenhos utilizados em cada uma das perspectivas. Esses quadros oferecem os indicadores e as ações necessárias na busca do objetivo da organização.

O modelo criado a partir desses teóricos e proposto por Ensslin S. & Igarashi, D. (2005) fornece subsídio aos gestores da organização no desenvolvimento do Capital Humano.

Com a operacionalização do modelo, as necessidades que a organização buscava suprir foram sendo atendidas por etapas. Em um primeiro momento, foram identificados os objetivos da organização dentro das três segmentações abordadas – eficiência, estabilidade e crescimento & renovação. Depois, os indicadores mais relevantes na avaliação do foco humano foram identificados, pois a Companhia Delta LTDA considera o foco humano imprescindível para suas atividades. E, por fim, as ações foram traçadas para que através delas a organização pudesse alcançar os objetivos escolhidos no primeiro passo.

Assim, o objetivo desta monografia, que pretendia verificar a operacionalidade do *Modelo para o Gerenciamento do Capital Intelectual* com segmento no Capital Humano, foi atendido, pois através da aplicação hipotética pôde-se perceber a funcionalidade do modelo e sua vasta possibilidade de aplicações dentro de organizações com interesses voltados para a análise e o gerenciamento do Capital Intelectual, visando alavancar o desempenho organizacional.

## CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 4.1 Conclusões

O Capital Intelectual, na forma de Capital Humano, está agregando cada vez mais valor às atuais organizações. Para que essas organizações tenham sucesso no futuro, é preciso que exista uma reestruturação em sua forma de gerenciar para abrir mais espaço à geração de conhecimento, por isso é necessário investir nas pessoas, pois os ativos da organização provêm das ações dessas pessoas.

Dessa forma, o presente trabalho procurou responder o problema em questão, verificando que a proposta teórica da integração das abordagens de Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson & Malone (1998) e Kaplan & Norton (1997) em um único *Modelo de Gerenciamento do Capital Intelectual* é operacional. Para isso, foi delineado o **objetivo geral** deste estudo, o qual pretendia **verificar a operacionalidade do Modelo de Gerenciamento do Capital Intelectual, no que tange o segmento do Capital Humano, por meio de uma ilustração hipotética.**

Considera-se que o mesmo foi cumprido, uma vez que a aplicação hipotética foi realizada e o modelo demonstrou ser robusto em relação à visualização gerada, tanto pelo gráfico radar, quanto em relação ao painel de desempenho, por

apresentar os objetivos, os indicadores, o desempenho da organização atual e desejado, e as ações.

É válido destacar que o aspecto mais relevante e inovador observado no modelo em relação às demais abordagens deve-se ao fato das abordagens não contemplarem as ações a serem adotadas, a fim de auxiliar a organização a melhorar seu desempenho.

Em relação aos objetivos específicos:

✓ **investigar teoricamente o Capital Intelectual** – considera-se que os mesmos foram atingidos uma vez que o Capítulo II apresentou as abordagens de Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson & Malone (1998) e Kaplan & Norton (1997).

✓ **discutir as abordagens de gerenciamento do Capital Intelectual segundo as visões de Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson & Malone (1998), Kaplan & Norton (1997) e Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005)** – este objetivo foi cumprido na seção 2.2.5, momento no qual foram identificadas as oportunidades e as vulnerabilidades de cada uma das abordagens propostas por Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson & Malone (1998) e Kaplan & Norton (1997), bem como as vantagens do modelo sugerido por Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005).

✓ **construir uma ilustração hipotética com vistas a verificar a operacionalização do Gerenciamento do Capital Humano** – este objetivo foi apresentado no Capítulo III para cada um dos aspectos – eficiência, estabilidade, crescimento & renovação –, verificando-se que o modelo proposto pode ser operacionalizado.

Os objetivos traçados para este trabalho foram alcançados, resultando, então, na verificação da operacionalidade do Capital Humano dentro do *Modelo de Gerenciamento do Capital Intelectual*.



## 4.2 Recomendações para trabalhos futuros

São listadas a seguir algumas recomendações para trabalhos futuros.

✓ Este trabalho abordou apenas o foco do Capital Humano no *Modelo de Gerenciamento do Capital Intelectual* proposto por Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005). Recomenda-se que para os próximos trabalhos seja operacionalizado o modelo como um todo, abordando os focos restantes como o foco financeiro, o foco no cliente, o foco no processo e o foco na renovação & desenvolvimento.

✓ Recomenda-se também a aplicação deste modelo em um estudo de caso para verificar na prática como o modelo proposto por Ensslin, S. & Igarashi, D. (2005) seria percebido pelos gestores, bem como suas reais contribuições.

✓ Recomenda-se que este estudo de caso seja aplicado em organizações que possuem o mesmo ramo de atividades, resgatando-se os Indicadores de Ativos Intangíveis apresentados na Figura 7, para que os resultados obtidos possam ser comparados, obtendo-se assim informações referentes ao posicionamento destas organizações frente ao mercado em que atuam.

✓ Quando da implementação, recomenda-se também a análise dos custos das ações – sugerias no painel de desempenho – a fim de verificar se para a organização será recompensador financeiramente implementar essas ações verificando-se neste ponto novamente a inter-relação dos estudos desenvolvidos com a Contabilidade Gerencial por meio de análise custo/benefício.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard"**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. In: LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUSA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona; BEUREN, Ilse Maria (Org.). São Paulo: Atlas, 2003.

CUNHA, Darliane. Ativos intangíveis: goodwill e capital intelectual. In: **Congresso do Instituto Internacional de Custos**, 7, 2001, Espanha.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

EDVINSSON, Leif.; MALONE, Michel S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

ENSSLIN, Sandra Rolim, IGARASHI, Deisy Cristina Corrêa. Disciplina CCN 5155: Tópicos Especiais de Contabilidade Gerencial. Notas de aula. Florianópolis, 2004-1.

ENSSLIN, Sandra Rolim, IGARASHI, Deisy Cristina Corrêa, et al. Diagnóstico do Capital Intelectual informado pelas ferramentas gerenciais Navegador do Capital Intelectual e o Balanced Scorecard: Uma proposta de gerenciamento. **Anais do XV ENANGRAD**. – ago/set, Florianópolis, 2004.

ENSSLIN, Sandra Rolim, IGARASHI, Deisy Cristina Corrêa. **Modelo para o Gerenciamento do Capital Intelectual**. Revista de Administração Mackenzie, no PRELO, 2005.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em Capital Humano**. São Paulo, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

HENDRIKSEN, Eldon S., VAN BREDA, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A Estratégia em Ação**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1982.

LEV, Baruch. A matemática da nova economia. **HSM Management**, São Paulo, ano 4, n. 20, p. 34-40, mai./jun. 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.

**MONOBE, Massanori. Contribuição à mensuração e contabilização do goodwill não adquirido.** 1986. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

**OLIVEIRA NETO, Josué Viana. Capital intelectual: um paradigma contábil.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16, 2000, Goiânia, **Anais Goiânia: CFC, 2000.**

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

**STRAIOTO, Dilza Maria Goulart Tredezini. A contabilidade e os ativos que agregam vantagens superiores e sustentáveis de competitividade.** **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano 24, n. 124, p. 33-41, jul./ago. 2000.

**SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.