



**LUCIANA PAVOWSKI FRANCO SILVESTRE
(ORGANIZADORA)**

**AS CIÊNCIAS
SOCIAIS APLICADAS
E A COMPETÊNCIA NO
DESENVOLVIMENTO
HUMANO 2**



**LUCIANA PAVOWSKI FRANCO SILVESTRE
(ORGANIZADORA)**

**AS CIÊNCIAS
SOCIAIS APLICADAS
E A COMPETÊNCIA NO
DESENVOLVIMENTO
HUMANO 2**

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação: Natália Sandrini

Edição de Arte: Lorena Prestes

Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Msc. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Msc. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Msc. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Msc. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
 Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
 Prof. Msc. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
 Prof. Msc. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
 Prof^a Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
 Prof. Msc. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
 Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof^a Msc. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
 Prof^a Msc. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
 Prof^a Dr^a Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
 Prof. Msc. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof. Msc. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá
 Prof. Msc. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof^a Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
 Prof^a Msc. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C569 As ciências sociais aplicadas e a competência no desenvolvimento humano 2 [recurso eletrônico] / Organizadora Luciana Pavowski Franco Silvestre. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-86002-37-9

DOI 10.22533/at.ed.379200903

1. Antropologia. 2. Pluralismo cultural. 3. Sociologia. I. Silvestre, Luciana Pavowski Franco.

CDD 301

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A Atena Editora apresenta o e-book as “*Ciências Sociais Aplicadas e a Competência do Desenvolvimento Humano*” através de 2 volumes em que estão dispostos 51 artigos.

No primeiro volume estão disponíveis 29 artigos divididos em duas seções. A primeira seção ***Estado e Políticas Públicas*** apresenta artigos com temas relacionados às funções e formas de atuação do Estado diante das previsões legais e demandas voltadas para o atendimento a situações de vulnerabilidade e risco sociais expressas através dos conflitos e desigualdades que permeiam a sociedade contemporânea, o que vem sendo materializado através das diversas políticas públicas implementadas.

São contemplados também no primeiro volume através da seção ***Desenvolvimento Local Sustentável*** a relação com a política agroambiental, agricultura familiar, questões de gênero e aspectos culturais.

O segundo volume do e-book contempla 22 artigos organizados através de três seções, sendo: ***Política Econômica e Gestão Financeira***, em que são apresentados estudos principalmente relacionados a questão contábil e gestão financeira em âmbito familiar, no entanto, não deixa de apontar a relação com a política econômica, o que é tratado de forma mais ampliada através do primeiro artigo da seção voltado para o estudo do pagamento da dívida externa brasileira entre o deficit e o superavit.

Os artigos que se relacionam com a ***Cultura Organizacional*** contemplam estudos voltados para a compreensão e análise das características do mercado brasileiro, desafios e potencialidades expressas através da presença da inovação tecnológica, desenvolvimento de competências gerenciais, processos de comunicação e capital intelectual.

O e-book é encerrado com a seção ***Ensino e Pesquisa***, em que são apresentados oito artigos que abordam metodologias de pesquisa e de ensino e o uso de métodos e referenciais teóricos que contribuem para os processos de formação e desenvolvimento da ciência no Brasil.

Boa leitura a todos!

Dra. Luciana Pavowski Franco Silvestre

SUMÁRIO

POLÍTICA ECONÔMICA E GESTÃO FINANCEIRA

CAPÍTULO 1 1

A CONTA DE TRANSAÇÕES CORRENTES DO BALANÇO DE PAGAMENTOS DO BRASIL (1995-2014): ENTRE *DEFICIT E SUPERAVIT*

André de Souza do Nascimento

João Paulo Lacerda Gonçalves de Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.3792009031

CAPÍTULO 2 15

A CONTABILIDADE ENQUANTO UMA INSTITUIÇÃO MODERNA: REFLEXÕES E APONTAMENTOS SOBRE SUA TRAJETÓRIA HISTÓRICA

Rosaly Machado

Fabio Vizeu Ferreira

DOI 10.22533/at.ed.3792009032

CAPÍTULO 3 39

ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA: RELAÇÕES COM VARIÁVEIS SOCIOECONÔMICAS E DEMOGRÁFICAS

Ani Caroline Grigion Potrich

Kelmara Mendes Vieira

Samia Mercado Alvarenga

DOI 10.22533/at.ed.3792009033

CAPÍTULO 4 59

DESCONTROLE FINANCEIRO FAMILIAR NA SEDE DO MUNICÍPIO DE ALTO ALEGRE-RR

Antonia Honorata da Silva

Maria Graciete Sousa Farias

Maria Conceição Vieira Sampaio

Marilene Kreutz de Oliveira

Hevelyn Thais Luiz Pereira

DOI 10.22533/at.ed.3792009034

CULTURA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 5 68

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: ESTUDOS COMPARATIVOS EMPRESARIAIS

Eliane Regina Rodrigues Message

DOI 10.22533/at.ed.3792009035

CAPÍTULO 6 87

DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS PARA SUPERAÇÃO DOS DESAFIOS DO SÉCULO 21

Francisco Ariclene Oliveira

Guilherme Irffi

Luciano Lima Correia

Liu Man Ying

Ana Cristina Lindsay

Márcia Maria Tavares Machado
DOI 10.22533/at.ed.3792009036

CAPÍTULO 7 100

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UMA PROPOSTA BASEADA NA APRENDIZAGEM VIVENCIAL NO ESCOPO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM IFES

Michelle de Andrade Souza Diniz Salles
Beatriz Quiroz Villardi

DOI 10.22533/at.ed.3792009037

CAPÍTULO 8 124

DETERMINANTES DO P/B DAS EMPRESAS LISTADAS NA B3

Amauri de Oliveira Barros
Ricardo Goulart Serra

DOI 10.22533/at.ed.3792009038

CAPÍTULO 9 142

O IMPACTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO ÂMBITO SOCIAL DO COLABORADOR

Ingridy Jully Jesus
Michel Faleiro Araújo
Heloísa Landim Gomes
Cristiane Francisco Brasil
Pedro Henrique Gonçalves Mendes
André Luiz Marques Gomes

DOI 10.22533/at.ed.3792009039

CAPÍTULO 10 155

EFEITO MANADA OU EFEITO HETEROGENEIDADE? EVIDÊNCIAS PARA O MERCADO BRASILEIRO

Vinicius Mothé Maia
Antonio Carlos Figueiredo Pinto
Marcelo Cabús Klotzle
Paulo Vitor Jordão da Gama Silva

DOI 10.22533/at.ed.37920090310

CAPÍTULO 11 177

PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE DIMENSÕES DE ANÁLISE

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos
Carla Regina Pasa Gómez
Sílvio Luiz de Paula

DOI 10.22533/at.ed.37920090311

CAPÍTULO 12 193

A GESTÃO INTERNACIONAL DA TERCEIRA LINGUAGEM, SUAS APLICAÇÕES E IMPLICAÇÕES: UM DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA TRANSCULTURAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS INTERNACIONALIZADAS

Renato Rodrigues Martins

DOI 10.22533/at.ed.37920090312

CAPÍTULO 13 204

GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Adelcio Machado dos Santos
Alexandre Carvalho Acosta

CAPÍTULO 14 218

ÍNDICE DE QUALIDADE DE AUDITORIA: TEMPO DE RELACIONAMENTO AUDITOR-CLIENTE, QUALIDADE DA INFORMAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA FIRMA DE AUDITORIA

[Naiara Leite dos Santos Sant'Ana](#)

[Antônio Artur de Souza](#)

[Paulo Celso Pires Sant' Ana](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090314

ENSINO E PESQUISA

CAPÍTULO 15 239

A PRESENÇA DA TEORIA DE PIERRE BOURDIEU NO BRASIL: UMA ANÁLISE DA REVISTA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS SOCIAIS DE 2006 A 2016

[Ronier Renato Funez](#)

[Clovis Schmitt Souza](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090315

CAPÍTULO 16 250

CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE ESCALA DE ATITUDES EM RELAÇÃO AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: ESTUDO COM PROFESSORES PESQUISADORES

[Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes](#)

[Julio Eduardo da Silva Menezes](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090316

CAPÍTULO 17 271

O PERFIL DOS USUÁRIOS DA BIBLIOTECA DO SENAI CHAPECÓ A PARTIR DO MAPA DE EMPATIA

[Karine Spadotto](#)

[Jéssica Bedin](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090317

CAPÍTULO 18 290

E-QUIPU: UMA PROPOSTA DE PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO DA UNIVERSIDADE

[Eduardo Ismodes-Cascón](#)

[Jesús Carpio-Ojeda](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090318

CAPÍTULO 19 304

FATORES DE DECISÃO DE CARREIRA DURANTE A GRADUAÇÃO

[Edna Torres de Araújo](#)

[Marcia Athayde Moreira](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090319

CAPÍTULO 20 323

DESENVOLVIMENTO E CONSTRUÇÃO DE ESCALAS DE MENSURAÇÃO NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

[Eric David Cohen](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090320

CAPÍTULO 21	346
PERSPECTIVA NEURO-IS: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA ADOÇÃO DE NEUROCIÊNCIAS EM ESTUDOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO PERÍODO DE 2010 A 2016	
Mauri Leodir Löbler	
Rafaela Dutra Tagliapietra	
Eliete dos Reis Lehnhart	
Carolina Schneider Bender	
DOI 10.22533/at.ed.37920090321	
CAPÍTULO 22	359
RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS NA FORMAÇÃO INICIAL DE PROFESSORES: UM OLHAR PARA OS CURSOS DE PEDAGOGIA DE MATO GROSSO DO SUL	
Jakellinny Gonçalves de Souza Rizzo	
Eugenia Portela de Siqueira Marques	
DOI 10.22533/at.ed.37920090322	
SOBRE A ORGANIZADORA	370
ÍNDICE REMISSIVO	371

GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Data de aceite: 20/02/2020

Adelcio Machado dos Santos

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento (UFSC). Docente, pesquisador e orientador nos Programas de Pós-Graduação “Stricto Sensu” em Desenvolvimento e Sociedade e em Educação da Uniarp. Endereço: Rua Prof. Egídio Ferreira, nº 271, Apto. 303 – 88090-699 Florianópolis (SC) Brasil. E-mail: adelciomachado@gmail.com.

Alexandre Carvalho Acosta

Possui graduação em Jornalismo pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2003), em Marketing pela Faculdade Ação (2015) e Administração pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (2016). Mestre em Desenvolvimento e Sociedade pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (2017). É Doutor em Epistemologia y História de la Ciência pela UNTREF (2013).

Artigo dado a lume, originalmente, no periódico Revista Sociais e Humanas, em 2016

RESUMO: Duas perspectivas diversas abordam os ativos intangíveis. Na primeira delas, considera-se que a empresa é formada por ativos tangíveis mais o capital intelectual.

Esse capital intelectual é dividido em ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestrutura. Por sua vez, na segunda abordagem, emerge que a organização se constitui de uma dimensão visível e de uma parte oculta. A parte oculta compreende o capital intelectual, formado pela junção de capital humano com o capital estrutural (ANTUNES, 2000). Nessas duas abordagens, a primeira delas de Brooking e a segunda de Edvinsson e Malone, observa-se uma diferença quanto ao uso de terminologias diferentes para designar os mesmos objetos: enquanto um autor emprega a palavra ativo os outros dois fazem uso do termo capital. Segundo Antunes (2000), embora eles sejam corretamente empregados, o porquê de tal procedimento, conclui-se que ambas estão corretamente empregadas, pois todos os componentes do capital intelectual são elementos essenciais para as empresas, representando recursos ou capital, se vistos pela economia, e ativos – bens e ou direitos – se vistos pela contabilidade, pois estes se enquadram na definição de ativo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Capital intelectual.

1 | INTRODUÇÃO

O capital intelectual é concebido por Brooking (1996 apud ANTUNES, 2000), como uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as organizações, que possibilitam seu funcionamento.

Para Stewart (2002 apud MENDES, 2005), o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, tais como: a soma do conhecimento tácito da força de trabalho, informações da estrutura organizacional, processos mapeados, registro de propriedade intelectual e demais experiências, que podem ser codificadas e empregadas tendo em vista a geração de riqueza e novos produtos.

O capital intelectual poderá estar nos processos organizacionais, armazenados em sistemas específicos ou, então, nas cabeças das pessoas que formam a organização. Nesse último caso, a parcela do capital intelectual recebe também a denominação de capital humano, formado do conhecimento tácito existente no indivíduo (STEWART, 2002 apud MENDES, 2005).

Ainda consoante o magistério de Stewart (2002 *apud* MENDES, 2005), o capital humano pode ser considerado como um bem latente, esperando para ser identificado, compartilhados e efetivamente empregado pela empresa. É o início de tudo, a fonte da inovação, da qual florescem os *insights* geradores da vantagem competitiva. Para liberar o capital humano que já existente na organização, usar mais o que as pessoas sabem, as empresas precisam criar oportunidade de tornar público o conhecimento privado.

O capital intelectual, no juízo de Antunes (2000), pode ser dividido nas seguintes categorias:

- a. ativos de mercado: potencial que a organização possui em virtude dos intangíveis, que estão ligados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes; canais de distribuição, franquias, entre outros;
- b. ativos humanos: os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as empresas por meio de sua criatividade, conhecimento, habilidade para dirimir problemas, trabalho coletivo e dinâmico;
- c. ativos de propriedade intelectual: os ativos que precisam de proteção legal no intento de garantirem às organizações benefícios, tais como *know how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs*, etc.
- d. ativos de infraestrutura: compreendem os ativos na forma de tecnologias, de metodologias e de processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes, entre outros.

Outra classificação apresentada pelos teóricos Edvinsson e Malone (1998

apud ANTUNES, 2000), é a seguinte:

- a. capital humano: formado pelo conhecimento, poder de inovação e habilidade dos funcionários, juntamente com os valores, a cultura e a filosofia da empresa;
- b. capital estrutural: constituído pelos equipamentos de informática, *softwares*, banco de dados, marcas registradas, relacionamento com os clientes, bem como as demais capacidades organizacionais que asseguram o devido apoio a produtividade dos empregados.

O capital intelectual abrange diversos elementos intangíveis, além do próprio capital humano. O que se entende de tal procedimento é o fato de o capital intelectual ser relativo ao intelecto, que somente os seres humanos possuem. Sendo assim, o Capital intelectual abrange o elemento possuidor dos recursos do conhecimento e tudo mais que é decorrente da aplicação do conhecimento. Isso porque o conhecimento lato e estrito materializam-se no capital estrutural e nos ativos de mercado.

2 | DESENVOLVIMENTO

No entender de Ponchirolli (2005, p. 118), os seres humanos, na realidade, se constituem como os mais importantes ativos intangíveis de uma organização:

Com certeza, são os mais importantes de todos os ativos. Os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los formam uma parte principal do valor de qualquer empresa – tanto quanto, ou mais, do que outros ativos, como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual. O valor da empresa e, portanto, o valor para o acionista (o valor das ações de uma empresa) podem ser depreciados, quando o capital humano é mal gerenciado.

No atual contexto econômico, o capital humano possui dois grandes desafios. O primeiro deles diz respeito às limitações dos sistemas de medição e contabilidade. A noção de capital se configura como uma noção a ser contabilização, apesar de inexistir alguma norma de medição de seu valor. O capital humano ainda permanece na maior parte das organizações como um conceito vago, em vez de ser tomado como uma ferramenta serviço do crescimento da organização. Dessa forma, é necessário que novos princípios sejam colocados discutidos para que a empresa melhor possa empregar seu capital humano.

O segundo desafio existente concerne às limitações na perspectiva e nos motivos gerenciais. Os gerentes consideram difícil avaliar o capital humano em suas próprias organizações porque são parte vital desse capital. Mas é necessário que os gerentes promovam o conceito de capital humano e se integrem a nova ordem.

Ao abordar a relevância dos recursos humanos e do conhecimento Antunes (2000) salienta que o importante, nos dias hodiernos, não o recurso humano da força braçal. À medida que a tecnologia, por um lado, supre este fator da força braçal, por outro, demanda inteligência pelo potencial humano. Entretanto, a percepção da inteligência não capta somente o quociente de inteligência, mensurado pela aplicação de testes específicos até então. Leva-se em conta, nas organizações, a inteligência emocional, a qual engloba aspectos como motivação e persistência diante de frustrações, autocontrole, habilidade de não permitir que a aflição impeça a capacidade de pensar e, sobretudo, o relacionamento em grupo e a empatia.

Mendes (2005) salienta que o conjunto dos ativos intangíveis de uma empresa tem sido responsável por uma parcela cada vez maior do valor financeiro dos produtos e serviços produzidos pelas empresas, visto que trazem uma quantidade sempre maior de conhecimento e, por conseguinte, de valor agregado. Nesse sentido, observa-se que o valor do capital intelectual advém também de sua relação com o conhecimento.

Inicialmente, para que se possa desenvolver a mensuração do capital intelectual, é preciso reconhecer que nem todos os ativos intangíveis de uma organização pertencem a ela. De acordo com Carbone (2005), enquanto que os ativos intangíveis são propriedade da empresa, a maior parte dos ativos intangíveis não é propriedade sua. Os clientes, por exemplo, que se constituem como ativos intangíveis não são propriedade da empresa. O mesmo se dá em relação aos funcionários.

Portanto, não se trata de uma relação de propriedade, mas sim de compartilhamento de objetivos. A empresa do conhecimento é aquela que tem competência para administrar grandes redes de colaboradores, sejam eles fornecedores, funcionários, prestadores de serviços, clientes e demais agentes. Somente através do reconhecimento dessa relação de compartilhamento, é que uma empresa pode gerar resultados crescentes com esses ativos (CARBONE, 2005).

Um modelo de mensuração de capital intelectual foi desenvolvido por Edvinsson e Malone (1998, apud ANTUNES, 2000), denominado de navegador Skandia, no qual o capital é a base de um esquema de valores que distingue os diferentes blocos que compõem o capital intelectual.

Conforme demonstrado no organograma, observa-se que os dois primeiros estágios representam a fórmula que os autores identificam como a do capital intelectual: $CI = Vm - Vc$, onde Vm é o valor de mercado e Vc é o valor contábil. Extraídos os dois tipos de capital que representam a composição básica do capital intelectual, a saber, capital humano e capital de estrutura, prosseguiu-se uma sequência de mais duas subdivisões, resultando em mais dois subgrupos integrantes

do capital estrutural.

Os estágios representados por áreas de capital, servem de base para a identificação das áreas de foco na elaboração do modelo, possuindo cada uma seus respectivos indicadores, a saber: foco financeiro, foco no cliente, foco no processo, foco de renovação e desenvolvimento e foco humano (ANTUNES, 2000).

Tendo por base as demonstrações financeiras para a determinação do foco, tem-se que estas assumem o papel de repositório de informações de *feedback* para análise e posterior avaliação de desempenho dos focos. À medida que a conversão de uma tecnologia se materializar em receita para a empresa, esta medida desloca-se de renovação e desenvolvimento para clientes e processos para, por fim, concretizar-se por um lançamento nas demonstrações financeiras.

No que diz respeito ao foco no cliente cabe salientar que as organizações na sociedade atual apresentam uma relação bem diferenciada com seus clientes, em comparação com a última década do século XX. Em virtude da revolução digital, surgiram novos tipos de produtos e serviços. Da mesma forma, emergiram novas categorias de clientes com necessidades e exigências diferenciadas e a necessidade de acompanhamento do cliente no pós-venda, tudo isso em um cenário econômico globalizado.

De acordo com Antunes (2000), essa nova realidade impacta não apenas a estrutura da organização, em termos de agilidade e flexibilidade, mas também as formas de avaliação, visto que a confiança, a lealdade e o compromisso com o cliente também se tornam valores perseguidos. Assim sendo, o sistema de valor real pautado no foco no cliente objetiva catalogar os indicadores que julga serem os mais aplicáveis para mensurar o real valor dos clientes. Essa tarefa consiste em encontrar os parâmetros que captam a nova realidade das relações eficazes e inteligentes entre a empresa e o cliente.

O valor real do foco no processo trata da tecnologia como instrumento para apoiar a criação de valor global na empresa. No entanto, o investimento em bilhões de dólares em equipamentos eletrônicos não representa a garantia necessária para o aumento da eficiência e da produtividade, como muitas empresas ainda insistem em acreditar. Os erros cometidos nessa área podem comprometer a continuidade do negócio, ou acarretar um desembolso maior para consertá-lo. Tais erros refletem-se na escolha da tecnologia errada, na escolha de produtos cujos fornecedores não existem mais, tornando onerosa a manutenção e inviabilizando o *upgrade*, e na crença de que a empresa deve-se adaptar ao novo sistema e não o contrário (ANTUNES, 2000).

A esse fatos, junta-se outro de significativa relevância, qual seja, o da relação humana com as novas tecnologias que acarretarão mudanças nas organizações. Antunes (2000) observa que o processo de mudança deve ser claramente explicado,

no intento de evitar qualquer tipo de resistência ou sabotagem à nova tecnologia implantada.

Levando em conta tais aspectos, bem como a necessidade vital de investimento em tecnologia na atualidade, Edvinsson e Malone (1998, apud ANTUNES, 2000) elaboraram índices que pretendem demonstrar o valor da tecnologia nos relatórios. O sistema de avaliação para o foco no processo procura calcular índices que se enquadrassem em quatro pontos, a saber:

- a. atribuição de valor monetário à tecnologia de processo adquirida somente quando esta contribuir para o valor da empresa;
- b. acompanhamento da idade e o atual suporte oferecido pelo fornecedor à tecnologia de processo da empresa;
- c. avaliação não apenas das especificações do desempenho do processo, mas também a real contribuição de valor para a produtividade da empresas;
- d. incorporação de um índice de desempenho de processo para as metas padronizadas deste desempenho.

Entre as vantagens do foco no processo, sobretudo levando-se em conta o conhecimento do capital estrutural, tem-se a contribuição para a decisão de investimentos em tecnologia da informação. A propagação e a massificação da tecnologia da informação têm conduzido muitas organizações a investirem grandes quantidades dos recursos financeiros em novos sistemas de informação e compras de softwares desenvolvidos especificamente para cada caso.

A rapidez com a qual os eventos se sucedem no mundo dos negócios pressupõe a agilidade a informatização das empresas em geral. No entanto, uma avaliação da estrutura de tecnologia da informação disponível contribui para a identificação as necessidades de novos investimentos, além de possibilitar a avaliação do uso dos sistemas implantados e o retorno que tem dado a empresa (ANTUNES, 2000).

O foco de renovação e desenvolvimento procura visualizar as oportunidades que irão definir o futuro da empresa. Seus respectivos índices, contrariamente ao caráter definitivo do passado da organização, captado por meio do foco financeiro, tentam projetar o futuro imediato, determinando o que a organização está efetuando no presente, no intento de se preparar de modo adequado para a captação de oportunidades futuras.

Embora seja difícil prever as mudanças que poderão ocorrer no futuro, há algumas áreas nas quais as empresas podem se preparar para as mudanças iminentes e, dessa forma, promover sua própria renovação como resposta. De modo resumido, essas seis áreas compreendem as seguintes, segundo Edvinsson e Malone (1998, apud ANTUNES, 2000):

- a. clientes: mudanças esperadas na base de clientes, nível atual de suporte aos clientes, frequência e eficácia da comunicação entre a empresa e sua base de clientes, índice de uso desse sistema pelos clientes, etc.;
- b. atração no mercado: quanto a empresa está investindo em inteligência de mercado, qual o investimento no mercado atual e no mercado futuro, programas possuídos para rastrear novas investigações e novos concorrentes, evolução das marcas registradas e imagem delas no mercado, entre outros aspectos;
- c. produtos e serviços: produtos e serviços em desenvolvimento, possibilidade de serem lançados no mercado, velocidade de implementação de novos produtos, contribuição histórica de cada produto para a receita e lucro da empresa, investimento efetuado no desenvolvimento de novos produtos, número, idade e duração das patentes possuídas pela organização, número de patentes em etapa de registro, receitas atuais da empresa com licenciamento de suas patentes, etc.;
- d. parceiros estratégicos: investimento no desenvolvimento de parcerias estratégicas e no relacionamento com terceiros, custo e capacidade do sistema eletrônico de intercâmbio de dados entre a empresa e seus parceiros, informações corporativas que não podem ser trocadas com os parceiros, percentual de produtos da empresa, projetado ou fabricado pelos terceiros, método usado para avaliar e estimular as operações de parceria, entre outros.
- e. infraestrutura: trata de itens como valor, idade e expectativa de vida dos instrumentos de apoio ao capital organizacional, juntamente com aquisições de bens de capital planejadas para os próximos anos, percentual das receitas e lucros que será gerado por essas aquisições, configuração e valor do sistema de informação, etc.;
- f. empregados: nessa área deve-se observar o nível médio de instrução dos colaboradores da empresa, número por níveis de curso, quantidade média de horas mensal em treinamento por empregado, investimento anual e o planejado em programas de recrutamento e seleção de empregado, etc.

No que concerne ao valor real do foco humano, tem-se que uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem sucedido fará com que todas as demais atividades de criação de valor não funcionem, independentemente do nível de sofisticação tecnológica.

A avaliação do foco humano se constitui como uma parte difícil do modelo de capital intelectual. Dessa forma, qualquer mensuração referente aos colaboradores precisa considerar três dimensões: em primeiro lugar, é preciso que seja bem fundamentada, para não medir algo aparentemente importante, mas, na realidade,

sem qualquer significado; na sequência, a mensuração deve ser bem estruturada, para não absorver as impurezas de outras variáveis subjetivas; por fim, deve ser teleológica, isto é, relacionar a mediação e sua causa final, buscando, inclusive, refletir os valores em mudança na sociedade (ANTUNES, 2000).

O ser humano na sociedade do conhecimento, por ser ele o detentor de tal recurso, possui uma grande relevância dentro das organizações. O reconhecimento desse fato implica em um novo desenho organizacional, criando novas categorias de trabalhadores e, por conseguinte, novas relações entre empresa e empregado.

Os grupos de trabalho que coexistem na moderna corporação resultam em níveis diferentes de lealdade e comprometimento organizacional, modificando, do mesmo modo, as estratégias motivacionais até então utilizadas. As novas relações de trabalho que são estabelecidas nas organizações compreendem basicamente: os empregados de escritório, que diariamente frequentem a empresa ou a fábrica, os quais possuem maior tendência de se fixar em funções desgastantes ou de apoio aos que possuem base fora do escritório; os teletrabalhadores, que se constituem em uma nova classe de trabalhadores que, através dos avanços em telecomunicações, podem trabalhar em casa ou em algum escritório distante; os que atuam sempre fora do escritório, em diversos lugares, como vendedores, gerentes intermediários e executivos, permanecendo ligados constantemente a empresa por meio das novas tecnologias de comunicação; e os denominados “ciganos corporativos”, que precisam trabalhar nas instalações do fornecedores, do parceiro estratégico ou de algum cliente da empresa, bem como aquele conjunto de empregados terceirizados, colaboradores em tempo parcial, consultores e empregados temporários. Todo este contingente de trabalhadores, segundo explica Antunes (2000), e sua dinâmica de atuação devem ser levados em conta quando a empresa pretende situar seu valor real no foco humano.

Independentemente da forma empregada para mensurar o capital intelectual, cabe destacar que o mesmo representa uma fonte rica de informações sobre a organização em sua totalidade e, em particular, um instrumento valioso para os aspectos apresentados por Antunes (2000, p. 122):

- a. confirmar a habilidade da organização para atingir objetivos;
- b. planificar a pesquisa e desenvolvimento;
- c. fornecer informações básicas aos programas de reengenharia;
- d. fornecer um foco para programas de educação organizacional e treinamento;
- e. analisar o valor da empresa;
- f. ampliar a memória organizacional;

Além disso, do ponto de vista interno da organização, pode-se somar como vantagem de investimento realizado para a mensuração do capital intelectual o fato de o conhecimento do capital intelectual identificar os recursos necessários em ativos intangíveis cujo desconhecimento, por vezes, pode impedir a consecução de um planejamento estabelecido.

De acordo com Antunes (2000), isso significa que o planejamento estratégico pode ser prejudicado pelo fato de depender de certos elementos intangíveis e a empresa não apresentar uma certeza de que dispõe ou não de tais recursos e, em caso positivo, a quantidade e a possibilidade de geração futura.

Através do conhecimento do capital estrutural, conforme indicado no modelo de Edvinsson e Malone (1998 apud ANTUNES, 2000), pode-se distinguir diferenças entre criação de patentes, desenvolvimento de novos *designs* e desenvolvimento de novos produtos, passando a identificar as vantagens competitivas que cada um desses elementos possui.

Outra vantagem obtida por meio da mensuração do capital intelectual diz respeito a situação na qual é necessário que a empresa efetue redução de número de funcionários. Em uma situação como essa, o conhecimento do capital humano, impede que os corte afetem as pessoas com conhecimentos valiosos para a organização. Nesse sentido, são positivos os programas de demissões voluntárias, desenvolvidos por muitas empresas.

Ademais, Antunes (2000) sustenta que o conhecimento do capital humano também contribui para as decisões de investimentos em treinamento. Uma empresa que possui um relatório de capital humano, pode optar melhor pelo treinamento mais adequado, levando em conta as necessidades identificadas em seus ativos humanos, assim como proceder a uma avaliação posterior, no intento de mensurar os benefícios a si trazidos.

A analisar esse modelo de Edvinsson e Malone, Carbone (2005) afirma que eles se utilizam dos mesmos princípios do balanço contábil tradicional, embora a tradução numérica constitua uma dificuldade, visto que muitos indicadores de capital intelectual não são financeiros.

Outro importante modelo de mensuração e gestão do capital intelectual é o *balanced scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton. Kaplan (1999) sustenta que o BSC se apresenta como um modo de compreender os fatores que influenciam a receita da empresa.

Kaplan e Norton conceituam o BSC como sendo uma ferramenta por meio da qual é possível traduzir a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho. Nesse conjunto de medidas de desempenho situam-se as financeiras, responsáveis por avaliar o desempenho passado, e as não financeiras, responsáveis por impulsionar o desempenho futuro (KAPLAN;

NORTON, 1997).

Assim, o funcionamento do *balanced scorecard* dá-se por meio de um sistema que integra os indicadores financeiros e não financeiros. Para tanto, são utilizados quatro perspectivas equilibradas, quais sejam: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O indicador financeiro informa como a organização é vista pelos seus acionistas. O indicador cliente informa como ela é percebida pelos clientes. O indicador processos internos centra-se no desempenho dos processos de negócios nos quais se deve alcançar a excelência. Por sua vez, o indicador do aprendizado e crescimento está centrado no modo de sustentar a capacidade de mudanças e de melhorias (KAPLAN; NORTON, 1997 apud ZORZI et al., 2006).

Carbone (2005) também sustenta que quatro os elementos ou as perspectivas de avaliação contidas no BSC. A perspectiva financeira indica se a estratégia da empresa, sua implementação e execução contribuem continuamente para a melhoria da produtividade. Essa perspectiva engloba medidas como: retorno sobre investimento, crescimento da receita, lucratividade por produto/serviço/cliente, entre outras.

A perspectiva clientes contém medidas fundamentais de resultado ligadas à satisfação e retenção, aquisição de novos clientes, fatia de mercado com clientes-alvo, entrega pontual, tempo de respostas, entre outros.

A perspectiva de processos internos indica o sucesso da organização em termos de desenvolvimento de processos indispensáveis aos negócios. Inclui medidas como: tempo necessário para desenvolver a próxima geração de produtos, percentual de lançamento de novos produtos, percentual de venda de novos produtos, índices de qualidade, eficiência da mão-de-obra e dos equipamentos.

Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento pretende conhecer o sucesso da empresa no treinamento dos funcionários, na melhoria da base de infraestrutura e de sistemas de informação, no alinhamento de valores e no compartilhamento de conhecimentos. Entre as medidas, merecem destaque: satisfação do funcionário, rotatividade e retenção de talentos, tempo de ciclo de retreinamento, sugestões por funcionários, percentual de funcionários com metas de desempenho ligadas à estratégia da empresa, prontidão do capital humano e dos aplicativos estratégicos, compartilhamento das melhores práticas, valor agregado por funcionário, lucratividade por funcionário e outras (CARBONE, 2005).

De acordo com Carbone (2005), o *balanced scorecard* teve importante repercussão no ambiente empresarial por estar diretamente ligado aos métodos e ferramentas de gestão estratégica, comuns em organizações de grande porte. Atualmente, na sociedade do conhecimento, ativos intangíveis como a lealdade dos clientes e as competências dos funcionários são igualmente ou até mais importantes

do que os recursos intangíveis, sendo que estes últimos se convertem naqueles quando apoiam diretamente a estratégia.

No entender de Kaplan e Norton (2004, p. 205):

Os ativos intangíveis adquirem valor apenas no contexto da estratégia, para cuja execução devem contribuir. [...] O papel estratégico dos ativos intangíveis não pode ser abordado de maneira isolada. É necessário um programa integrado para suportar o aprimoramento de todos os ativos intangíveis da organização.

Com base na realização do alinhamento e da integração, obtém-se os elementos fundamentais em termos de conceito para que se possa desenvolver os objetivos de capital humano, de capital da informação e de capital organizacional, na perspectiva do aprendizado e do crescimento. No entanto, segundo Kaplan e Norton (2004), ainda são poucas as organizações que exploram as vantagens competitivas potenciais resultantes do alinhamento e da integração de seus ativos intangíveis.

Para proporcionar esse alinhamento entre estratégia da empresa e ativos intangíveis, Kaplan e Norton (2004), propõem a construção de mapas estratégicos. Esse mapa promove o alinhamento e a integração ao fornecer um ponto de referência comum para a estratégia da empresa. A perspectiva interna do mapa identifica os poucos processos críticos que criam os resultados esperados para os clientes e acionistas. Os ativos intangíveis devem estar alinhados com esses processos internos que criam valor.

Kaplan e Norton (2004) propõem três técnicas de alinhamento para realizar a construção de uma ponte entre o mapa estratégico e os ativos intangíveis, a saber:

- a. funções estratégicas: para cada processo estratégico, uma ou duas funções estratégicas exercerão maior impacto sobre a estratégia. Ao identificar essas funções, definir suas competências e promover seu desenvolvimento, torna-se possível acelerar a realização dos resultados estratégicos;
- b. portfólio estratégico de tecnologia de informação: sistemas e infraestrutura específicos de tecnologias de informação permitem implementar cada processo estratégico. Esses sistemas representam um portfólio de investimentos em tecnologia que precisam receber prioridade na alocação de financiamentos e de outros recursos;
- c. agenda de mudança organizacional: a estratégia exige alterações nos valores culturais, orientadas tanto para dentro, como no caso do trabalho em equipe, quanto para fora, como ocorre quando o foco é o cliente. A agenda da mudança cultural, extraída da estratégia, auxilia a nortear o desenvolvimento de nova cultura e clima.

Assim, a partir do momento em que a empresa alinha e integra seus capitais humano, da informação e organizacional, compatibilizando-os com poucos

processos críticos, as empresas geram maior retorno para os seus ativos intangíveis (KAPLAN; NORTON, 2004).

Embora Em um primeiro momento parece incoerente falar-se em mensuração de ativos intangíveis, alguns critérios de medição se destacam com clareza, sustentam Kaplan e Norton (2004). Assim, tem-se que os ativos intangíveis não deveriam ser medidos pelo dinheiro gasto em seu desenvolvimento nem por análises independentes sobre capacidades e contribuições de ativos de recursos humanos e tecnologias de informação.

O valor dos recursos intangíveis resulta da efetividade do seu alinhamento com as prioridades da organização e não do quanto valem em termos isolados. Quanto mais estreito for o alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia, maior será o seu valor para a organização. Do mesmo modo, se os ativos intangíveis que não estiverem alinhados com a estratégia não criarão muito valor, por maior que tenha sido o seu custo (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para a mensuração dos ativos intangíveis pode-se recorrer a alguns princípios contábeis empregados na avaliação dos ativos tangíveis e financeiros da organização. Os contadores classificam o lado do ativo do balanço patrimonial em categorias, como caixa, contas a receber, estoques, imobilizado e investimentos a longo prazo. Os ativos são ordenados de maneira hierárquica tendo por base o seu critério de liquidez ou a facilidade com que são convertidos em caixa.

O arcabouço do mapa estratégico disponibiliza as condições essenciais para que os capitais humano, da informação e organizacional sejam representados como ativos, os quais terminarão por ser convertidos em caixa, o mais líquidos dos ativos, através do aumento da receita e da redução das despesas.

A partir daqui, Kaplan e Norton (2004), introduzem o conceito de prontidão estratégica como meio de descrever o grau de preparação dos ativos intangíveis tendo em vista a necessidade de suportar a estratégia da organização. A prontidão estratégica se assemelha à liquidez, sendo que quanto mais alto o nível de prontidão estratégica, maior a rapidez com que os ativos intangíveis contribuirão para gerar caixa.

A prontidão estratégica converte-se em valor tangível somente quando os processos internos criam níveis cada vez mais elevados de receita e lucro. Muitas vezes, as organizações não são capazes de atribuir valor financeiro significativo a fatores intangíveis, tais como a força de trabalho motivada e preparada, visto que eles somente geram valor tangível no contexto da estratégia.

Com base na perspectiva financeira do mapa estratégico, torna-se viável afirmar que a execução bem sucedida da estratégia gera crescimento da receita e aumento do valor para os acionistas. A força de trabalho que alcançou níveis satisfatórios de prontidão estratégica é um, mas somente um, dos fatores que permitem o aumento

da receita ou a criação de valor para os acionistas. Dessa forma, a prontidão do ativo intangível capital humano é condição indispensável, mas não suficiente, para o sucesso da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004).

Ao avaliar os sistemas de mensuração apresentados, Carbone (2005) sustenta que o valor de mercado de uma empresa é sempre formado pelo seu patrimônio visível ou líquido, juntamente com o patrimônio invisível ou intelectual. Na realidade, o capital intelectual tem uma inspiração capitalista de apropriação.

Entrementes, ele permite resgatar e atribuir valor a importantes dimensões, entre elas a do capital humano. Essas dimensões intangíveis, cada vez mais, se constituem como uma preocupação de empresários e investidores, promovendo a proteção econômica do investimento de risco de longo prazo. Destarte, a identificação e a mensuração dos ativos intangíveis asseguram a proteção desse patrimônio dos investidores, que podem comercializá-lo com mais exatidão e segurança (CARBONE, 2005).

Outro aspecto relevante a ser observado e presente nos sistemas em geral de mensuração dos ativos intangíveis diz respeito ao fato de que o capital intelectual de uma organização é sempre não financeiro e representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Aqui, segundo Carbone (2005), pode-se notar uma ambiguidade importante, a saber: o capital intelectual é classificado como capital não financeiro, embora assuma valor econômico num dado momento, que pode ser na venda da empresa, na valorização ou desvalorização dos preços de suas ações no mercado. Dá-se um valor monetário àquilo que, em essência, não é financeiro.

Os sistemas de mensuração dos ativos intangíveis também consideram que o capital intelectual é um passivo e não um ativo, devendo ser entendido de modo idêntico ao patrimônio líquido. Por isso deve ser considerado um empréstimo feito pelos credores, ou seja, pelos clientes, funcionários, acionistas e assim por diante. Nesse ponto, revela-se à prática do setor financeiro de somente conceder empréstimos para investimentos garantidos por patrimônio tangível. Quando se compara o balanço contábil, o financiamento é visível e consiste em cotas de participação acionária e empréstimos.

3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os modelos de mensuração de ativos intangíveis consideram ainda que o capital intelectual é uma informação complementar, e não subordinada às informações financeiras. Essa perspectiva pode colocar em xeque os métodos de trabalho dos contadores, auditores e controladores, sustenta Carbone (2006).

A tentativa dos pesquisadores que defendem a mensuração de capital intelectual é de aproximação com a categoria de contadores, evidenciando os benefícios do

modelo sem desconsiderar a relevância dos indicadores financeiros. Diversos estudiosos entendem que seria inviável a categoria dos contadores modificar de modo radical os seus métodos de trabalho. Ainda assim, prevalece o entendimento de que, com o passar do tempo, certamente os contadores adaptar-se-ão a nova realidade, processo esse que já perpassou diversas outras profissões que tiveram seus métodos de trabalho questionados (CARBONE, 2005).

REFERÊNCIAS

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

KAPLAN, R. S. Dos custos à performance. **HSM Management**, São Paulo, v.13, p. 6-11, mar./abr. 1999. Entrevista concedida a José Salibi Neto.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MENDES, S. P. **Gestão do conhecimento individual**. Florianópolis: Visual Books, 2005.

PONCHIROLLI, O. **Capital humano: sua importância na gestão estratégico do conhecimento**. Curitiba: Juruá, 2005.

ZORZI, A. et al. Balanced scorecard: alicerce de um modelo de gestão para uma entidade fechada de previdência complementar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13., 2006, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, out./nov. 2006.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Ajuste de Avaliação Patrimonial 124, 125, 126, 128, 130, 132, 133, 138, 139
Alfabetização financeira 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 58
Análise Bibliométrica 346, 352, 355, 358
Análise dos Componentes Principais 259, 261, 262, 304, 319, 320
Análise fatorial confirmatória 259, 265, 323, 325, 326, 327, 342
Aprendizagem Gerencial 100, 103, 104, 106, 115, 119, 120

B

Biblioteconomia 271, 279, 288

C

Capacitação Gerencial 100, 102, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121
Capital intelectual 146, 153, 204, 205, 206, 207, 210, 211, 212, 216, 217, 268
Capitalismo 15, 17, 18, 21, 22, 32, 34, 35, 196
Compartilhamento do conhecimento 250, 251, 252, 253, 254, 256, 257, 258, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267
Competencias 290, 292, 296, 299, 300, 301, 302, 303
Competências Gerenciais 100, 102, 103, 106, 108, 109, 113, 116, 118, 121, 123
Competitividade 3, 5, 68, 70, 72, 76, 77, 80, 84, 85, 193, 196, 197, 198, 200, 201
Comunicação mercadológica 193, 197, 198, 201, 202
Conhecimento 15, 16, 20, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 54, 59, 60, 62, 64, 65, 72, 80, 83, 84, 86, 97, 103, 104, 106, 109, 114, 115, 118, 119, 142, 144, 145, 146, 150, 152, 153, 183, 185, 204, 205, 206, 207, 209, 211, 212, 213, 217, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 272, 276, 291, 314, 323, 324, 326, 327, 328, 329, 333, 341, 342, 346, 352, 355, 364
Conservadorismo 184, 218, 223, 226, 227, 230, 232, 237, 338
Construção de teoria 323
Contabilidade 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 58, 176, 204, 206, 221, 225, 226, 232, 233, 234, 236, 237, 238, 304, 306, 314, 319, 320, 324, 348
Cultura organizacional 68, 69, 70, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 106, 112, 113, 116, 194

D

Descontrole financeiro 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66
Desenvolvimento Gerencial 100, 111, 116, 117, 119
Dimensões de análise 177, 178, 188

E

Educação Corporativa 142, 143, 146, 147, 150, 152, 153

Efeito Heterogeneidade 155, 162, 169, 171, 172, 174, 175

Efeito Manada 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 171, 172, 173, 174, 176

Ensino 26, 27, 28, 35, 38, 57, 59, 63, 89, 90, 96, 97, 100, 106, 115, 121, 123, 142, 151, 259, 266, 269, 272, 274, 279, 280, 281, 282, 283, 287, 288, 289, 305, 309, 310, 311, 321, 322, 324, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 367, 368, 369

Era Moderna 15, 18, 21

Escalas de mensuração 323, 324, 325, 327, 329, 332, 341

Estado 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 32, 35, 36, 37, 38, 46, 48, 52, 59, 88, 89, 101, 107, 163, 164, 198, 204, 255, 269, 273, 274, 279, 288, 295, 296, 302, 321, 330, 337

F

Fatores de Decisão 304, 306, 319, 320

Filtro de Kalman 155, 163, 164, 168, 171

Finanças 17, 37, 38, 42, 43, 44, 46, 53, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 128, 140, 155, 156, 176, 233, 234, 238, 306

G

Gestão 17, 19, 42, 45, 50, 52, 59, 68, 69, 70, 71, 72, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 100, 101, 102, 103, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 142, 144, 145, 146, 150, 151, 153, 156, 160, 176, 178, 179, 181, 190, 193, 194, 197, 198, 199, 200, 201, 204, 212, 213, 217, 220, 229, 230, 232, 234, 237, 252, 253, 254, 269, 273, 277, 279, 288, 291, 321, 342, 344, 347

Gestão estratégica de inovação 68

Globalização 2, 35, 85, 107, 193, 194, 195, 196, 200, 202, 203

Graduação 37, 39, 52, 59, 102, 110, 118, 140, 177, 204, 233, 234, 259, 272, 279, 281, 304, 305, 306, 309, 311, 312, 319, 320, 321, 324, 346, 358, 366, 367, 370

H

História 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 31, 34, 37, 38, 115, 144, 151, 180, 194, 204, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369

I

Índice 4, 19, 77, 125, 126, 127, 128, 133, 157, 163, 164, 165, 166, 167, 175, 196, 209, 210, 218, 220, 221, 231, 238, 243, 260, 261, 262, 263, 334

Innovación 290, 291, 292, 294, 295, 302, 303

Inovação tecnológica 68, 69, 71, 72, 74, 86

Instituições Federais de Ensino Superior 100

L

Liderança 68, 72, 82, 83, 84, 86, 106, 113, 114, 115, 142, 143, 147

M

Métodos quantitativos 63, 323

N

Negócios 16, 18, 19, 21, 22, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 35, 74, 76, 78, 79, 86, 122, 146, 187, 190, 193, 196, 197, 200, 201, 209, 213, 277, 288

P

P/B 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 139

Perspectiva Neuro-IS 346, 349, 350, 352, 354, 356

Pierre Bourdieu 239, 240, 242, 243, 244, 246, 247, 248, 249

Planejamento de Carreira 304, 305, 306, 309, 310, 311, 312, 314, 320, 321, 322

Price-to-book 124, 125

Processo decisório estratégico 177, 178, 184, 186, 188, 189

Provisões para Contingências 124, 125, 126, 128, 130, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 139

Q

Qualidade da auditoria 218, 219, 220, 221, 225, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 237

Qualidade da informação contábil 218, 220, 230, 232, 237

R

Responsabilidade Sócio Ambiental 143

Revista Brasileira de Ciências Sociais 239, 242

S

Sistema 15, 19, 21, 22, 24, 25, 27, 30, 33, 35, 37, 83, 94, 105, 108, 128, 146, 165, 179, 180, 183, 185, 186, 187, 196, 197, 199, 205, 208, 209, 210, 213, 219, 267, 272, 274, 276, 279, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 302, 342, 348, 349

Sistemas de Informação 22, 209, 213, 276, 346, 347, 349, 355

T

Teoria 37, 66, 70, 94, 122, 135, 139, 155, 156, 160, 175, 179, 180, 181, 192, 199, 224, 236, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 246, 247, 248, 249, 252, 254, 255, 256, 259, 314, 315, 319, 320, 323, 324, 325, 326, 327, 329, 334, 335, 336, 337, 340, 341, 342

Terceira linguagem 193, 197, 198

Trabajo en Equipo 290, 293, 294, 295, 296, 297, 300, 301, 302

Transculturalidade 193, 202

U

Universidad 269, 290, 291, 292, 293, 294, 297, 299, 300, 302, 303

V

Validação de escalas 323, 325, 328, 329, 337, 340, 341, 342

Variáveis demográficas 40

Variáveis socioeconômicas 39, 40, 41, 46, 51, 53

 **Atena**
Editora

2 0 2 0