

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARIA FERNANDA AMARAL

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL PARA AS  
ORGANIZAÇÕES

Florianópolis

**2005**

MARIA FERNANDA AMARAL

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL PARA AS  
ORGANIZAÇÕES

**Trabalho de Conclusão e Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado - CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.**

Florianópolis

2005

**MARIA FERNANDA AMARAL**

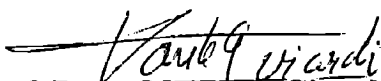
**A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL PARA AS ORGANIZAÇÕES**

**Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 22/11/2005.**

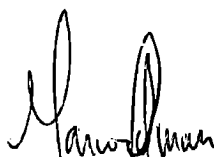


**Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau**  
**Coordenador de Estágios**

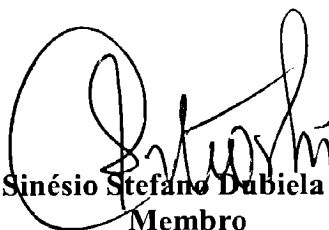
**Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:**



**Prof. Dante Marciano Girardi**  
**Orientador**



**Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau**  
**Membro**



**Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski**  
**Membro**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço as pessoas que fizeram parte dessa caminhada e de alguma forma me auxiliaram a para transpor mais esta etapa:

- a) meus pais, que sempre me apoiaram;
- b) professores;
- c) amigos de turma;
- d) ao meu orientador: professor Dante Marciano Girardi.

**“É melhor tentar e falhar, que  
preocupar-se e ver a vida passar.  
É melhor tentar ainda em vão que  
Sentar-se fazendo nada até o final.  
Eu prefiro na chuva caminhar que,  
em dias tristes em casa me esconder.  
Prefiro ser feliz, embora louca, que  
em conformidade viver”.**

***Martin Luther King.***

## RESUMO

AMARAL, Maria Fernanda. **Importância do Capital Intelectual para as organizações**.63,f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

A globalização e a crescente competitividade no mercado obriga as organizações a se adaptarem ao ambiente de mudanças constantes e de rápida disseminação de informações, como consequência disto as organizações estão passando por um processo de equiparação de procedimentos de produção e qualidade, para se manterem competitivas estão buscando a valorização de seus recursos humanos, flexibilizando suas estruturas, incentivando a criatividade e a inovação, desenvolvendo e potencializando o capital intelectual. Capital Intelectual é definido como conjunto de ativos intangíveis, resultado das constantes inovações tecnológicas e desenvolvimento de habilidades, competências dos indivíduos que interagem interna ou externamente com a organização. O capital intelectual pode ser encontrado nas pessoas - Capital Humano, nas estruturas - Capital Estrutural e nos clientes- Capital do Cliente. Por se tratar de um ativo intangível o capital intelectual é de complexa mensuração, alguns modelos foram criados com esse objetivo: Edvinsson e Malone (1998) criaram o modelo com base nos focos: financeiro, cliente, nos processos, renovação e desenvolvimento, humano; Stewart (1998) propõem um conjunto de abordagens que visam avaliar os ativos intelectuais e o processo que utilizam; Sveiby (1998), descreve avaliações da estrutura interna e externa, das competências individuais em três categorias: indicadores de crescimento / renovação, eficiência e estabilidade. Kaplan e Norton criaram o *Balanced Scorecard* com o objetivo de traduzir a estratégia organizacional em ações operacionais, utilizando indicativos não-financeiros, através da ótica de quatro perspectivas: financeira, dos clientes, processos internos e do aprendizado/ crescimento. A metodologia utilizada foi essencialmente a pesquisa bibliográfica, descritiva, explicativa e metodológica. Constatou-se a importância do capital intelectual, e do seu desenvolvimento através das pessoas, estruturas e clientes, por meio do incentivo ao aprendizado, desenvolvimento de competências, organização e distribuição do conhecimento, como prioridades para o bom desempenho da organização.

Palavras - chaves: capital intelectual, conhecimento, mensuração.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Navegador Skandia .....	38
Figura 2: Estrutura De Elaboração Do <i>Balanced Scorecard</i> .....	46
Figura 3: Relações De Causa E Efeito Entre As Perspectivas .....	52

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Monitor E Ativos Intangíveis .....	40
Quadro 2: Perspectivas E Medidas Genéricas.....	47
Quadro 3: Processo De Construção De Um <i>Balanced Scorecard</i> .....	53
Quadro 4 : Sugestão De Indicadores Para Recursos Humanos .....	58

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 Tema Problema.....	9
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo Geral .....	10
1.2.2 ObjetivosEspecíficos.....	9
1.3 Justificativa.....	10
1.4 Metodologia.....	11
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
2.1 Definição de Capital Intelectual .....	13
2.2 Tipos de Capital Intelectual.....	15
2.2.1 O Capital Humano .....	15
2.2.2 O Capital Estrutural.....	17
2.2.3 O Capital de Clientes.....	19
<b>3 DESENVOLVENDO CAPITAL INTELECTUAL.....</b>	<b>20</b>
<b>4 IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL PARA AS ORGANIZAÇÕES..</b>	<b>26</b>
<b>5 COMO MENSURAR O CAPITAL INTELECTUAL.....</b>	<b>28</b>
5.1 Mensuração do Capital Intelectual na Percepção e Edvinsson e Malone.....	33
5.1.1 O foco Financeiro .....	33
5.1.2 Foco no Cliente.....	34
5.1.3 Foco no Processo .....	35
5.1.4 Foco de Renovação e Desenvolvimento.....	36
5.1.5 Foco Humano .....	36
5.2 Mensuração do Capital Intelectual na Percepção de Sveiby .....	39
5.3 Mensuração do Capital Intelectual na Percepção de Stewart.....	40
5.3.1 Medidas do Capital Humano .....	41
5.3.2 Medidas Capital Estrutural .....	42
5.3.3 Medidas de Capital do Cliente .....	43



5.4 Mensuração do Capital Intelectual na Perspectiva de Kaplan e Norton.....	44
5.4.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	46
5.4.2 Perspectiva Financeira.....	47
5.4.3 Perspectiva do Cliente.....	48
5.4.4 Perspectiva dos processos internos.....	49
5.4.5 Perspectiva do aprendizado e crescimento.....	50
5.5 Relações de causa e efeito.....	51
5.6 Criação de um <i>Balanced Scorecard</i> .....	52
5.6.1 Modelo sugerido por Kaplan e Norton para elaboração e utilização do BSC.....	53
5.7 <i>Balanced Scorecard</i> e a área de Recursos Humanos.....	56
5.7.1 Vantagens do uso do BSC na gestão de pessoas.....	57
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>59</b>
6.1 Considerações Finais.....	59
6.2 Recomendações.....	60
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema Problema

O mundo globalizado vem proporcionando as organizações inúmeras inovações e sucessivas mudanças uma das causas é a rápida disseminação das informações, as organizações no decorrer dos séculos sofreram inúmeras mudanças passando pelo modelo clássico com Taylor e Fayol, o qual possuía uma abordagem mecânica e uma estrutura organizacional hierárquica, centralizada; o modelo burocrático no qual enfocava a melhor qualidade com ênfase no produto ou serviço; o modelo da era da informação o qual a nova riqueza passa a ser o conhecimento. Na era da informação as mudanças ocorridas nas organizações não são somente estruturais mais em nível cultural, comportamental, transformando o papel das pessoas nas organizações.

As organizações estão passando por um processo de equiparação dos procedimentos de produção e de qualidade, para se manterem competitivas estão buscando a valorização de seus recursos humanos, potencializando e desenvolvendo o capital intelectual.

Esse processo está conduzindo a rápidas, contínuas e profundas mudanças, o que reflete em sucessivos choques no gerenciamento das organizações competitivas, onde a rápida adaptação á realidade garante sua sobrevivência. Novas estruturas, novos procedimentos administrativos, novas formas de liderança são necessários para a adaptação da organização a esse novo cenário. Paralelamente à capacitação de seus funcionários, é preciso que as organizações adotem uma postura de trabalho mais flexível, desenvolvendo o pensamento criativo, e potencializando as habilidades e a capacidade de aprendizagem, desenvolvendo o capital intelectual.

Conforme Klein (1998), as organizações competem crescentemente com base em seus ativos intelectuais, por intermédio do capital intelectual empresas podem arrebatam maiores fatias de mercado através do conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés de seu capital tangível físico e financeiro.

Dessa forma este trabalho vem analisar e responder a seguinte pergunta:

**Qual a importância e influência do Capital Intelectual nas organizações?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Pesquisar a importância do capital intelectual, sua relação, influência no ambiente organizacional.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

- a) levantar abordagens conceituais de capital intelectual;
- b) estudar variáveis humanas e tecnológicas necessárias para o desenvolvimento do capital intelectual nas organizações;
- c) identificar as formas e modelos utilizados para aplicação do capital intelectual;
- d) apresentar as formas de mensuração do capital intelectual nas organizações.

## **1.3 Justificativa**

A sociedade e os indivíduos em geral, estão vivenciando uma era de informação e aceleradas transformações tecnológicas decorrentes da disseminação e acúmulo de conhecimento, com o desenvolvimento, científico e tecnológico, em seu sentido amplo, o conhecimento tem se tornado obsoleto em um período muito curto de tempo, exigindo uma aprendizagem contínua e permanente. Como é impossível prever o conhecimento que será necessário no futuro, torna-se indispensável o desenvolvimento de habilidades que ajudem as organizações a se adaptarem com facilidade ao novo e às circunstâncias marcadas pela mudança, pela incerteza e pela complexidade. É em razão desse contexto a criatividade tem sido apontada como recurso valioso que as organizações dispõem para garantirem sua sobrevivência já que estão passando por um momento de equiparação de processos de produção e qualidade, em busca do diferencial competitivo e da sobrevivência estas estão valorizando seus recursos humanos, potencializando e desenvolvendo o capital intelectual.

Atualmente as empresas aumentam as exigências em relação aos funcionários, que devem ser flexíveis, possuírem diversas habilidades, serem mais orientados para os aprendizados, mais produtivos e com espírito de equipe. Essas exigências altamente competitivas aumentam a demanda de motivação e comprometimento por parte dos

funcionários, que são cobrados e exigidos, para que empreguem suas energias físicas, emocional e intelectual com a finalidade de alcançar as metas e objetivos da organização. O profissional que possuir a capacidade de desenvolver e compartilhar o comprometimento, motivação e seu capital intelectual, com os demais membros da organização terá o perfil necessário para atuar em empresas competitivas.

#### 1.4 Metodologia

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa realizada foi documental e bibliográfica, Vergara (1997, p. 46):

Uma pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base no material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônica, isto é material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária.

Quanto aos fins, foi realizada uma pesquisa descritiva, explicativa, exploratória.. Vergara (1997, p.45) conceitua a pesquisa descritiva “Uma pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Uma pesquisa explicativa, segundo Vergara (1997, p.45) é “Uma investigação explicativa, e tem como principal objetivo tornar algo inteligível justificar-lhes os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores que contribuem, de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno”.

O presente estudo foi realizado em três etapas:

- a) contextualização de capital intelectual;
- a) importância e desenvolvimento de capital intelectual ;
- b) formas de mensuração do capital intelectual

Desta forma, a metodologia utilizada caracteriza-se, quanto aos fins, por investigação exploratória, pesquisa descritiva, explicativa e metodológica, devido ao tema recente, capital intelectual e a tentativa de esclarecer a ocorrência de determinados fatos que possam

proporcionar o desenvolvimento do capital intelectual exemplificando e identificar a sua importância e influência no ambiente organizacional.

Quanto à técnica de coleta de dados, a presente pesquisa utilizou fonte de dados secundários, definidos por Mattar (1996, p.48)

... aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e as vezes, até analisados e que estão catalogados a disposição dos interessados, as fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações. Governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

Dentre as fontes de dados secundários foram utilizados materiais extraídos de livros, rede eletrônica, teses, trabalhos de conclusão de curso.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO

### 2.1 Definição de Capital Intelectual

Segundo Klein (1998), Capital Intelectual é definido como uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento. O capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectuais e ativos de infra-estrutura.

O conceito de capital intelectual para Xavier (1998) é o conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição, colocado ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos.

Nas últimas décadas vem se firmando o contexto de Capital Intelectual, os avanços tecnológicos e mudanças nos modelos de gestão, com o objetivo de adaptar as organizações ao mundo competitivo onde o diferencial não está mais no produto ou nos processos, ativos tangíveis, mas sim nos indivíduos que fazem parte da organização, suas habilidades, conhecimentos, capacidade de inovação e aprendizado.

As grandes estruturas hierárquicas verticais estão dando lugar as estruturas enxutas horizontais com a extinção de cargos de gerência e supervisão com finalidade de flexibilizar processos e dar maior mobilidade e autonomia aos indivíduos na realização de suas tarefas.

Stewart (1998, prefácio XIII) conceitua capital intelectual como “a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva”. E em seguida determina que “capital intelectual constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizado para gerar riqueza”. O capital intelectual é a principal fonte de riqueza tanto das organizações quanto dos indivíduos. Porque é ele que vai indicar as tendências, oportunidades (ou ameaças), capacidade de inovação e crescimento de uma empresa - ou carreira.

A missão das organizações é criar estratégias que viabilizem o planejamento e desenvolvimento de processos e tecnologias de trabalho que proporcionem o aproveitamento do potencial e das aptidões dos recursos humanos disponíveis. O sucesso das organizações está intimamente ligado ao correto e adequado desempenho de sua força de trabalho sendo necessário contínuo desenvolvimento, capacitação e treinamento.

Conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho, ou resultado específico, somente os seres humanos são capazes de aplicar desta forma a informação através do cérebro ou de suas habilidosas mãos. A informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la produtivamente.(CRAWFORD, 1994).

Segundo Chiavenato (1999, p.322) o treinamento e o desenvolvimento são fatores que geram capital intelectual. O desenvolvimento de pessoas está relacionado com a educação e com a orientação para o futuro, e relacionado à educação estão as atividades de desenvolvimento pessoal, processos mais profundos de formação de personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, onde os funcionários podem e devem se desenvolver, pois com a redução dos níveis hierárquicos e a formação de equipes de trabalho, os empregados passaram a ter maior participação nos objetivos de seus cargos e maior preocupação com a qualidade e com clientes. Atualmente as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e capacidades de seus colaboradores.

Segundo Sveiby (1998) o conhecimento humano é tácito, orientado para a ação, baseado em regras, individual e está em constante mutação. O aprendizado está intimamente relacionado com as competências de cada indivíduo, estas competências consistem em cinco elementos dependentes: conhecimento explícito adquirido pela educação formal; habilidades envolvendo proficiência física e mental adquirida por treinamento e prática; experiência adquirida principalmente pela reflexão sobre os erros e sucessos passados; julgamento de valor agindo como filtro das verdades e certezas do indivíduo e da rede social, influência da rede de relacionamentos e do ambiente que está inserido.

As organizações dependem direta e indiretamente das pessoas para realizar suas atividades, produzir bens e serviços e atingir seus objetivos globais e estratégicos, para sobreviverem no mercado competitivo as organizações necessitam adotar uma postura flexível, adaptando suas estratégias e práticas gerenciais aos novos modelos de gestão.

A globalização de mercados e a rápida disseminação dos conhecimentos trazem a tona uma nova realidade organizacional de maior complexidade na alocação dos recursos necessários à realização de suas atividades, criando a necessidade de intensificar os conhecimentos e habilidades dos indivíduos, administrando a capacidade intelectual da organização, assegurando a eficiência na utilização dos recursos materiais.

A principal tarefa das organizações na gestão do capital intelectual é identificar e decodificar o conhecimento tácito de cada indivíduo que é baseada nas experiências e cultura, e transformar o capital intelectual individualizado em conhecimento organizacional.

Para Stewart (1998, p.64) o capital intelectual assume duas formas.

Primeiro existe o arcabouço semi-permanente do conhecimento, a expertise, que cresce em torno de uma tarefa, uma pessoa ou organização[...]. O segundo tipo [...] são as ferramentas que aumentam o arcabouço do conhecimento, seja reunindo fatos, dados, informações [...] ou oferecendo expertise e ampliação a quem precise.

Na realidade o objetivo da organização não é o lucro e sim a criação de valor, tornar o patrimônio da empresa cada vez mais valioso e agregar valor aos produtos ou serviços adquiridos, a área de recursos humanos tem um tremendo e inesgotável potencial para obter resultados incríveis em termos de valor agregado. O valor do capital intelectual é uma questão de saber gerenciar pessoas, obter delas o desempenho máximo, proporcionar satisfação, envolvimento, disseminação de conhecimento como objetivo de alcançar a excelência seja em produtividade como em qualidade, buscando agregar valor a organização.

As organizações voltadas para o futuro estão ajustando seu foco em relação as pessoas, priorizando a educação, treinamento, motivação, liderando seus colaboradores inculcando-lhes espírito empreendedor oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal; proporcionando um ambiente de trabalho agradável com autonomia e liberdade na realização das tarefas, proporcionando e desenvolvendo o Capital Intelectual. (CHIAVENATO, 1999).

## **2.2 Tipos de Capital Intelectual**

Toda organização possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados, informações, conhecimento e talvez sabedoria. Entretanto, não se pode gerenciar o capital intelectual - não é possível sequer encontra-lo em pontos estrategicamente importantes. Podendo este ser encontrado nas pessoas, estruturas e clientes. (STEWART, 1998, p.67).

### **2.2.1 O Capital Humano**

Durante a revolução industrial as máquinas e os equipamentos substituíram a força física, a mão-de-obra desqualificada que realizava apenas trabalhos repetitivos e metódicos, esta foi pressionada a evoluir, a medida que surgia a necessidade de indivíduos capacitados,



com conhecimentos específicos, mentalidade inovadora, criando novos empregos e profissões, através das informações e das atividades baseadas no conhecimento.

Comparada a suas predecessoras, a característica mais marcante da economia do conhecimento é o surgimento do capital humano, ou seja, pessoas educadas e habilitadas, como força dominante da economia. Embora a quantidade de capital físico e financeiro na sociedade industrial fosse um fator crítico para seu sucesso, na economia do conhecimento a importância relativa do capital físico diminui à medida que elementos-chaves como computadores se tornam baratos e a quantidade e a qualidade de capital humano crescem em importância. (CRAWFORD, 1994, p.34)

Na sociedade do conhecimento a educação e o treinamento são contínuos e assumem papel importante, utilizando grande número de recursos materiais e humanos, tempo despendido a estas atividades. À medida que a disseminação de informação é rápida e abrangente, o conhecimento torna-se o ativo determinante do grau de competitividade e de alavancagem das organizações.

Segundo Crawford (1994) a habilidade crucial que se deseja nos trabalhadores da economia do conhecimento é a habilidade para pensar, sintetizar, fazer generalizações, dividir em categorias, fazer referências, discernimento de fatos e opiniões e organização de dados na análise de problemas. A educação precisa continuar, mesmo depois de concluída a escola formal, pois o conhecimento de qualquer assunto, se não for continuamente atualizado, torna-se obsoleto. A habilidade mais importante que um empregado deve ter, é a capacidade de aprender.

Segundo Stewart (1998) o capital humano de uma organização é constituído pelos indivíduos que proporcionam vantagem competitiva através de seus conhecimentos e atitudes inovadoras, este capital deve ser estimulado, desenvolvido e recompensado, garantindo o bom desempenho da organização.

O capital humano é puramente pessoal, então de posse da empresa, é constituído pelas pessoas que fazem parte de uma organização. Stewart (1998, p.78) afirma:

Apesar dessa falta de domínio sobre o capital humano, a empresa pode contabilizá-lo por aproximação através de indicadores como a percentagem de empregados com graus acadêmicos avançados, o nível literário em tecnologias de informação e comunicação, o número de horas de formação, níveis de motivação e de liderança, poupanças nos custos advindas de sugestões e iniciativas inovadoras dos empregados e número de produtos e projetos saídos de iniciativas do pessoal. Estes indicadores são o reflexo do conhecimento implícito existente nas organizações.

Segundo Crawford (1994) na economia do conhecimento o papel do capital passa por profundas transformações, a função básica do capital físico e financeiro será o de libertar o potencial humano e elevar a produtividade dos trabalhadores e não de tornar o elemento primordial da produção. Na era industrial o trabalho foi organizado em torno do capital físico, onde a relação a mudanças e à natureza das tarefas, era especificamente projetado para maximizar a produção, na economia do conhecimento os indivíduos não realizam mais as tarefas baseadas em tempos e movimentos, pois possuem uma gama de equipamentos e máquinas que realizam estas atividades, deixando tempo livre para que estes realizem atividades baseadas na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

O capital humano em uma organização gera, sem sombra de dúvidas, uma maior desburocratização da mesma. Stewart (1998, p.77) “o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização”. É necessária a eliminação por parte das organizações, das atividades rotineiras e metódicas, para que os funcionários possam desenvolver a criatividade, a inovação e o espírito empreendedor. Desta forma o capital humano torna-se o maior aliado da organização, resultando em inovações, pois este cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais do que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização.

### **2.2.2 O Capital Estrutural**

O capital estrutural pode ser considerado como uma ponte por onde passa o conhecimento empresarial. Para Stewart (1998, p.11).

O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzindo, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administra-lo - encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilha-lo - tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países.

O capital estrutural alia-se a tecnologia, formando um modelo capaz de levar o conhecimento necessário às pessoas indicadas. Segundo Stewart (1998,p.125) “o ciclo virtuoso começa: as pessoas aprendem a fazer coisas que se tornam históricas e que se tornam documentos que circulam em uma rede, que as pessoas usam para aprender como fazer as coisas, o capital humano produz capital intelectual, que por sua vez, produz capital humano”. Desta forma a empresa converge à procura do capital humano e do capital intelectual por

informações. O objetivo é tornar o desejo de determinadas informações inicialmente conflitantes entre capital humano e capital estrutural em necessidades semelhantes. Quando consegue tal façanha, o capital estrutural está pronto para substituir a estrutura vigente na empresa.

As organizações devem elaborar um modelo de gestão que permita o compartilhamento de informações e o desenvolvimento do conhecimento organizacional, para isso é necessário adequar o método de gestão a esta realidade. Substituir as estruturas organizacionais pelo capital estrutural. Dando as pessoas possibilidade de trabalhar com as informações, não precisando mais estar presas a estruturas fundamentadas em organogramas verticais de divisão do poder, cujos objetivos se baseavam em controlar as pessoas pela retenção de informações, tendo assim disponível um banco de dados e instrumentos necessários para o colaborador desenvolver o seu trabalho, sem a necessidade de manter-se as estruturas organizacionais burocráticas.

O capital estrutural acelera o fluxo de conhecimento dentro de uma organização. Stewart (1998, p.99) afirma:

A gerência sistemática do capital intelectual gera aumento do valor para os acionistas. Realiza-se isso, entre outras coisas, através da reciclagem contínua e de uma utilização criativa do conhecimento e da experiência compartilhados. Isso por sua vez, requer a estruturação e o acondicionamento de competências com a ajuda da tecnologia, de descrições do processo, manuais, redes e assim por diante, a fim de assegurar a permanência da competência na empresa quando os funcionários forem embora. Uma vez acondicionados, esses elementos tornam-se parte do capital organizacional. Isso cria condições para o rápido compartilhamento do conhecimento e para seu crescimento sistemático[...] O tempo transcorrido entre o aprendizado e a distribuição do conhecimento fica sistematicamente menor. O capital humano também se tornará mais produtivo através de processos estruturados de trabalho, de fácil acesso e inteligentes.

Da gestão do capital estrutural depende a organização, levantamento e utilização do conhecimento criando capital intelectual. O conhecimento organizacional deve estar definido, sistematizado e estruturado de maneira que facilite o acesso aos indivíduos da organização, que os dados e informações possam ser compartilhados e distribuídos entre as diversas áreas, bem como entre os fornecedores, clientes, acionistas, criando um fluxo de informações entre organização e parceiros.

O capital estrutural é responsável pela organização pelos arquivos dos principais clientes, dos principais concorrentes da organização. É dever das organizações gerenciar seu capital estrutural de tal forma que estes arquivos estejam sempre atualizados e disponíveis a

todos setores da empresa, de forma que todos possam acessá-lo de forma compatível (STEWART,1998).

As empresas utilizam ferramentas como: *intranets*, banco de dados, mapeamento de informações, habilidades e competências dos indivíduos que interagem interna e externamente com a organização, com a finalidade de desenvolver o capital intelectual e atingir seus objetivos estratégicos.

Segundo Stewart (1998, p.115) o capital estrutural “organiza os recursos da empresa para ampliar e apoiar as idéias e trabalhos”. O capital estrutural fornece informações que ajudam a realizar um trabalho melhor.

A eficiência, a agilidade com que uma empresa pode aumentar o capital humano é a verdadeira medida de sua eficácia na era do conhecimento. Segundo Stewart (1998) objetivo do capital estrutural é ligar pessoas a especialistas, informações e clientes com tal rapidez que raramente se dêem ao trabalho de criar novas estruturas sofisticadas como departamentos. Elas simplesmente agem, colocando o conhecimento e informações em ação, na busca de seus objetivos específicos e estratégicos. Assim como é possível expressar o significado de “capital do cliente” como sendo “a probabilidade de que os clientes continuarão a fazer negócio conosco” capital estrutural é definido como “a razão pela qual pessoas inteligentes vêm trabalhar aqui e querem ficar na empresa.”

### **2.2.3 O Capital de Clientes**

Os indicadores do capital do cliente são definidos Stewart (1998) como ações, índices de retenção e de lucratividade por cliente. Aparentemente as dificuldades em mensurar o capital do cliente para a empresa não parecem complexas. Alguns relatórios e documentos mostram-se suficientes para verificar os índices propostos. Apesar disso, Sveiby (1998), observa uma despreocupação de grande parte das empresas em relação a essa capital fundamental para a sua sobrevivência.

Capital dos clientes pode ser definido como o grupo de clientes da organização, bem como o relacionamento com clientes, fornecedores, bancos. Responsável pelo bom desempenho da organização, sua reputação no mercado, agregando valor aos produtos e serviços.

Toda empresa possui capital do cliente, seus relacionamentos contínuos com pessoas e organizações as quais realiza atividades comerciais. Entre a três grandes categorias de ativos

intelectuais: capital humano, estrutural e do cliente; os clientes são os mais valiosos, e precisam ser bem administrados para garantir a viabilidade e o bom desempenho da organização. O capital do cliente pode ser verificado através das oportunidades de acumular riquezas para ambas as partes envolvidas nas transações comerciais, agregando valor em todas as etapas, passando do vendedor ao comprador, a finalidade é agregar o máximo de valor possível pelo menor custo, e incorporar esse valor a sua margem de lucros. (STEWART, 1998).

Stewart (1998,P.61) afirma:

Atualmente as conexões mais valiosas em geral pertencem às pessoas que possuem o conhecimento – especialmente o conhecimento do que acontece onde o cliente está [...]. O poder da informação é tão grande que quem a tem em muitos casos controla o negócio. A pressão não está nos fornecedores per se, está em qualquer um que seja deixado de fora do fluxo de informações ou que deixe de tirar vantagem dele.

O capital do cliente caracteriza-se pela troca de informações entre a organização, seus clientes e fornecedores, gerando um fluxo contínuo de informações, gerando conhecimento, criando laços de comprometimento e parcerias com o objetivo de alcançar benefícios mútuos para ambos os lados da negociação, agregando valor aos produtos e serviços.

### 3 DESENVOLVENDO CAPITAL INTELECTUAL

A aprendizagem organizacional é uma função muito importante das organizações, esta deve ser estimulada e desenvolvida, criando fluxo constante de conhecimento; onde as organizações aprendem à medida que produzem, desenvolvendo competências essenciais entre seus colaboradores, agregando valor ao negócio, renovando a capacidade de revitalizar seus processos adequando-se ao mercado competitivo. Segundo Klein (1998,p.62) “a capacidade da organização em sobreviver e crescer está baseada nas vantagens que derivam das competências essenciais que representam a aprendizagem coletiva”.

O desenvolvimento do capital intelectual requer conhecimento, competência e comprometimento, em todos os níveis da organização. Os indivíduos que interagem interna e externamente com a organização devem estar alinhados com as suas estratégias e objetivos. Para o desenvolvimento de ferramentas na formação de competências as organizações utilizam alguns métodos para estimular e aumentar grau destas: atraindo novos talentos os quais rompem barreiras culturais, trazem novas idéias e conhecimento alterando a estrutura organizacional, criando capital intelectual; desenvolvendo competências através de treinamentos, troca de experiências, incentivando a procura de novos métodos para realizar atividades; investindo em fornecedores externos que trazem novos conhecimentos fortalecendo os processos e produtos; dispensando as pessoas que não estão alinhadas e comprometidas com os objetivos organizacionais, e que não estejam desempenhando satisfatoriamente suas tarefas; retendo e reconhecendo funcionários essenciais para o bom desempenho da organização.

Segundo Xavier (1998) a negligência com relação ao conhecimento, seja no âmbito do indivíduo, seja no âmbito a empresa, não se justifica, é necessário administrar bem esse recurso existente, para isso é necessário desenvolver estratégias que viabilizem o uso potencializado.

Um dos principais erros cometidos pelas organizações no desenvolvimento do capital intelectual é dar ênfase apenas à competência. Ter funcionários competentes não garante um bom desempenho da organização, pois é necessário comprometimento, trabalho em grupo e adesão aos objetivos estratégicos organizacionais.

A globalização de mercados e o ambiente altamente competitivo exigem colaboradores pró-ativos, que estejam motivados, tenham capacidade de solucionar problemas de forma rápida e eficaz, flexíveis e orientados para o aprendizado. O papel dos gerentes é de

se tornar o elemento articulador de processos que viabilizem a capacitação, motivação e desenvolvimento de competências dos seus colaboradores.

A competência do funcionário é o ativo intangível que envolve a capacidade do mesmo de agir em situações diversas e criar tanto ativos tangíveis quanto intangíveis. Para Sveiby (1998, p.11) “a competência do funcionário deveria ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis porque é impossível conceber uma organização sem pessoas”. E complementa “pessoas tendem a serem fiéis se forem tratadas de forma justa e tiverem a sensação de responsabilidade compartilhada”.

Para o desenvolvimento do capital intelectual, os gestores devem a princípio identificar os indivíduos dos pertencentes à organização com potencial inovador, com aptidões e características compatíveis com a visão organizacional. Segundo Chiavenato (1996). O administrador tem dentre suas funções básicas planejar, dirigir e organizar. O administrador de recursos humanos deve exercer estas funções de planejamento, direção e organização de estratégias e procedimentos que facilitem o desenvolvimento do capital intelectual, através de treinamentos, flexibilidade, *feedback*, gestão transparente e aberta a inovações, motivação e reconhecimento dos funcionários, troca de experiências e conhecimento.

O processo de criação de capital intelectual é complexo e exige pessoas preparadas e alterações na cultura organizacional. O desenvolvimento do conhecimento é coletivo. O ideal em muitos casos é realizar, o que Stewart (1998) chama de comunidades de prática, que são entidades onde grupos realizam o seu trabalho desenvolvendo capital intelectual a partir da troca de experiências, o que permite a transferência do conhecimento e o processo de inovação. Esses grupos tendem a se formar pela afinidade dos participantes e devem ter o máximo de autonomia possível. O papel do gestor frente as comunidades de prática é apoiá-las reconhecendo sua importância, e fornecendo os recursos necessários.

As organizações reúnem pessoas voltadas para objetivos comuns. As empresas voltadas ao capital intelectual têm como objetivo comum promover o crescimento do conhecimento corporativo. Para isso cabe a elas selecionar as pessoas aptas para o trabalho e garantir um fluxo interno que permita que as diversas pessoas envolvidas no processo possam sinergizar os seus conhecimentos para assegurar o capital intelectual da organização.

A tecnologia da informação fornece uma excelente gama de ferramentas que viabilizam o processo de criação e desenvolvimento do capital intelectual. A criação de bancos de dados e *intranets* facilitam o acesso as informações e agilizam o fluxo de conhecimento, desde que o processo de filtragem de dados seja eficiente, onde sejam

coletados dados, analisados e distribuídas informações compatíveis com os interesses estratégicos da organização.

As rápidas transformações de mercados, processos e tecnologias proporcionaram a formulação de novas perspectivas das estruturas organizacionais, onde a informação é um dos recursos mais críticos e que a expansão do uso e acesso à informação, bem como a qualidade, são o ponto chave para o sucesso da organização.

O desenvolvimento do capital intelectual cria uma empresa estrutura mais flexível e menos burocrática. Stewart (1998, p.77) complementa: trabalho rotineiros realizados de forma mecânica e rotineira, não geram nem desenvolvem o capital intelectual. Pois estes serviços que podem evidentemente ser substituídos pela automação são exemplo. O colaborador pode gerar riqueza a partir do momento que atualize o seu trabalho e desenvolva tarefas na mesma área, mas de raciocínio, não de pura repetição de movimentos.

A organização com base na organização, o empreendimento com base no conhecimento e a organização que aprende, preconizados pelos especialistas em gerencia exigem todos eles um livre fluxo da informação por toda a empresa. As redes de computadores e de comunicações que manipulam e transmitem a informação passam a ser mais poderosas a cada ano que passa. Assim também a retórica e a tecnologia da gerencia da informação sobrepujaram a capacidade das pessoas em compreender e a chegar a um acordo sobre o tipo de informação que precisam e da forma como compartilhá-la. (DAVENPORT,1998)

Decodificado, filtrado e estruturado o conhecimento interno, a organização deve desenvolver o fluxo de informações externas com fornecedores, clientes, concorrentes. A troca de informações com fornecedores criam laços e parcerias onde processos e produtos são desenvolvidos em conjunto, buscando benefícios mútuos. A troca de informações com clientes criam um relacionamento de confiança, satisfação e fidelidade onde a empresa e o cliente interagem verificando e atendo suas necessidades.

Para Di Bella e Gould (apud KLEIN,1998,p.187) descreve os três estágios de aprendizagem que a organização deve perseguir para assegurar o desenvolvimento do seu capital intelectual, são eles:

- a) aquisição do conhecimento - o desenvolvimento ou criação de habilidades;
- b) compartilhamento do conhecimento - a disseminação do que foi aprendido;
- c) utilização do conhecimento - a integração da aprendizagem de tal modo que se torne amplamente disponível e possa ser generalizada para novas situações.



As organizações voltadas para o desenvolvimento do capital intelectual, são aquelas que promovem a aprendizagem organizacional, entendida aqui pela definição de Di Bella e Gold, (apud KLEIN 1998, p.184) como sendo "... a capacidade ou os processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência. A aprendizagem é um fenômeno em nível de sistemas porque fica dentro da organização, mesmo que as pessoas mudem". O conhecimento gera aprendizagem no tempo que acumula experiências; e a aprendizagem é o combustível para o conhecimento visto que é a forma que o homem possui de aprender.

O conceito e as características da organização de aprendizagem demonstram um ambiente propício para o desenvolvimento do capital intelectual. Essas organizações estão voltadas para o conhecimento por terem a mentalidade que os recursos humanos são o principal ativo das corporações.

"As organizações aprendem através de pessoas, valores e sistemas que a habilitam a mudar e melhorar continuamente seu desempenho através das lições da experiência. As molas mestras do aprendizado organizacional são a criatividade e inovação".(CHIAVENATO, 1999,p.320). A função dos gerentes é adaptar e reformular as estratégias e procedimentos administrativos estimulando o desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores.

Para Peter Senge (1990) os gerentes devem estimular e conduzir a mudança para criar organizações que aprendem, desenvolvendo capacidade contínua de se adaptar e mudar, o que requer cinco disciplinas:

- 1) **modelos mentais**: as pessoas devem expor e descartar seus velhos modos de pensar e as rotinas padronizadas para resolver problemas, para dotar novas maneiras de pesquisar e melhorar;
- 2) **domínio pessoal**: as pessoas devem expandir continuamente suas habilidades de criar e inovar, comunicar-se abertamente com outras, sem temer críticas e punições;
- 3) **sistema de pensamento**: as pessoas devem pensar em termos de processos, padrões e inter-relações da organização com o ambiente como parte de um sistema de relações;
- 4) **visão compartilhada**: as pessoas devem ter uma visão comum e compartilhada daquilo que pretendem criar;

- 5) **aprendizagem em equipe:** as pessoas devem trabalhar juntas para realizar o intercâmbio de experiências e conhecimentos dos vários membros da equipe a fim de tornar a ação coordenada, inovadora e engajada no diálogo.

Segundo Chiavenato (1996, p.65).

Mudar a empresa através das pessoas exige necessariamente uma profunda reformulação na maneira de administrar as pessoas. Uma coisa passa pela outra. E para administrar as pessoas de maneira eficaz urge empreender uma respeitável modificação na área de administração de recursos humanos. A modernização da área requer necessariamente a adoção de um conjunto integrado de medidas, como implantação de uma administração participativa, desenvolvimento de uma cultura empresarial eminentemente democrática, ênfase na qualidade total, uma nova estrutura enxuta e flexível, descentralização, compartilhamento de decisões e ações.

As organizações devem garantir o fluxo do conhecimento a fim de assegurar que todos trabalhem pelo objetivo empresarial. Sveiby (1998) afirma que a estrutura não deve basear-se nos modelos burocráticos que mais dificultam o processo de inovação do que o auxiliam. Deve sim voltar - se para os novos estilos gerenciais desenvolvidos para alcançar a aprendizagem e o crescimento empresarial pelo crescimento do colaborador. Deve-se compreender que o trabalho da organização contemporânea é o de reunir as pessoas capacitadas, dar-lhes todo o suporte de aprendizagem necessário e desenvolver métodos administrativos que permitam que seus colaboradores consigam sinergizar seus conhecimentos a fim de alcançar os objetivos corporativos.

#### 4 IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL PARA AS ORGANIZAÇÕES

A importância do capital intelectual reside no fato que é um ativo intangível, portanto, não é visto expresso nos balanços patrimoniais. Uma dificuldade em apontar o real valor atribuído ao capital intelectual é o fato de não poder ser visualizado os retornos de seus investimentos, não se consegue ver os ganhos gerados pelo cérebro. (STEWART,1998).

As organizações buscam a sobrevivência e a perpetuação através de aspectos ligados ao potencial humano na condução de estratégias e operações, no estabelecimento de relações de confiança e fidelidade, na criação e desenvolvimento de competências e capacidades, na mobilização de recursos e na aprendizagem contínua.

Segundo Edvinsson e Malone (1998) o capital intelectual está ganhando espaço nas organizações e o seu valor sendo reconhecido na comunidade empresarial levando a instaurar-se um equilíbrio, mensurando o valor institucional sob nova perspectiva.

Stewart (1998, p.05) define a importância do conhecimento para as organizações contemporâneas: “O conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente - mais importante que a matéria prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro. Considerados produtos econômicos, a informação e o conhecimento são mais importantes que automóveis, carros, aço, qualquer outro produto da Era Industrial”.

Segundo Klein (1998, p.02).

Empresas que adotam uma abordagem estratégica à gestão de seu capital intelectual vêem uma oportunidade de melhorar suas posições de mercado relativas a organizações que continuam a gerenciar tal capital de forma oportunista: Se, na realidade, conhecimento é poder, então, seu controle e canalização fazem mais sentido em termos de negócios, do que simplesmente deixar que as fagulhas voem.

As organizações sofrem pressão competitiva relacionada ao desenvolvimento tecnológico, ao desenvolvimento dos recursos humanos, cabe a estas transformar esta ameaça em oportunidade, buscando definir suas competências críticas, sua proficiência, fatores que determinam a sua maior competência, com a finalidade de implementar posicionamentos estratégicos, desenvolvimento de produtos, melhorias em seus processos e desenvolvimento das competências humanas, criando e desenvolvendo o capital intelectual. As organizações modernas têm visão abrangente e estão voltadas às mudanças contínuas de processos e de gestão, estão focadas na inteligência, características, habilidades e competências de seus

colaboradores com ênfase na busca de resultados, na expansão e sobrevivência no mercado competitivo e globalizado.

O objetivo do desenvolvimento do Capital Intelectual é tornar visível à existência de fatores que agregam valor em um contexto econômico, os ativos intangíveis, focando na importância relativa do conhecimento como fonte gerada de riqueza.

Conforme Chiavenato (1996, p.175).

Os processos de desenvolvimento de RH estão estreitamente vinculados com as necessidades de auto-realização das empresas e das pessoas, sem omitir os clientes. Visam formar, preparar e aprimorar continuamente as pessoas, de acordo com as necessidades atuais e futuras do negócio e levando em conta as expectativas e aspirações pessoais. Os processos de desenvolvimento estão gradativamente se aproximando, tangenciando a postura estratégica da empresa e se voltando para o futuro da organização e das pessoas, sem descuidar da qualidade de vida no trabalho. É que o futuro da organização está sendo construído na base do crescimento das pessoas, de suas habilidades profissionais e de seus conhecimentos. A era da informação está fazendo com que o trabalho seja cada vez menos braçal e cada vez mais mental, e ao mesmo tempo provocando uma verdadeira transferência do poder econômico daqueles que são possuidores de capital financeiro para os detentores do conhecimento.

Xavier, (1998,p.10), aponta pontos que identificam o valor e a eficiência do capital intelectual em relação ao capital econômico e financeiro, em função da experiência que acumulou ao longo dos anos na orientação de carreiras na *Manager Assessoria* em recursos humanos citados a seguir:

- a) é menos vulnerável às crises econômicas, ressaltando-se até mesmo o seu valor quando elas chegam;
- b) seu uso econômico se dá sem maiores riscos e com maior grau de certeza;
- c) ele acompanha o indivíduo aonde quer que ele vá e se viabiliza a partir de qualquer situação;
- d) é o único tipo de capital que pode dar início ao processo de geração de riqueza independente de outros ativos;
- e) os outros ativos são vulneráveis ao ataque de todos os tipos de “predadores” – concorrência, crime, disputas legais, etc;
- f) é o único que, além do valor econômico, traz agregado um valor social significativo– ajuda o indivíduo a ser mais aceito, a viver melhor, a fluir efetivamente a vida;
- g) é o único capaz de gerar outras riquezas;

h) é o único que não cria maiores preocupações e obrigações, que às vezes afetam a qualidade de vida.

As estruturas organizacionais estão passando por inúmeras transformações, modernizando seus processos de gestão, antes mecanicistas, burocráticos, com ênfase na produção, trabalhos repetitivos dos funcionários, com foco na eficiência, onde os processos eram executados de acordo com manuais, métodos e procedimentos da organização, agora as organizações estão focadas na inovação e criatividade, impondo um novo padrão de comportamento dos colaboradores, desencadeando mudanças nos produtos, processos, desenvolvimento tecnológico e potencializando o capital intelectual das organizações.

## 5 MENSURAR O CAPITAL INTELECTUAL

Segundo Rezende (2003, p.62) a diferença básica entre investimentos em ativos tangíveis e intangíveis, está na forma de sua realização: os intangíveis como capital intelectual podem gerar valor não diretamente associável ao caixa, mas é certo que estará abrangido no valor total atribuído à organização, influenciando as demais áreas. Através do monitoramento do valor dos ativos intangíveis é possível mapear e estabelecer relações sobre o impacto da gestão, ou nos processos focados no conhecimento e no desenvolvimento do capital intelectual.

Edvinsson e Malone (1998) identificaram três postulados referentes a mensuração do capital intelectual:

- a) o capital intelectual constitui informação suplementar e não subordinada às informações financeiras;
- b) o capital intelectual é um capital não - financeiro, e representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil;
- c) o capital intelectual é um passivo e não um ativo.

Segundo Davenport e Pussak (1998, p.02) o capital intelectual está constituído por quatro categorias de ativos:

- a) **ativos de mercado:** potencial que a empresa possui em decorrência dos ativos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: a marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias, etc;
- b) **ativos humanos:** compreendem os benefícios que o colaborador pode proporcionar para a organização por meio da sua criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo isso de forma coletiva e dinâmica;
- c) **ativos de propriedade intelectual:** incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs*, etc;

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

O conhecimento tem grande importância para as organizações, pois estas disponibilizam recursos aos administradores e funcionários, que disponibilizam suas competências e habilidades em favor da empresa, gerando e desenvolvendo capital intelectual.

“As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa”, afirmativa citada por Sveiby (1998, p.09), eleva a importância das pessoas para a criação de todos os ativos tangíveis ou intangíveis. As competências dos colaboradores, bem como o grau de motivação, são agentes que exercem grande influência sobre as estruturas organizacionais, por esta razão, a relação entre empresa e colaborador tende a ter características por laços de fidelidade, troca de recompensas e compromissos.

A realidade organizacional caracterizada pelo alto grau de competitividade, disseminação rápida de informações e constantes mudanças, requer uma nova visão da contabilidade, a qual avalia a performance de uma empresa em termos de posição de mercado, lealdade de clientes, qualidade e não mais apenas pelos ativos tangíveis produto, ferramentas instalações.

Segundo, Edvinsson e Malone, (1998, p.12) O capital intelectual tem alcançado grande importância nas organizações:

O motivo para que se estabeleça uma nova maneira de mensurar o valor institucional tem forte justificativa. Se o capital intelectual representa a massa enterrada da raiz da árvore visível [...] se representa verdadeiramente dos terços ou mais do valor real das empresas, então nos defrontamos não somente com uma distorção no setor de investimentos, mas com uma verdadeira crise que se estende por toda a economia. Levando-se em conta o ritmo estonteante da mudança tecnológica e a velocidade quase instantânea das telecomunicações modernas, estamos voando às cegas em furacão, dependendo de instrumentos que medem parâmetros errados.

A contabilização do capital intelectual reconhece de forma única o que conta na economia moderna de corporações virtuais, de conhecimento intensivo, que progredem rapidamente:

- a) relações negociais fortes e duradouras no contexto de redes de parceria;
- b) a lealdade constante dos clientes;

- c) o papel dos empregados em posição chave, sobre cujo conhecimento e competência se fundamenta o futuro da empresa;
- d) o compromisso da empresa e de seus empregados em aprender e renovar-se ao longo do tempo;
- e) o caráter e os valores de uma empresa, um instrumento fundamental para investidores e executivos examinarem fusões, aquisições, alianças, contratação de pessoal e parcerias.

Os padrões econômicos a cada década estão passando por contínuas transformações onde as principais fontes de riquezas físicas, ativos tangíveis, cederão espaços aos ativos intangíveis: conhecimento e informação. “Na era da informação, na sociedade pós - industrial, os ativos se virtualizam, isto é, perdem sua substância física, ganham conotações abstratas” Teixeira (apud TEDESCO 2004, p.58) o conhecimento, a capacidade de aprendizado, a disseminação rápida e eficiente de informações, competências dos colaboradores, *networking* (rede de relacionamento), passa ser fonte de ativos de grande importância de uma empresa.

As empresas são constituídas de ativos, os quais constituem toda a sua propriedade que possam gerar riquezas, os ativos se apresentam segundo Edvinsson e Malone (1998), sob quatro formas, três delas precisas e mensuráveis, e a quarta imprecisa e essencialmente de difícil mensuração. As duas primeiras categorias são os ativos circulares, que serão utilizados dentro de um ano (estoques, matéria-prima, contas a receber), e os ativos permanentes de longa duração (equipamentos, imóveis, instalações), a terceira categoria de ativos é constituída pelos investimentos, como ações e obrigações de propriedade de uma empresa, a quarta categoria são os ativos intangíveis, que não possuem existência física, estes são utilizados à longo prazo e de difícil mensuração até que a empresa seja vendida, e este valor seja agregado ao da organização.

O capital intelectual é um importante ativo intangível, a finalidade de registrar o valor real da organização, na era do conhecimento, onde as empresas se destacam pela utilização eficaz do conhecimento, gerando indicadores relevantes, que apresentam medidas aplicáveis e comparáveis entre os diversos ativos tangíveis.

Segundo Xavier (1998, p.11) a avaliação do capital intelectual pode recorrer a alguns mecanismos:

- a) valor de mercado das patentes da empresa;



- b) valor que a empresa consegue obter por notório “*Know-how*” não patenteado - uma reconhecida habilidade ou qualificação em determinada área, que pode ser comercializada por franquia, licenciamento ou outro processo;
- c) valor investido pela empresa em atividades de desenvolvimento de capital intelectual, pesquisa, qualificação de pessoal;
- d) valores intangíveis calculados.

Uma avaliação financeira dos ativos intelectuais da empresa só pode ser feita sensatamente com uma análise abrangente e profunda que leve em consideração resultados gerais e objetivos da empresa, posição de mercado, processos administrativos e gerenciais, grau e qualidade de conhecimentos gerados e outros itens relevantes.

O capital humano é puramente pessoal, pertence a cada um dos funcionários envolvidos que o levam para suas residências após o expediente. A empresa pode e deve avaliá-lo, mas não consegue ter-lhe propriedade. Stewart (1998), complementa: Apesar dessa falta de domínio sobre o capital humano, a empresa pode contabilizá-lo por aproximação através de indicadores como percentagem de empregados com graus acadêmicos avançados, o nível literário em tecnologias de informação e comunicação, o número de horas de formação, níveis de motivação e de liderança, poupanças nos custos advindas de sugestões e iniciativas inovadoras dos empregados e número de produtos e projetos saídos de iniciativas do pessoal, estes indicadores são o reflexo do conhecimento “implícito” existente nas organizações.

A economia industrial dispôs não apenas do método de investimento baseado nos critérios para investimentos considerando: tamanho adequado da empresa, uma condição financeira forte, estabilidade de ganho, pagamento de dividendos, crescimento de lucros, preço moderado/ Índice de lucros, índice moderado de preço para ativos; mas também de regras padrão de contabilidade. Embora o maior recurso de uma economia seja o capital humano, as regras - padrão de contabilidade não atribuem nenhum valor aos recursos humanos no balanço de uma empresa. O balanço da economia do conhecimento inclui os recursos - chave que levam uma empresa ao sucesso no ambiente de uma economia do conhecimento - conhecimento na forma de propriedade intelectual e boa educação e pessoas altamente habilitadas. O Conhecimento na forma de propriedade intelectual é freqüentemente encontrado no balanço e geralmente na forma de despesas capitalizadas de pesquisa e desenvolvimento, ou no preço pago ao se adquirir uma parte específica de uma propriedade intelectual, como, por exemplo, uma licença para utilizar uma patente. Encontra-se também

na forma de fundo de comércio, quando uma empresa compradora paga mais do que o valor registrado por causa da reputação ou know - how valioso que a empresa possui.

## **5.1 Mensuração do Capital Intelectual na Percepção e Edvinsson e Malone**

O grupo Skandia AFS foi o primeiro grupo a divulgar relatório contendo dados sobre a avaliação do Capital Intelectual de suas empresas. Esse relatório foi apresentado como suplemento das Demonstrações Financeiras referentes a 1994.

O Buzines Navegador da Skandia (Edvinsson e Malone, 1998) incorpora um total de aproximadamente trinta indicadores chaves em diversas áreas, monitoradas anualmente. Os fatores foram agrupados em cinco áreas distintas de foco:

- a) foco Financeiro;
- b) foco Clientes;
- c) foco no Processo;
- d) foco na Renovação e Desenvolvimento;
- e) foco Humano.

### **5.1.1 O foco Financeiro**

Segundo Edvinsson e Malone (1998), parte do princípio de análises das demonstrações contábeis, Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados do Exercício e as notas de rodapé, como fonte de informações e diagnóstico da posição dos ativos e passivos na empresa, apresentando quatro índices: cumulativo, competitivo, comparativo e combinado.

O índice cumulativo é representado por medidas monetárias, de alguma atividade relacionada a finanças, por exemplo “valor de mercado”, apresentando pontos críticos no ciclo de vida da empresa.

O índice competitivo é representado normalmente por uma porcentagem que compara algum segmento do desempenho de empresa com o setor, por exemplo, “índice de perda comparado a média do mercado. Estas medidas competitivas constituem tipicamente os

*beckmarking*, este são caracterizados por instrumentos fixos, que permitem comparar um novo registro a um padrão de observação.

O índice comparativo inclui duas variáveis com base na própria empresa, por exemplo, “valor agregado por empregado”, estes constituem a melhor fonte de informações sobre a dinâmica da empresa.

O índice combinado representado por termos monetários ou em forma de índice combinando mais de duas variáveis com base na própria empresa, por exemplo “retorno sobre o ativo líquido originário de despesas com um novo negócio”, estes índices são utilizados com frequência para fornecer ângulos inesperados de uma organização.

O posicionamento de Edvinsson e Malone (1998) conclui que quanto mais complexo, abrangente composto por diversas variáveis for o índice, maior será a possibilidade de captação de informações que possam ser úteis aos processos e atividades da organização, e que a contabilidade tradicional está direcionada aos índices cumulativos, mas são os índices competitivos comparativos e combinados que fornecem valor imediato, auxiliando a tomada decisão.

### **5.1.2 Foco no Cliente**

Edvinsson e Malone (1998) conta com auxílio dos índices e indicadores para captar cumulativamente o fluxo de relacionamento entre uma empresa e clientes em potencial. O sucesso e um relacionamento, serão alcançados somente quando a empresa focalizar nos seguintes índices: tipos de clientes, duração do cliente, papel do cliente, suporte ao cliente e sucesso do cliente.

A avaliação do capital do cliente consiste em encontrar parâmetros que melhor captam a realidade das relações eficazes entre empresa e cliente, a importância do conhecimento da empresa em relação ao seu cliente e o grau desse conhecimento está submetido segundo as respostas de algumas questões conforme abaixo especificadas por Edvinsson e Malone (1998, p.84).

**1 - Tipo de cliente** - Qual é o perfil de um cliente típico para o produto da empresa e quão adaptável tal perfil se torna para a evolução a longo prazo da empresa? Qual é o potencial desses clientes para que sejam “desenvolvidos” como consumidores de futuros produtos e serviços da empresa? Como esses clientes se comparam, em termos

de renda disponível, escolaridade, idade e outros fatores, a parâmetros análogos para a concorrência?

**2 - Duração do cliente** - Qual o índice de rotatividade da atual base dos clientes? Qual é o tempo médio que um cliente tem permanecido leal à empresa? Como esses dois indicadores se comparam à média do setor? Com que frequência um contato é mantido? Para produtos de consumo, qual é o índice de clientes de várias gerações? Para produtos industriais, a empresa constitui-se em fonte única de suprimentos ou é uma entre muitas? Que sistemas de transmissão de informação e divulgação - circulares informativas, páginas na *Web*, revistas, eventos dirigidos aos clientes - foram estruturados para compartilhar informações com o cliente?

**3 - Papel do cliente** - Que papel o cliente desempenha no projeto, fabricação, entrega do produto ou serviço? Qual é o valor agregado por essa participação e colaboração? Que programas comparáveis existem nos parceiros estratégicos, fornecedores, distribuidores e varejistas da empresa?

**4 - Suporte ao cliente** - Que programas, esquemas e tecnologias independentes foram estruturados para assegurar o mais alto nível de satisfação e sucesso para o cliente? Qual é o seu valor? Como o resto da empresa, está organizada em relação à linha de frente dos serviços de atendimento ao cliente? Qual é a criação de valor dessas operações “cativas”? Qual é a correlação entre o investimento da empresa em serviço e o suporte ao cliente comparativamente em níveis crescentes de satisfação dos clientes?

**5 - Sucesso do cliente** - Quais são os níveis de sucesso do cliente de acordo com parâmetros do tipo índice anual de compras, valor anual de compras, clientes com e sem reclamações, clientes novos e tradicionais, sexo, rendimento, profissão, nacionalidade, idade?

### 5.1.3 Foco no Processo

Foco no processo é caracterizado pelo papel da tecnologia como um instrumento para apoiar a criação de valor global na empresa, esta tecnologia permite e garante maior flexibilidade organizacional e fornece recursos ao capital estrutural.

Edvinsson e Malone (1998), apontam quatro critérios relacionados com a infraestrutura de tecnologia:

- 1 - atribuir valor monetário à tecnologia de processo adquirida somente quando esta contribuir para o valor presente da empresa;
- 2 - acompanhar o processo de suporte do fornecedor à tecnologia;
- 3 - avaliar além das especificações do desempenho do processo, a real contribuição de valor para a produtividade da empresa;
- 4 - incorporar o índice de desempenho de processo em relação às metas padronizadas deste desempenho.

“O objetivo de todas essas avaliações é, em última instância, apresentar uma perspectiva útil de como um empreendedor utiliza suas ferramentas tecnológicas para criar valor”. (EDVINSSON E MALONE, 1998,p.100). Sendo que a utilização da tecnologia errada ou da maneira errada, dispensaria recursos, ocasionando grandes prejuízos à empresa.

#### **5.1.4 Foco de Renovação e Desenvolvimento**

Os índices de renovação e desenvolvimento estão em pólo oposto aos demonstrativos financeiros, pois tentam projetar o futuro imediato, mediante as atividades presentes na empresa, buscando adequar os processos para a captação de oportunidades futuras, este foco é visualizado a longo prazo.

Através do foco de renovação e desenvolvimento é possível identificar áreas de destaque, que por meio das quais uma empresa pode se preparar para as mudanças, promovendo seu próprio desenvolvimento: como tecnologia, parcerias, infra-estrutura, atração no mercado, clientes e produtos e serviços.

#### **5.1.5 Foco Humano**

Edvinsson e Malone (1998, p.113) “somente o fator humano interpreta os outros fatores, atuando como agente ativo sobre todos os demais”. O desempenho humano é o fator dominante responsável pelo desempenho da organização, sua produtividade, motivação e qualidade sendo o ponto chave do sucesso da organização.

Os colaboradores estão enquadrados em quatro categorias criadas por Edvinsson e Malone (1998), sendo o empregado de escritórios, teletrabalhadores, guerreiros de estrada e os ciganos corporativos.

Os empregados de escritórios referem-se aqueles que freqüentam diariamente o escritório, muitas vezes comparado com ambientes de pequenas empresas. “Os empregados de escritório tendem igualmente a exercer funções de apoio, respondendo perguntas e oferecendo suporte a seus pares que têm base fora da empresa”. (EDVISSON E MALONE, 1998,p.117).

Teletrabalhadores estão representados pela nova geração de empregados, que através dos avanços tecnológicos das telecomunicações e computadores possuem a disponibilidade de trabalhar em casa.

Os guerreiros da estrada é a denominação de Edvinsson e Malone (1998, p.118), aos “vendedores, gerentes intermediários e executivos que não assumem uma sala de escritório central, mas estão sempre em contato através do telefone celular e computador e permanecem no campo o resto do tempo”. Estas pessoas não estão desvinculadas das operações da empresa, embora estejam alienadas de sua vida diária.

Os ciganos corporativos são classificados em três tipos: o primeiro, são pessoas vinculadas a uma natureza de trabalho (como o projeto do produto), onde existe a necessidade de ficar um tempo considerável em outras dependências, como fornecedores ou clientes da empresa, esse tipo de colaborador está mais distante da empresa do que os teletrabalhadores. O segundo tipo de cigano trata-se dos empregados terceirizados, colaboradores em parcial, consultores e empregados temporários que incham os quadros corporativos e, muitas vezes, possuem todas as responsabilidades de um empregado em período integral sem, no entanto, fazem parte integral da empresa. O terceiro tipo de ciganos está ancorado na *Internet*, composto pelos indivíduos que operam na última ponta dos serviços terceirizados a curto prazo. (EDVISSON E MALONE,1998,p.118).

Para cada um desses focos foram estabelecidos indicadores que permitem medir o desempenho. A Skandia estabeleceu as seguintes etapas para estabelecer uma equação que representa o valor do capital intelectual, identificado nos pressupostos abaixo e na Figura 1:

- a) identificar um conjunto básico de índices que possa ser aplicado a toda a sociedade com mínimas adaptações;
- b) reconhecer que cada organização possa ter um Capital Intelectual adicional que necessite ser avaliado por outros índices;

- c) estabelecer um a variável que capte a não tão perfeita previsibilidade do futuro, bem como a dos equipamentos, das organizações e das pessoas que nela trabalham.

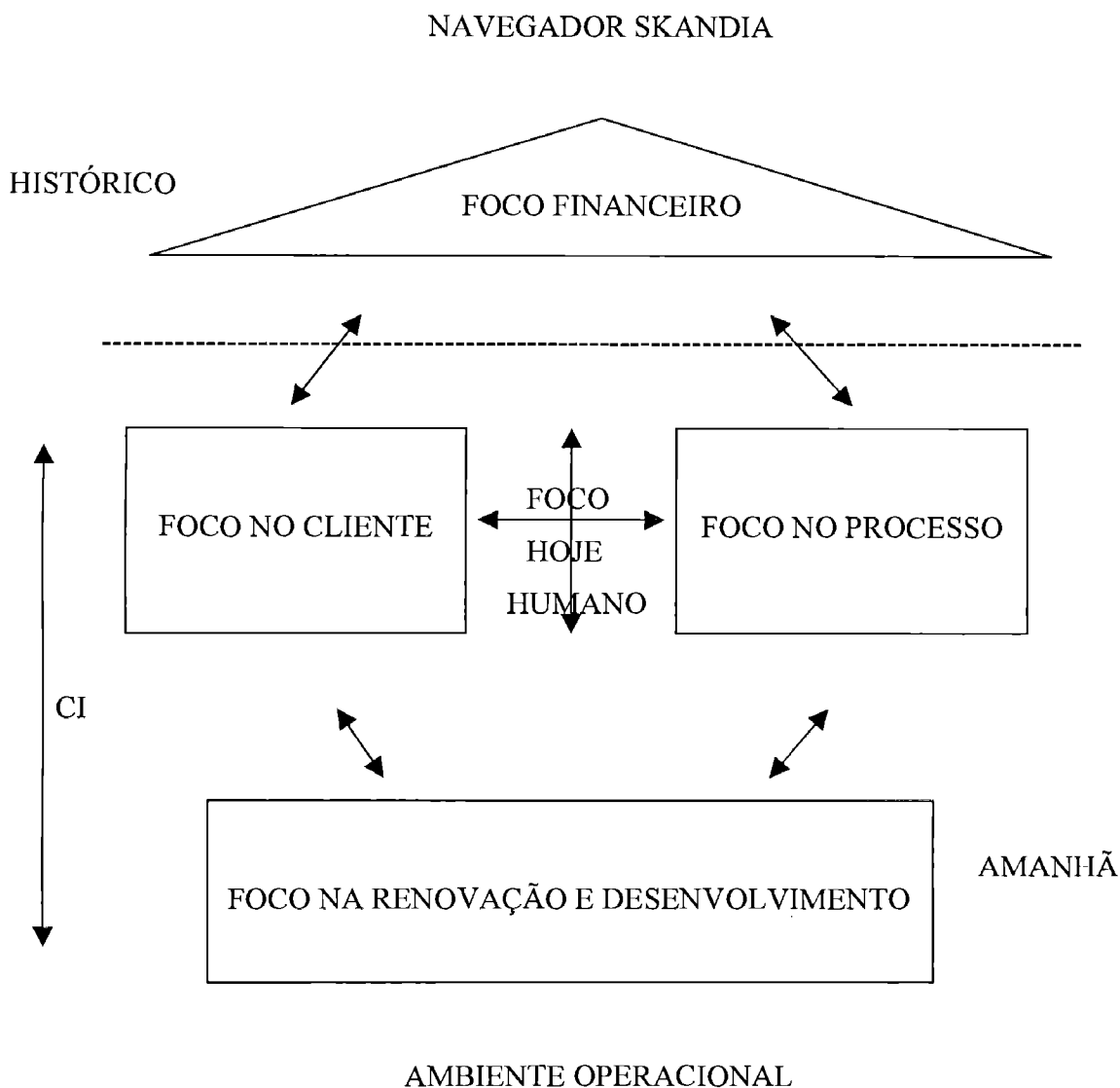


FIGURA 1: NAVEGADOR SKANDIA  
 Fonte: Edvinsson e Malone (1998)

Chegando a seguinte fórmula:

Capital Intelectual Organizacional =  $iC$

Onde C = Valor monetário do Capital Intelectual

I = Coeficiente de Eficiência

O valor de C é obtido a partir de uma relação que contém indicadores mais representativos de cada área de foco. Avaliados monetariamente, excluindo os que pertencem mais propriamente ao Balanço Patrimonial, esses indicadores referem-se ao exercício social.

O índice do Coeficiente de Eficiência do Capital Intelectual é obtido por meio dos indicadores mais representativos de cada área de foco expressos em porcentagens, quocientes e índices, cuja média aritmética dos índices permite coloca-los em uma porcentagem única.

Esses parâmetros referem-se ao presente:

- a) participação de mercado (%);
- b) índice de Satisfação dos Clientes (%);
- c) índice de liderança (%);
- d) índice de Motivação (%);
- e) índice de Investimento em Pesquisa & Desenvolvimento / Investimento total (%);
- f) índice de horas de treinamento (%);
- g) desempenho / Meta de qualidade (%);
- h) retenção dos empregados (%);
- i) eficiência administrativa / Receitas (%);

## **5.2 Mensuração do Capital Intelectual na Percepção de Sveiby**

O modelo de Sveiby (1998), descreve avaliações da estrutura interna, externa e das competências individuais para mensurar os ativos intangíveis, como o capital intelectual, em três categorias: indicadores de crescimento, renovação, indicadores de eficiência e indicadores de estabilidade.

Essas mensurações são realizadas através de comparações com anos ou ciclos anteriores, estas médias são acompanhadas por meio de um monitor de ativos intangíveis, o objetivo do monitor é selecionar alguns indicadores para cada ativo intangível como foco no crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Segue na Quadro 1, com exemplo de monitor de ativos intangíveis:



<b>Estrutura Externa</b>	<b>Estrutura Interna</b>	<b>Competência das Pessoas</b>
<b>Crescimento/renovação</b> Crescimento orgânico do volume de vendas. Aumento da participação de mercado. Índice de clientes satisfeitos ou índice de qualidade	<b>Crescimento/renovação</b> Investimento em tecnologia da informação. Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&D. Índice de atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes.	<b>Crescimento/renovação</b> Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência. Aumento da experiência média profissional (número de anos). Rotatividade de competência.
<b>Eficiência</b> Lucro por cliente Vendas por profissional	<b>Eficiência</b> Proporção de pessoal de suporte Vendas por profissional de suporte	<b>Eficiência</b> Mudança no valor agregado por profissional. Mudança na proporção de profissionais
<b>Estabilidade</b> Frequência da repetição de pedidos Estrutura etária	<b>Estabilidade</b> Idade da organização Taxa de novatos	<b>Estabilidade</b> Taxa de rotatividade dos profissionais

QUADRO 1: MONITOR E ATIVOS INTANGÍVEIS

Fonte: SVEIBY,1998

O objetivo deste monitor é analisar e detectar os indicadores de cada ativo intangível com foco no crescimento e renovação, eficiência e estabilidade, auxiliando, a visualização das organizações como estruturas de conhecimento e não de capital. (SVEIBY,1998)

### 5.3 Mensuração do Capital Intelectual na Percepção de Stewart

Stewart (1998), propõe um conjunto de abordagem que visam avaliar os ativos intelectuais e o processo que os utilizam. Agrupando as mensurações em três áreas: medições do capital humano, medições do capital estrutural e medições do capital do cliente.

### 5.3.1 Medidas do Capital Humano

O capital humano é a inovação, a eficiência do capital estrutural, baseado na especialização dos colaboradores, na capacidade de inovação, posição, rotatividade, experiência, aprendizado individual e em equipes.

Abaixo seguem algumas medidas interessantes do capital humano nas organizações construídas por Stewart (1998):

- a) o número médio de experiência dos colaboradores em suas profissões;
- b) a rotatividade de especialistas (definidos como “colaboradores” que trabalham diretamente com clientes em projetos; “os altos gerentes só são incluídos quando trabalham ativamente com os clientes”);
- c) senioridade entre os especialistas (número médio de anos na empresa);
- d) valor agregado por especialistas e por colaborador;
- e) o percentual de clientes que “aumentam a competência”. São os que propõem projetos que desafiam a competência dos colaboradores;
- f) percentual de novatos (o percentual de colaboradores com menos de dois anos de experiência).

As perguntas a seguir formuladas por Stewart (1998), não fornecem dados quantitativos sobre o capital humano, mas podem ser uma fonte rica de informações qualitativas:

- 1 - Entre as diversas habilidades que seus colaboradores possuem, quais são as que seus clientes mais valorizam? Por quê?
- 2 - Que habilidades e talentos são mais admirados por seus colaboradores? Quais contribuem para possíveis diferenças entre o que os clientes valorizam e o que os colaboradores valorizam?
- 3 - Que tecnologias ou habilidades emergentes poderiam minar o valor de seu conhecimento proprietário? A que área de sua organização os gerentes de maior potencial preferem ser designados? Onde eles menos gostam de trabalhar? Como explicam sua preferência?
- 4 - Que percentual de gerentes conclui planos para capacitação e desenvolvimento de seus sucessores?

5 - Que percentual do tempo total de seus colaboradores é dedicado a atividades de valor reduzido para clientes? Que percentual do tempo dos colaboradores especialistas é dedicado a atividade de valor reduzido para os clientes?

6 - Os concorrentes contratam seus colaboradores?

7 - Por que seus colaboradores deixam sua empresa e aceitam cargos em outras empresas?

8 - Entre os especialistas de seus mercados de trabalho – inclusive *headhunters* – qual é a reputação de sua empresa vis-à-vis seus concorrentes?

### 5.3.2 Medidas Capital Estrutural

O capital estrutural assume diversas formas nas organizações conforme a necessidade desse ativo, tornando-se a capacidade organizacional, incluindo sistemas físicos utilizados para captar, armazenar e distribuir conhecimento.

Segundo Stewart (1998) para retratar ativos intelectuais estruturais são necessários dois tipos de dados: medidas de valor acumulado dos estoques de conhecimento da empresa e medidas de eficiência organizacional.

Anson (apud STEWART,1998) sugere que estes ativos intangíveis estruturais sejam classificados em três grupos:

- 1 - conjunto técnico (segredos comerciais, fórmulas, resultados de testes proprietários);
- 2 - conjunto de marketing (direitos autorais, nome e logotipo da empresa, garantias, propaganda, design e direitos autorais de embalagens, registros de marcas);
- 3 - conjunto de habilidades e conhecimentos (bancos de dados, manuais, padrões de controle de qualidade, processo de gestão de ativos, sistemas de segurança. Licenças, cláusulas de exclusividade, sistemas de informações gerenciais).

Em seguida, devem ser aplicados três testes básicos para verificar se um ativo possui valor de mercado:

- a) O ativo diferencia seu produto e serviço de outro?

- b) Tem valor para outras empresas?
- c) Alguém pagaria por ele?

Para responder tais questionamentos é necessário uma análise da singularidade deste ativo intangível, capital estrutural, sua amplitude de uso, margens de lucro incrementais, status legal, expectativa de vida.

A próxima etapa é avaliar os pontos fortes relativos de seu ativo versus outros ativos comparáveis. Para cada fator, atribua ao ativo uma pontuação de 0 a 5 com base em sua avaliação - auxiliada por valores relativos à participação de mercado, fluxo de caixa atribuível; independente de onde conseguir obter esses valores - de seu valor relativo comparado aos cinco melhores ativos comparáveis. A maior pontuação possível é 100, que poderia ser atribuída a um ativo intangível raro que recebesse nota máxima em todos os vinte fatores.

### **5.3.3 Medidas de Capital do Cliente**

De acordo com Stewart (1998), buscam avaliar a satisfação do cliente e sua relação com resultados financeiros. Clientes satisfeitos devem exibir pelo menos uma das três características mensuráveis: lealdade (índices de retenção de clientes). Maior volume de negócios e insuscetibilidade ao poder de persuasão de seus concorrentes.

Os clientes são o ativo mais importante de uma empresa. O método de Reichheld Fornell (apud STEWART,1998), se baseia na idéia de que o crescimento do índice de retenção dos clientes de 5 pontos percentuais aumenta o valor médio de um cliente de 25 a 100%, ele sugere como deve ser realizado o cálculo do valor do cliente:

- a) determine um período de tempo significativo como base dos cálculos. Esse período variará dependendo dos ciclos de planejamento e do tipo de negócio de cada empresa;
- b) calcule o lucro que seus clientes geram normalmente a cada ano e a quantia que a empresa consegue manter. Controle várias amostras - alguns novos clientes relativos, alguns com histórico prolongado - a fim de descobrir o volume de negócios que proporcionam à sua empresa anualmente e o custo de servi-los. Certifique-se de analisar toda a gama de custos e benefícios para seus clientes. Do lado do custo: no primeiro ano, lembre-se de subtrair o custo de aquisição de novos clientes, como por exemplo, serviço ao cliente. Esses custos serão inferiores ao custo inicial de aquisição

do cliente, embora continue sendo importante acompanhá-los. Do lado da receita, certifique-se de obter números específicos que revelem o comportamento de compra dos clientes de longo prazo - lucro por cliente no primeiro ano, no segundo ano, e não as médias para todos os clientes em todos os anos:

1 - em seguida, trace um gráfico da “expectativa de vida”, usando amostras para descobrir o grau de erosão de sua base de clientes a cada ano. Mais uma vez, valores específicos são mais úteis do que médias;

2 - depois calcule o valor presente líquido de um cliente. Escolha uma taxa de desconto -se desejar um retorno anual sobre os ativos de 15% use esse percentual, pois o capital do cliente é um ativo. Aplique a taxa de desconto ao lucro anual, ajustando de acordo com a probabilidade do cliente abandonar a empresa. No primeiro ano, o Valor Presente Líquido - VPL, será  $\text{lucro}/1,15$ . No seguinte, VPL será  $(\text{lucro do segundo ano} \times \text{índice de retenção})/1,15^2$ . NO ano n, o último ano do período selecionado, VPL será  $\text{lucro do enésimo ano}/1,15^n$ . a soma dos anos 1 a m equivale ao valor de seu cliente - o VPL de todos os lucros que sua empresa pode esperar do cliente nesse período. Na verdade, é o que outra empresa pagaria para ter o teu cliente.

Essas informações são importantes, pois fornecem que justificam os valores gastos para atrair e reter clientes, alavancando economicamente a satisfação do cliente. Para analisar a diferença, volte aos valores e calcule o quanto o valor dos clientes aumentaria se a taxa de retenção aumentasse 5%.

#### **5.4 Mensuração do Capital Intelectual na Perspectiva de Kaplan e Norton**

David Norton e seu consultor acadêmico Robert Kaplan, em 1990, desenvolveram uma ferramenta de gestão estratégica que denominaram de *Balanced Scorecard* - BSC, esta ferramenta foi criada com a finalidade de suprir a necessidade das empresas em mensurar o seu ativo intangível, a fim de elaborar planejamentos e formas de controle. Aliando medidas de desempenho empresariais com planejamento estratégico. (KAPLAN E NORTON,1997)

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão que pode ser utilizado para mensurar o capital intelectual, pois segundo Kaplan e Norton (1997, P.02) “ele permite acompanhar o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na

construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro”. Um dos fundamentos do BSC é o fato de aliar ao planejamento estratégico, medidas de desempenho não financeiras, construindo uma gestão voltado ao ativos intangíveis, entre eles o capital intelectual.

O *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997, p.2)

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. O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos.

O *Balanced Scorecard* aborda quatro aspectos que corroboram com os processos de desenvolvimento do Capital intelectual (KAPLAN e NORTON, 1997):

1 - a causa fundamental do sucesso estratégico tem a ver com pessoas. A inovação vinda de pessoas criativas provê a única fonte segura de sucessos a longo prazo e competitividade. As pessoas certas devem ser contratadas, devidamente treinadas e monitoradas, e o processo de aprendizado deve tornar-se contínuo;

2 - numa organização que está aprendendo e crescendo, onde a cultura encoraja as pessoas a fazerem sugestões, um fluxo contínuo de novas idéias surge dos profissionais dos níveis hierárquicos mais baixos. Essas idéias são vitais para o futuro da organização, porque elas vêm das pessoas que estão diariamente envolvidas com os processos empresariais. De modo inverso, uma organização que reprime ou ignora novas idéias de seus empregados está provavelmente condenada. O *Balanced Scorecard*, usando esforços tal como pesquisas com empregados e análise de dados de treinamento, é capaz de medir o grau de aprendizado e crescimento, permitindo que líderes avaliem o potencial para o sucesso de longo prazo;

3 - processos empresariais melhorados conduzem a produtos e serviços melhorados. Por exemplo. Se um processo melhorado economiza tempo, isto resulta diretamente a um tempo de entrega menor - algo que qualquer cliente apreciará;

4 - o cliente mais satisfeito torna-se leal, conduzindo a um aumento na participação de mercado, a qual influência diretamente os resultados financeiros.

### 5.4.1 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* tem como função medir o desempenho empresarial dentro das seguintes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. (KAPLAN e NORTON, 1997), conforme Figura 2:

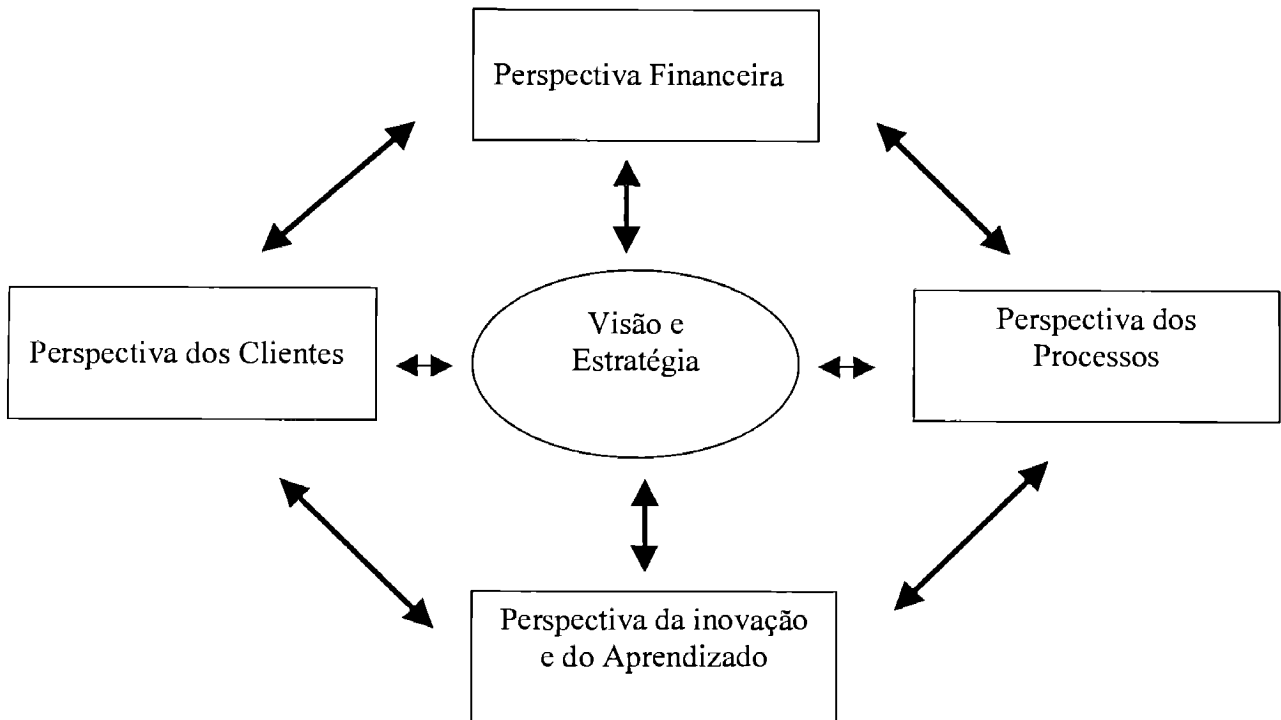


FIGURA 2: ESTRUTURA DE ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Ao estudar as quatro perspectivas para o *Balanced Scorecard*, verifica-se que ainda há poucos exemplos concretos de indicadores aplicados à perspectiva do aprendizado e crescimento, diferentemente do que ocorre nas outras três. Kaplan e Norton (1997,p.149) constataram que:

[...] no que se refere a indicadores específicos relativos a habilidades dos funcionários, disponibilidade de informações estratégicas e alinhamento organizacional, as empresas praticamente ignoram a medição dos resultados ou dos vetores dessas capacidades. Essa lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para adoção do *scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e

organizacionais[...] observamos que a ausência de medidas específicas é uma indicação segura (mas surpreendente) de que a empresa não está vinculando seus objetivos estratégicos de reciclagem dos funcionários, fornecimento de informações e alinhamento de indivíduos, equipes e unidades à estratégia e aos objetivos de longo prazo.

No *Balanced Scorecard*, cada perspectiva deve possuir medidas genéricas, que facilitem sua avaliação. Algumas medidas genéricas são demonstradas no quadro abaixo;

<b>Perspectiva</b>	<b>Medidas Genéricas</b>
<b>Financeira</b>	Retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado.
<b>Do Cliente</b>	Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de contas.
<b>Interna</b>	Qualidade, tempo de reposta, custos e lançamento de novos produtos.
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	Satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação.

QUADRO 2: PERSPECTIVAS E MEDIDAS GENÉRICAS

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

O *Balanced Scorecard* defende que a análise de indicadores financeiros deve ser mantida, sendo complementada, por novas dimensões, por esse motivo Kaplan e Norton (1997) agruparam as diversas variáveis que devem compor o sistema de mensuração e diagnóstico da organização em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos e do aprendizado e crescimento.

#### 5.4.2 Perspectiva Financeira

As organizações possuem objetivos determinados, variando conforme sua estrutura, atividade, mercado que atua, produtos, colaboradores, custos, para monitorar o desempenho das organizações no âmbito financeiro, utiliza-se os indicadores, que auxiliam o desenvolvimento dos planejamentos financeiros, os quais são necessários como subsídio para decisões de investimento e financiamento das empresas.

Os objetivos financeiros para Kaplan e Norton (1997, p.49)

Servem de foco para os objetivos e medidas de outras perspectivas do Scorecard. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O *Scorecard* deve contar a história da estratégia, começando



pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Para Kaplan e Norton (1997) é importante que as medidas de desempenho derivem da estratégia, pois um dos objetivos do *Balanced Scorecard* é fornecer a integração através de um sistema de gerenciamento estratégico, gerando interação e interdependência entre as áreas: financeira, produção, recursos humanos, marketing.

### 5.4.3 Perspectiva do Cliente

As empresas que implementam o *Balanced Scorecard* devem identificar nessa perspectiva os segmentos de clientes e de mercado nos quais desejam competir. Segundo Kaplan e Norton (1997), essa perspectiva permite que as empresas relacionem algumas medidas genéricas, que poderão servir de meio para se avaliar os clientes:

- a) **participação e mercado e de conta** - reflete a proporção de negócios realizados pela empresa num determinado mercado, ou participação na conta total de negócios de determinados clientes;
- b) **retenção de clientes** - controla a intensidade com que a organização mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- c) **captação de clientes** - consiste em atrair e conquistar novos clientes ou novos negócios com atuais clientes;
- d) **satisfação de clientes** - mede o nível de satisfação dos clientes, que fornecem seu *feedback* de maneira espontânea ou por meio de técnicas como: pesquisa de opinião ou entrevistas;
- e) **lucratividade de clientes** - nem sempre um cliente-alvo feliz e satisfeito proporcionam lucro à empresa. Essa medida complementa as anteriores, uma vez que permite identificar o lucro líquido por cliente ou segmento de clientes, no intuito de concentrar esforços na retenção de clientes lucrativos.

Essas medidas essenciais são genéricas e comuns a diversos tipos de organizações, elas correspondem às medias de resultado. Os autores propõem indicadores que vão além da essência, como vetores de desempenho que estão intimamente relacionados com os

componentes do capital intelectual, que oferecem valor agregado aos clientes, são elas: atributos dos produtos e serviços, relacionamento com clientes e reputação da empresa.

Os atributos dos produtos e serviços estão relacionados à funcionalidade, ao preço e à qualidade, a dimensão de relacionamento com clientes envolvem todos os segmentos que motivam a excelência no atendimento. Os autores sugerem que alguns aspectos que devem ser contemplados: pessoal qualificado, acesso conveniente e capacidade de resposta, medidas relacionadas a fatores intangíveis que atraem clientes e geram laços de confiança e fidelidade, como imagem e reputação.

#### **5.4.4 Perspectiva dos processos internos**

A perspectiva dos processos internos da empresa busca identificar os aspectos, os processos que poderão afetar os resultados estabelecidos por ela através do *Balanced Scorecard*. Segundo Kaplan e Norton (1997), as medidas de desempenho convencionais focalizam apenas o controle e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. “O *Balanced Scorecard*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos”.

A organização deve definir a cadeia de valor dos processos internos, tendo início na criação e inovação, com seqüência nos processos de operações, englobando a venda e pós-venda, abrangendo todos os processos, identificando as necessidades dos clientes, e dos mercados agregando valor aos produtos, investindo em pesquisas, inovação, desempenho dos colaboradores gerando vantagem competitiva.

Kaplan e Norton (1997, p.114) enumeram algumas medidas genéricas pertinentes aos processos internos:

- a) gerenciamento da marca;
- b) liderança em estilo;
- c) liderança em fornecedores;
- d) disponibilidade de mercadorias;
- e) experiência de compra inesquecível.

### 5.4.5 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento tem como objetivo, fornecer infra-estrutura e subsídios para as outras perspectivas alcançarem seus objetivos, visto que as organizações são constituídas de pessoas, e estas devem estar em contínuo aprendizado e desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos, gerando o capital intelectual.

Conforme Kaplan e Norton (1997)

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

A perspectiva de aprendizado e crescimento conforme Kaplan e Norton (1997, p.131) é composta por elementos que constituem o do capital intelectual da organização:

- a) capacidades dos funcionários;
- b) capacidades dos sistemas de informação;
- c) motivação, *empowerment* e alinhamento.

A categoria de capacidades dos funcionários apóia-se em três medidas essenciais:

- a) **satisfação dos funcionários** - funcionários satisfeitos e comprometidos com a estratégia organizacional tendem a buscar a melhoria contínua em tudo o que fazem, aperfeiçoando processos, aumentando a qualidade, trazendo retornos como a satisfação dos clientes, e aumento no retorno financeiro;
- b) **retenção de funcionários** - as empresas que valorizam seus colaboradores costumam investir no seu desenvolvimento e esperam, em troca, a criação do conhecimento ao longo prazo. Colaboradores que detêm informações valiosas e se mostram determinados a se desenvolver cada vez mais, justificam os esforços pela manutenção dos talentos, uma medida de retenção é o percentual de rotatividade de funcionários;
- c) **produtividade dos funcionários** - essas medidas visam estabelecer em que proporção o aumento da satisfação e o desenvolvimento das habilidades e competências dos funcionários provocam a melhoria dos processos internos, uma das medias de produtividade é o cálculo da receita por funcionário.

Devido as grandes transformações sofridas pelas organizações em suas estruturas e processos para manter-se competitivas no mercado o desenvolvimento do capital intelectual tem recebido maior atenção. Visto que, deste surgem os subsídios para geração de valor agregado aos produtos e serviços, fomentando o desenvolvimento das habilidades e competências dos indivíduos bem como a disseminação e distribuição do conhecimento organizacional de forma mais ampla.

A categoria apresentada relacionada a motivação, empowerment e alinhamento pode ser representada, segundo Kaplan e Norton (1997) por:

- a) medidas de sugestões apresentadas pelos funcionários e efetivamente implementadas;
- b) medidas alinhamento individual e organizacional;
- c) medidas do desempenho de equipe.

### **5.5 Relações de causa e efeito**

Após conhecer as perspectivas do BSC é possível observar a relação e interdependência entre elas. Kaplan e Norton (1997) expuseram um exemplo bem prático de relações de causa e efeito entre as perspectivas, conforme representado nos itens abaixo e na Figura 3:

- a) para atingir um retorno financeiro, aqui denominado Retorno Financeiro sobre o Capital Empregado - ROCE, é preciso que haja um aumento de vendas, através da conquista de novos clientes ou aumento de volume de negócios com os clientes atuais;
- b) para aumentar as vendas, é preciso satisfazer, ou mesmo encantar, os clientes. No exemplo citado, a pontualidade é o fator crítico para a conquista da lealdade do cliente;
- c) para que a pontualidade nas entregas seja possível, é preciso que haja uma melhoria na área de produção, de forma que haja uma otimização nos ciclos dos processos e uma busca constante pela qualidade;

- d) para conseguir a otimização dos processos, é indispensável que os funcionários estejam bem capacitados e aptos a desenvolver projetos que viabilize as melhorias almejadas.

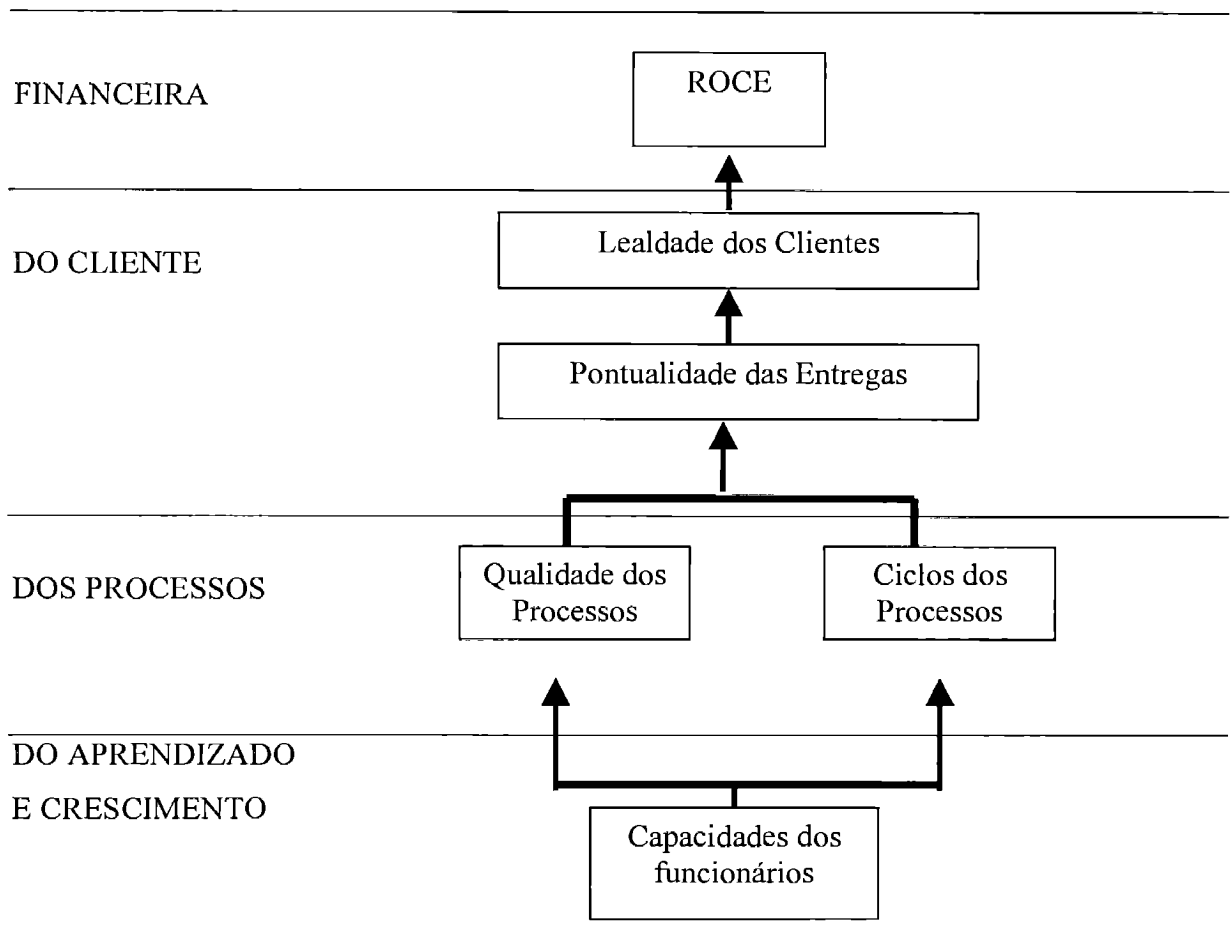


FIGURA 3: RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO ENTRE AS PERSPECTIVAS  
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997,p.31

### 5.6 Criação de um *Balanced Scorecard*

A elaboração do BSC, bem com a de seus indicadores está relacionada à estratégia, por esse motivo tente a variar conforme o ramo de atividade, mercado alvo, estrutura e cultura organizacional sofrendo influência de agentes internos e externos, devendo ser adequado ao contexto da organização.

Kaplan e Norton (1997) sugerem um roteiro que pode servir de base para o desenvolvimento de um BSC, demonstrado na Quadro 3:

ETAPAS	TAREFAS
Definição da arquitetura de indicadores	1. Selecionar a unidade organizacional adequada 2. Identificar as relações entre a unidade e a organização
Consenso em função dos objetivos estratégicos	3. Realizar a primeira série de entrevistas 4. Sessão de síntese 5. Primeiro <i>workshop</i> executivo
Escolha e elaboração dos indicadores	6. Reuniões dos subgrupos 7. Segundo <i>workshop</i> executivo
Elaboração do plano de implementação	8. Desenvolver o plano de implementação 9. Terceiro <i>workshop</i> executivo 10. Finalizar o plano de implementação

QUADRO 3: PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD*  
Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p.314

### 5.6.1 Modelo sugerido por Kaplan e Norton (1997) para elaboração e utilização do BSC

**Tarefa 1:** Selecionar a unidade organizacional adequada.

A unidade escolhida para implementação do BSC no presente estudo é a área de Recursos Humanos. Nesta ocasião, decide-se quem são os participantes pró-ativos desse processo. Kaplan e Norton (1997) classificam-nos entre arquitetos e clientes.

Os arquitetos são os condutores do processo. Eles devem ter o conhecimento da filosofia do *Balanced Scorecard* bem como todas as peculiaridades da estratégia organizacional para que estejam aptos a orientar a criação e implementação do método, devem conhecer as rotinas de recursos humanos, e tendências que valorizam o capital intelectual nas organizações. Os clientes são todos os membros da alta administração, os quais devem apoiar e, principalmente, participar ativamente do processo. Sugere-se que o arquiteto seja o responsável direto pela área, como Diretor ou Gerente de Recursos Humanos, e que todos altos executivos, estejam envolvidos e comprometidos na implementação do BSC.

**Tarefa 2:** Identificar relações entre a unidade e a organização.

Através do reconhecimento das atividades responsáveis pela interação entre os diversos setores da empresa, é possível traçar um mapa de relações de causa e efeito que podem direcionar a construção de indicadores, pois todas as áreas da organização são influenciadas pelos processos de RH: como recrutamento, seleção, treinamento, motivação,, entre outros.

**Tarefa 3:** Realizar a primeira série de entrevistas

Nesta fase os objetivos e métodos, bem como as vantagens são apresentadas os executivos, visando esclarecer a finalidade da implementação do BSC, e as prioridades estratégicas da empresa e de Recursos Humanos

**Tarefa 4:** Sessão de síntese

Após as entrevistas, os dados são compilados e analisados, através das informações obtidas e relacionadas as quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (1997,p.35), esclarecem que:

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-força. Não existe teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes. Ainda não encontramos empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

Em conseqüência, a sessão de síntese deve resultar em um alista com os principais objetivos depurados das entrevistas.

**Tarefa 5:** Primeiro *Workshop* executivo

Nesta etapa, o arquiteto deve reunir os membros da alta administração, e juntos debaterem a respeito dos objetivos identificados, com a finalidade de chegar em um consenso quanto às prioridades estratégicas, enfatizando a importância dos objetivos relacionados à

gestão de pessoas como: motivação e satisfação dos colaboradores, e programas de desenvolvimento do capital intelectual.

#### **Tarefa 6:** Reuniões dos subgrupos

Kaplan e Norton (1997) sugerem que nesta etapa os membros da alta administração sejam divididos em quatro grupos, sendo cada um responsável por uma perspectiva, com a intenção de:

- a) descrever minuciosamente os objetivos identificados até aqui;
- b) definir os indicadores que melhor expressam cada objetivo;
- c) identificar as fontes de informações necessárias para cada indicador;
- d) correlacionar os indicadores e as perspectivas, verificando de que maneira as medidas se influenciam.

#### **Tarefa 7:** Segundo *workshop*

Tendo definido indicadores e objetivos para cada perspectiva, os executivos se reúnem pela segunda vez para expor e ajustar suas constatações, além de dar início ao desenvolvimento de um plano de implementação, esta *workshop* deve ter abrangência mais ampla, com a participação dos subordinados diretos da alta administração, assessores e gerentes de nível médio.

#### **Tarefa 8:** Desenvolver o plano de implementação

A etapa de desenvolvimento do plano de implementação envolve a formalização das metas quantitativas. Nesta fase já é possível esboçar as iniciativas que darão origem ao programa das ações que trarão viáveis para atingir tais metas.

#### **Tarefa 9:** Terceiro *workshop* executivo

Os executivos se reúnem pela terceira vez para estabelecer os programas de ação que possibilitaram o alcance das metas, como a comunicação do *scorecard* aos colaboradores, a



integração da nova cultura organizacional e o desenvolvimento de um sistema de informação que de subsídios à implementação dos indicadores.

**Tarefa 10:** Finalizar o plano de implementação

A última etapa do processo de construção de um *Balanced Scorecard* consiste em dar início a sua implementação. Para isso, a equipe precisa ter informações confiáveis sobre o método e integração ao sistema gerencial da empresa. Tratando-se de BSC voltado para a gestão de pessoas é necessário o comprometimento dos colaboradores com o novo sistema.

### **5.7 *Balanced Scorecard* e a área de Recursos Humanos**

O *Balanced Scorecard* descreve quatro aspectos baseados no desenvolvimento do capital intelectual, que reafirmam a seqüência das relações de causa e efeito entre as perspectivas de Kaplan e Norton (1997):

- 1) a causa fundamental do sucesso estratégico tem a ver com pessoas. A inovação vinda de pessoas criativas provê a única fonte de sucesso a longo prazo e competitividade. As pessoas certas devem ser contratadas, devidamente treinadas e monitoradas, e o processo de aprendizado deve tornar-se contínuo;
- 2) numa organização que está aprendendo e crescendo, onde a cultura encoraja as pessoas a fazerem sugestões, um fluxo contínuo de novas idéias surge dos profissionais dos níveis hierárquicos mais baixos. Essas idéias são vitais para o futuro da organização, porque elas vêm das pessoas que estão diariamente envolvidas com processos empresariais;
- 3) processos empresariais melhorados conduzem a produtos e serviços melhorados;
- 4) satisfação dos clientes, criando laços de confiança e fidelidade, conduzindo a um aumento na participação de mercado, a qual influencia diretamente os resultados financeiros.

As organizações modernas estão reconhecendo a importância do capital intelectual, verificando que o crescimento e o aprendizado são pontos fundamentais para o sucesso

estratégico, pois um dos indicadores de desempenho das organizações é a sua capacidade de atrair, desenvolver e reter indivíduos talentosos.

### 5.7.1 Vantagens do uso do BSC na gestão de pessoas

Becker, Huselid e Ulrich (apud BERNSTORFF,2003), expõem os principais benefícios proporcionados pela utilização do BSC na gestão de recursos humanos são:

- a) **reforço da diferenciação entre rotinas e produtos de Recursos Humanos** - o *Scorecard* alerta para a diferença existente entre rotinas, que não exercem efeitos estratégicos, e produtos, que influenciam a implementação da estratégia;
- b) **capacitação para o controle de custos e criação de valor** - o BSC oferece um equilíbrio para a área de Recursos Humanos, uma vez que instiga os gestores a eliminar custos e , ao mesmo tempo, encoraja-os a defender investimentos que representam benefícios potenciais;
- c) **quantificação dos indicadores antecedentes** - o *Scorecard* de RH também supõe um balanceamento entre medidas de resultado e vetores de desempenho, sendo que os dois tipos de indicadores se complementam. A quantificação de metas intangíveis fornece *feedback* para a tomada de decisões estratégicas;
- d) **avaliação da contribuição de RH para a implementação da estratégia e para os resultados** - por ser um sistema de mensuração de desempenho completo, o BSC permite evidenciar a contribuição de Recursos humanos para o sucesso da empresa;
- e) **criação de condições para os profissionais de RH efetivamente gerenciem suas responsabilidades estratégicas** - o BSC estimula os gerentes de Recursos Humanos a se concentrarem na maneira pela qual seus esforços influenciam a implementação bem sucedida da estratégia organizacional;
- f) **encorajamento para a flexibilidade e a mudança** - o *Scorecard* se configura como um meio de atingir objetivos globais para a organização, já que propõe ações que colocam a estratégia em prática. Por essa razão, fornece *feedback* ao planejamento estratégico, viabilizando reformulações e melhorias.

O Quadro 4 expõe algumas sugestões de indicadores que podem ser adotados na construção de um BSC voltado à gestão de pessoas.

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>ATRAÇÃO DE TALENTOS</b>	Porcentagem de vagas preenchidas com pessoa interna (por cargo) Número de candidatos por fonte de recrutamento Número de contratações por fonte de recrutamento Prazo médio de provimento de vaga (por cargo)
<b>RETENÇÃO E TALENTOS</b>	Índice de rotatividade Índice de absenteísmo Porcentagem de colaboradores que recebem remuneração variável vinculada ao desempenho
<b>TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b>	Grau de instrução dos colaboradores Quantidade de colaboradores cursando graduação/pós-graduação relacionadas a sua área de atuação Porcentagem de planos de desenvolvimento concluídos Porcentagem do pessoal com acesso a oportunidades adequadas de treinamento de desenvolvimento Números de dias e programas de treinamento por ano.
<b>SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO</b>	Quantidade de colaboradores que compreendem a maneira como o seu trabalho contribui para os resultados da empresa Número de sugestões provenientes dos colaboradores Número de sugestões aceitas e implementadas
<b>SAÚDE, SEGURANÇA E HIGIENE DO TRABALHO</b>	Índice de acidentes de trabalho Índice de afastamento por acidentes de trabalho Incidência de doenças relacionadas ao estresse
<b>CONTROLE DE CUSTOS VERSUS CRIAÇÃO DE VALOR</b>	Receita por funcionário Receita por equipe de trabalho Custos com contratação Investimentos em treinamento e desenvolvimento Investimentos em programas de saúde, segurança e higiene do trabalho

QUADRO 4 : SUGESTÃO DE INDICADORES PARA RECURSOS HUMANOS

Fontes: Kaplan e Norton, 1997

Kaplan e Norton (1997) recomendam que cada uma das perspectivas possua de quatro a sete medidas totalizando uma média em torno de 25 indicadores para um *Scorecard*.

Para dar início a implementação do BSC é necessário que a organização tenha definido seus objetivos estratégicos, para que sejam utilizados os indicadores necessários, estes podem variar de acordo com as necessidades da empresa e os aspectos abordados nos objetivos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 Considerações Finais

As organizações estão convivendo em um ambiente de constantes mudanças, altamente competitivo, onde apenas sobreviveram as que adaptarem suas estruturas, sua gestão de recursos humanos a era do conhecimento. Este ambiente de mudanças, requer estruturas enxutas, flexíveis, horizontais e desburocratizadas, voltadas à valorização e desenvolvimento do capital humano através de processos de aprendizagem contínua; criação e organização do capital estrutural, criando estruturas de armazenamento e distribuição do conhecimento com o objetivo de gerar capital do cliente, alimentando relacionamentos de confiança e fidelidade gerando e desenvolvendo o capital intelectual.

Capital intelectual é a principal vantagem competitiva das organizações, pois somente instituições formadas por indivíduos criativos e com personalidade empreendedora serão capazes de assegurar a permanência no mercado. Frente a este contexto, os administradores estão revendo seus conceitos e modelos de gestão, buscando adequar as organizações para a alavancagem e desenvolvimento do capital intelectual.

A gestão dos recursos humanos, bem como os processos de desenvolvimento do capital intelectual, devem estar baseadas na integração dos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo e por suas qualidades individuais desenvolvidas desde suas formações familiares, sociais, valores, experiências com os objetivos e estratégias da organização, estimulando e propagando o conhecimento individual, transformando-o em conhecimento organizacional útil, para gerar vantagens competitivas e retornos financeiros, desburocratizando estruturas e procedimentos, planejando, dirigindo e organizando estratégias e procedimentos que viabilizem e proporcione o desenvolvimento de capital intelectual, através de treinamentos, *feedback*, gestão aberta que incentive inovações, a troca de experiências, motivando e reconhecendo e desenvolvendo as competências de seus colaboradores.

A mensuração do capital intelectual tem ênfase na realidade organizacional caracterizada pelo alto grau de competitividade, disseminação rápida de informações e constantes mudanças, o que requer uma nova visão da contabilidade, a qual avalia a performance da empresa em relação à posição de mercado, lealdade dos clientes, qualidade de processos e produtos, utilização eficaz do conhecimento levando em consideração as influências de ativos tangíveis e intangíveis.

Uma das ferramentas eficazes utilizadas para mensurar o capital intelectual é o *Balanced Scorecard* que tendem a substituir o orçamento como centro nervoso da organização, por sua capacidade de integrar os elementos que geram valor em longo prazo e pela análise com base em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem /inovação, com focos de gestão que precisam ter o desempenho permanente mensurado para que por meio do equilíbrio dos esforços gerenciais, seja possível criar valor em longo prazo, desenvolvendo o capital intelectual.

A utilização do *Balanced Scorecard* na gestão de pessoas proporciona diversos benefícios como: capacitação para controle de custos e criação de valor; supõe um balanceamento entre medidas de resultado e vetores de desempenho onde a quantificação de metas intangíveis, fornece *feedback* à tomada de decisões estratégicas; avaliação da contribuição dos recursos humanos para a implementação da estratégia e para os resultados; encorajamento para a flexibilidade e mudança pois o *Balanced Scorecard* se configura como meio de atingir objetivos globais para a organização, já que propõe ações que colocam a estratégia em prática.

## 6.2 Recomendações

Frente a este cenário de constantes mudanças, incertezas e alta competitividade a missão das organizações é criar estratégias que viabilizem o planejamento e desenvolvimento de processos e tecnologias de trabalho que proporcionem o aproveitamento do potencial e das competências dos colaboradores. O sucesso das organizações está intimamente relacionado ao correto e adequado desempenho de sua força de trabalho sendo necessário contínuo desenvolvimento, capacitação e treinamento.

As organizações contemporâneas não devem dar ênfase apenas nas competências, pois funcionários competentes não garantem o bom desempenho organizacional, pois para o sucesso organizacional, pois para o sucesso organizacional e o desenvolvimento do capital intelectual, o que requer disseminação e compartilhamento de conhecimento, desenvolvimento de competências e comprometimento.

O processo de criação e desenvolvimento de capital intelectual é complexo, exige pessoas preparadas e alterações na estrutura e cultura organizacional, garantindo o fluxo interno e externo de informações que permita que os indivíduos envolvidos nos processos possam sinergizar seus conhecimentos, utilizando a tecnologia da informação e os

relacionamentos com fornecedores e clientes como aliados na coleta, análise e distribuição de informações compatíveis com os interesses estratégicos.

As organizações sofrem pressão competitiva relacionada ao desenvolvimento tecnológico, ao desenvolvimento e capacitação dos indivíduos, cabe a estas transformar esta ameaça em oportunidade, buscando definir competências críticas, sua proficiência, com a finalidade de implementar posicionamentos estratégicos, desenvolvendo processos e produtos na busca de qualidade e de agregar valor em todas as etapas, desenvolvimento de competências humanas, criando e desenvolvendo capital intelectual, utilizando-o como vantagem competitiva.

Além de uma poderosa ferramenta que permite a introdução de propósitos de longo prazo no sistema gerencial, através de mecanismos de direcionamento e mensuração da performance da organização, em diversos aspectos, o *Balanced Scorecard* pode se desdobrar até o nível de metas, tornando-se um efetivo instrumento para a gestão do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- BERNSTORFF, Bianca Wisbeck. **Importância dos Indicadores de desempenho na gestão de pessoas com base no *Balanced Scorecard***.2003.56f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação) – Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH de um centro de despesa, em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**.Rio de Janeiro: Campus,1999
- CRAWFORD, Richard. **Na era do Capital Humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus,1998.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- KAPLAN, Robert; NORTON,David. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 5.ed.Rio de Janeiro: Campus,1997.
- KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MATTAR, Fauze Majib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas,2v.1996.
- REZENDE, José Francisco. ***Balanced Scorecard* e a gestão do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: *Best Seller*, 1990.
- SEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SYMNETICS. **O que é o *Balanced Scorecard*?** Disponível em <http://www.symnetics.com.br>. Acesso em 25 agosto 2005.
- SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEDESCO, Jaliny Rodrigues. **Valorização do Capital Intelectual Pelas Organizações**. 2004.82f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação) – Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

VERGARA, Sylvia Costant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ed. São Paulo: Atlas,1997

XAVIER, Ricardo de Almeida. **Capital intelectual**: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas. São Paulo: Sts Publicações e Serviços, 1998.