

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

DANIEL BARTZ

**MODELO DE MAPA ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DO CAPITAL
INTELECTUAL DOCENTE EM INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO
SUPERIOR: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA E QUANTITATIVA
PELO MÉTODO FUZZY LOGIC**

São Leopoldo

2006

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

DANIEL BARTZ

**MODELO DE MAPA ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DO CAPITAL
INTELECTUAL DOCENTE EM INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO
SUPERIOR: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA E QUANTITATIVA
PELO MÉTODO FUZZY LOGIC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti

São Leopoldo

2006

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

B283m Bartz, Daniel

Modelo de mapa estratégico para a gestão do capital intelectual docente em instituição privada de ensino superior: uma abordagem qualitativa e quantitativa pelo método fuzzy logic/ por Daniel Bartz. – 2006.

151 f. : il. ; 30cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2006.

“Orientação: Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti, Centro de Ciências Econômicas.”

1. Contabilidade gerencial – Recursos humanos. 2. Capital

humano - Docente. 3. Capital intelectual - Docente. I. Título.

Catálogo na Publicação:

Bibliotecária Eliete Mari Doncato Brasil - CRB 10/1184

Dissertação Modelo de Mapa Estratégico para a Gestão do Capital Intelectual Docente em Instituição Privada de Ensino Superior: uma Abordagem Qualitativa e Quantitativa pelo Método *Fuzzy Logic*, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Nível Mestrado da Universidade do Vale do Rio dos Sinos pelo aluno Daniel Bartz, e aprovada em 09/08/2006, pela Banca Examinadora.

Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ernani Ott

Coordenador do PPG em Ciências Contábeis

Dedico todo o meu esforço e conquista a minha esposa Lígia, que desde o primeiro instante acreditou, me motivou e incentivou a seguir este caminho, alegrando-se com minhas conquistas, e nunca me deixando esmorecer diante das dificuldades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela dádiva da vida e pela força que emana de seu Ser, pelos momentos de alegria e pela luz ante as dificuldades que se apresentaram ao longo desta caminhada.

Meu agradecimento a todas as pessoas que de alguma maneira me apoiaram durante todo o período do curso, em especial aos diretores da Sociedade Porvir Científico pelo incentivo à formação e auxílio financeiro, meus familiares e colegas de trabalho pelas suas palavras de carinho e apoio. A meus pais, que sempre me incentivaram a estudar e em nenhum momento, quer seja de alegria ou dificuldade, deixaram de prestar seu apoio e incentivo incondicional, meu especial agradecimento.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, meu sincero agradecimento pelos ensinamentos ao longo do curso. Agradeço ao Prof. Dr. Ernani Ott pela sua serenidade na condução do curso e pela alegria com que transmite palavras de incentivo e auxílio em todas as situações.

Agradeço ao Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti por ter aceitado me orientar neste estudo, mas em especial pela sua dedicação incondicional, pelo seu sincero incentivo e apoio, por todos seus ensinamentos ao longo desta caminhada, pelo profissionalismo com que conduz seu trabalho, por sua compreensão nos momentos de dificuldade ocorridos neste período e por sua sincera amizade.

Meu agradecimento a Ana Zilles e a Sandra, pela alegria, disposição e competência com que conduzem seus trabalhos junto à secretaria de Pós-Graduação do Mestrado, e principalmente pelas manifestações de estímulo, carinho e força em todos os momentos.

Aos colegas do Mestrado, agradeço a oportunidade de conhecê-los e de poder compartilhar sua amizade, companheirismo, alegrias, conhecimentos, experiências e também as críticas construtivas que nos fazem crescer como pessoas e profissionais.

A educação seria incompleta, se alcançasse apenas uma parte de seu objetivo, isto é, se se limitasse a buscar o bem físico e moral, temporal e eterno, da pessoa de seus alunos. Deve ainda formá-los e prepará-los para exercerem sobre sua época e geração, e até mesmo sobre as gerações futuras, uma ação salutar, a fim de passarem pelo mundo, deixando-o melhor e mais belo do que o encontraram.

Pio XII

RESUMO

O presente estudo objetivou identificar uma hierarquia de prioridade em um modelo de mapa estratégico para gestão do capital humano docente em uma Instituição Privada de Ensino Superior. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, onde os dados foram coletados através de entrevista em profundidade com gestores do nível estratégico e especialista na área. Através da técnica de análise de entrevista foram identificados os elementos mais significativos para os fins do estudo. Esses elementos foram submetidos à apreciação dos gestores a fim de que os mesmos atribuíssem grau de importância a cada um individualmente, bem como, no relacionamento entre si. Além disso, a fim de validar os elementos prospectados, procedeu-se uma análise quantitativa, realizada a partir da utilização de sistema *fuzzy logic*. Esse procedimento foi adotado no sentido de minimizar possível grau de subjetividade da pesquisa, e um dos benefícios no processamento dos dados através do sistema *fuzzy* está na quantificação da verbalização obtida junto aos gestores, possibilitando maior cientificidade e robustez ao estudo. Outro aspecto positivo é o fato de estabelecer uma hierarquia de importância estratégica, direcionando esforços e recursos ao que realmente é importante para a Instituição. A análise dos dados mostra que todos os objetivos da Instituição estudada apresentaram grau de importância máximo. Entre esses, promover o aperfeiçoamento dos colaboradores é o objetivo que está diretamente relacionado ao capital humano docente, foco deste estudo. O relacionamento desses objetivos com as características da Instituição e do ambiente, bem como, com as ações previstas, apresentaram alguns resultados com veracidade máxima, o que torna vital seu gerenciamento. Sendo o capital intelectual um dos recursos mais importantes para a competitividade das IES, a identificação dos elementos prioritários no gerenciamento do capital humano poderá vir a contribuir no sentido de direcionar as ações a aspectos vitais. O modelo de mapa estratégico apresentado considera as prioridades geradas pelo sistema, servindo como um direcionador dos principais elementos a serem gerenciados.

Palavras-chave: capital intelectual, gestão do capital humano, mapa estratégico.

ABSTRACT

This study aims at identifying a hierarchy of priorities by using a strategic map for managing the teaching staff of a private institution of higher education. To reach this objective, qualitative research has been conducted, the data having been collected through in-depth interviews with managers at strategic level and experts in the field. Through interview analysis, the most significant elements of this study have been identified. These elements were submitted to the managers, so that each of them might be assigned a degree of importance both individually and among them. Moreover, in order to validate the extracted elements, quantitative analysis was conducted through the fuzzy logic system. This procedure was adopted in order to minimize a possible degree of bias in the research. Thus, one of the benefits of data processing through the fuzzy logic system lies in the quantification of the verbalization obtained by interviewing the managers. This has resulted in a more scientific and robust study. Another positive aspect is the fact of setting out a hierarchy of strategic importance by directing efforts and resources that are really important for the institution. From processing the data has resulted that all the objectives of the institution studied presented a maximum degree of importance. Among these, promoting the improvement of the collaborators is the objective directly related to the teachers, the very topic of this study. The relationship between these objectives and the characteristics of the institution and its environment, as well as with the foreseen actions, has presented some results with maximum veracity, which makes management vital. As the intellectual capital is one of the most important aspects of the competitiveness of an institution of higher education, the identification of the elements with the greatest priority in the management of the human capital will contribute to directing actions towards vital topics. The strategic map presented considers the priorities generated by the system as guidance for the main elements to be managed.

Key words: intellectual capital, human capital management, strategic map.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quatro modos de conversão do conhecimento	38
Figura 2 – Processo de transmissão do conhecimento	41
Figura 3 – Classificação dos ativos intangíveis	52
Figura 4 – Metáfora da árvore	58
Figura 5 – Os componentes do capital intelectual	60
Figura 6 – Origem conceitual do capital intelectual	62
Figura 7 – Classificação do capital intelectual	64
Figura 8 – Classificação do capital intelectual – Stewart	65
Figura 9 – Modelo geral de processo de controle	76
Figura 10 – A estratégia real frente à estratégia planejada e as reações ambientais	82
Figura 11 – Transformando a arquitetura de RH em ativo estratégico	84
Figura 12 – As quatro perspectivas do BSC	92
Figura 13 – A estrutura de medição do aprendizado e crescimento	98
Figura 14 – O modelo da cadeia de valor genérica	102
Figura 15 – A perspectiva de clientes – medidas essenciais	104
Figura 16 – Atributos de valor	105
Figura 17 – Mapa estratégico genérico	114
Figura 18 – Estrutura para o mapa estratégico do capital humano	115
Figura 19 – Modelo para o desenvolvimento do capital humano estratégico	116
Figura 20 – Mapa estratégico do BSC para a Instituição estudada	118
Figura 21 – Mapa estratégico com priorizações	138

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características-chave de quatro sociedades	28
Quadro 2 – A divisão do conhecimento pelas ciências cognitivas	34
Quadro 3 – Amostra de publicações sobre ativos intangíveis e capital intelectual	51
Quadro 4 – Escolas de pensamento estratégico	78
Quadro 5 – Escala de valor do sistema <i>fuzzy</i>	125
Quadro 6 – Matriz swot e presenças das características da instituição	126
Quadro 7 – Objetivos estratégicos x ações	127
Quadro 8 – Objetivos estratégicos x características do ambiente	127
Quadro 9 – Objetivos estratégicos x características da organização	128
Quadro 10 – Importância das características da instituição	130
Quadro 11 – Importância dos objetivos estratégicos	133
Quadro 12 – Importância das características do ambiente	135
Quadro 13 – Importância das ações	137
Quadro 14 – Objetivos estratégicos e ações a adotar	137

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.1	Objetivo geral	15
1.3.2	Objetivos específicos	16
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	16
1.5	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	17
1.6	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	20
2.1.1	Evolução histórica da sociedade	20
2.1.2	Aspectos teóricos do conhecimento	30
2.1.2.1	Definições de conhecimento	33
2.1.2.2	Tipos de conhecimento	35
2.1.2.3	A utilização do conhecimento	37
2.2	ATIVOS INTANGÍVEIS	44
2.2.1	Definição de ativo	45
2.2.2	Características dos ativos	47
2.2.3	Definição de ativo intangível	48
2.2.4	Características dos ativos intangíveis	49
2.2.5	Classificação dos ativos intangíveis	50
2.3	CAPITAL INTELECTUAL	54
2.3.1	Definições de capital intelectual	56
2.3.2	Classificação do capital intelectual	60
2.3.3	Mensuração do capital intelectual	65
2.4	CAPITAL HUMANO	68
2.5	ESTRATÉGIA	74
2.5.1	Definições	74
2.5.2	Escolas de pensamento sobre formulação estratégica	77
2.6	<i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC)	85
2.6.1	Evolução histórica	85
2.6.2	Definição e funcionalidades	88
2.6.3	A filosofia gerencial do <i>balanced scorecard</i>	94
2.6.4	As quatro perspectivas do <i>balanced scorecard</i>	97
2.6.4.1	Aprendizagem e crescimento	97
2.6.4.2	Processos internos	101
2.6.4.3	Clientes	103
2.6.4.4	Financeira	105
2.6.5	Pesquisas sobre BSC em Instituições de Ensino Superior	106
2.7	MAPAS ESTRATÉGICOS	110
2.7.1	Construção de mapas estratégicos	113
3	MÉTODO DE PESQUISA	120
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	120
3.2	COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	122
3.3	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	124

4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	125
4.1	ANÁLISE DOS DADOS	125
4.2	CARACTERÍSTICAS DA INSTITUIÇÃO	130
4.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	133
4.4	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE	135
4.5	AÇÕES ESTRATÉGICAS	136
4.6	O MAPA ESTRATÉGICO	138
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	140
5.1	CONCLUSÃO	140
5.2	RECOMENDAÇÕES	144
	REFERÊNCIAS	145

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Nas últimas décadas nota-se uma constante e necessária adaptação da sociedade frente às mudanças de ordens política, social, econômica e mais diretamente, relacionada ao desenvolvimento e crescimento dos recursos tecnológicos e de informação.

Tais mudanças tornaram-se mais visíveis e sistemáticas a partir do momento em que se intensificou o processo de abertura dos mercados mundiais, o que proporcionou ampliação do fluxo de informação e comunicação, bem como, o conseqüente investimento em conhecimento, pesquisa e desenvolvimento.

As empresas, entendidas como organizações sociais, estão inseridas neste contexto de mudanças, e constantemente sofrem algum tipo de influência causada pela dinamicidade do ambiente em que atuam, o qual se tornou altamente competitivo e reflete quase que imediatamente qualquer mudança a nível mundial, seja ela de ordem econômica, tecnológica, social ou política.

Devido às suas características, o ambiente globalizado desencadeou um processo de avaliação e reorganização da gestão das empresas, bem como, passou a influenciar no seu valor de mercado. A partir disto, a Contabilidade tem procurado acompanhar as mudanças no atual cenário econômico-social, com estudos relacionados, por exemplo, à contabilidade social e aos ativos intangíveis.

Apesar de ser um tema amplamente abordado, o estudo dos ativos intangíveis ainda é tido como um dos importantes temas a ser discutido e investigado profundamente pela Contabilidade, principalmente devido à

necessidade de se reconhecer os benefícios econômicos que eles proporcionam às empresas.

Se comparado com outros tempos, a busca pelo diferencial competitivo vem requerendo investimento mais significativo em ativos intangíveis ou do conhecimento. Para que gerem benefícios futuros, possibilitando a continuidade e crescimento das empresas, esses investimentos precisam ser eficazmente gerenciados, e para que esse gerenciamento se desenvolva com eficiência, estudiosos da Contabilidade têm concentrado esforços no sentido de identificar, mensurar, reconhecer contabilmente e divulgar esses ativos que agregam valor para as organizações.

Este tem sido um dos maiores desafios pertinentes aos estudos da área contábil. Mostra-se como um processo que tende a desenvolver-se naturalmente, haja vista os avanços tecnológicos ocorridos nas últimas décadas e que evidenciaram o surgimento de um potencial recurso de capital, o conhecimento, intensificando-se a cada dia seu uso.

Com isso há um crescente investimento nos recursos humanos, e o capital intelectual, um dos componentes do ativo intangível, passou a ter um papel fundamental dentro do plano estratégico das empresas. Este capital tem sido dividido em: capital humano, capital de clientes e capital estrutural (Edvinsson; Malone, 1998).

No âmbito deste estudo, a abordagem do tema está direcionada ao setor educacional, enfocando em especial o ensino superior. Existem poucos estudos e pesquisas relacionados à gestão de Instituições de Ensino Superior (IES). De certa maneira, isso vem corroborar o fato de que a gestão de muitas IES ainda é conduzida mais sob uma visão filosófica e humana, do que propriamente de uma visão de negócio. Contudo, há também que se destacar a existência de IES com um modelo de gestão mais profissional.

Apesar disso, nota-se que, freqüentemente, algumas Instituições enfrentam dificuldades em adaptar-se ao cenário atual, mais especificamente, em relação

aos aspectos administrativos, gerenciais e estratégicos, evidenciando que carecem de uma visão mais profissional de suas atividades.

Neste estudo, que trata da gestão do capital intelectual docente em IES, visa-se contribuir para a ampliação das pesquisas relacionadas ao segmento educacional e instigar os gestores, principalmente, daquelas Instituições que ainda carecem de maior profissionalismo administrativo, a refletir sobre as possibilidades, e até necessidade de visualizar a IES como um negócio.

Isso é um fato. As IES não podem ficar alheias aos cenários atuais de negócio. Elas necessitam ser administradas com profissionalismo, e para que isso aconteça o gestor deve vislumbrar duas áreas a serem trabalhadas: administrativa (negócio) e pedagógica (ensino). Isoladamente, nenhuma delas suporta a continuidade de uma IES.

Nessas instituições, a aplicação de recursos em ativos do conhecimento é primordial, em especial, no que diz respeito à qualificação e desenvolvimento do capital humano docente. Assim, seu gerenciamento é algo a ser priorizado, pois a qualidade dos serviços educacionais prestados é um aspecto deveras relevante para que a Instituição atinja seus propósitos.

O *Balanced Scorecard* (BSC) se apresenta como um importante instrumento para esse gerenciamento. Derivado de seu aperfeiçoamento surge o mapa estratégico, que no presente estudo será abordado como uma das alternativas de gerenciamento do capital intelectual docente em Instituições de Ensino Superior.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa está relacionado a um modelo de gerenciamento da informação, baseado em mapas estratégicos, que possibilite aos gestores de uma Instituição Privada de Ensino Superior utilizar um sistema de monitoramento de suas estratégias, possibilitando a gestão de objetivos em uma relação de causa-efeito. Assim, a questão problema é:

Qual a hierarquia de prioridade de objetivos em um modelo de mapa estratégico para a gestão do capital intelectual docente em uma Instituição Privada de Ensino Superior a partir da metodologia do *Balanced Scorecard*?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo centra-se no estudo do capital intelectual por entender-se que ele é uma importante força estratégica em se tratando de uma Instituição Privada de Ensino Superior, a qual tem grande parte de seu sucesso vinculado ao desempenho das pessoas que nela atuam, em especial, dos docentes. Então, o objetivo geral é:

Estabelecer a hierarquia de prioridade de objetivos em um modelo de mapa estratégico para a gestão do capital intelectual docente em uma Instituição Privada de Ensino Superior.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) identificar a missão, a visão e a estratégia da Instituição alvo de estudo;
- 2) identificar objetivos que possibilitem gerenciar adequadamente o capital intelectual docente de uma Instituição Privada de Ensino Superior;
- 3) validar os objetivos estratégicos, atribuindo-lhes grau de importância ou de veracidade, visando, assim, estabelecer a hierarquia de prioridade do mapa estratégico à gestão dos temas mais críticos para o sucesso da Instituição;
- 4) validar as relações de causa-efeito entre os objetivos junto à especialista do setor.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Dentre as diferentes variáveis que devem influenciar na gestão de uma IES e, por conseqüência, determinar seu sucesso ou até mesmo fracasso, acredita-se ser o capital intelectual um fator crítico de sucesso, considerando-se primordial seu gerenciamento.

Entende-se que o capital intelectual tem significativa importância no processo de gestão destas Instituições, haja vista sua relevância para a concretização das estratégias institucionais, principalmente como sustentadora dos processos críticos na área do ensino, pesquisa e extensão.

Mais direcionado ao aspecto intangível da Contabilidade, quanto à abordagem teórica, o estudo discute temas relacionados aos ativos intangíveis. Dentro dessa temática discute-se o capital intelectual, com enfoque especial para o capital humano. Seu gerenciamento é discutido a partir dos conceitos do *Balanced Scorecard*, mais especificamente, através dos mapas estratégicos.

A pesquisa limita-se à identificação de objetivos para a gestão do capital intelectual docente em uma Instituição Privada de Ensino Superior, e posterior análise qualitativa e quantitativa, culminando com identificação da hierarquia de prioridade no modelo de mapa estratégico.

Não está prevista a aplicação prática nem a avaliação da eficácia do mapa estratégico, limitando-se tão somente à sua estruturação e identificação dos objetivos prioritários. Ainda, o estudo não se propõe a estruturar o *balanced scorecard*, entendendo-se como tal a identificação e construção da árvore estratégica de indicadores, a definição de metas e iniciativas.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As mudanças no ambiente organizacional, surgidas principalmente após a abertura dos mercados em nível mundial, da expansão tecnológica e do crescente fluxo informacional, trouxeram consigo novos desafios a empresas de todos os setores da economia.

Um desses desafios está relacionado à qualificação das pessoas, onde as atividades passaram a exigir maior capacidade intelectual, seja para a execução de tarefas que utilizam mão-de-obra semi-especializada, seja para aquelas executadas pelos níveis técnicos, especializados, administrativos ou gerenciais.

Em consequência dessa demanda, a procura por qualificação tem aumentado significativamente nos últimos anos, principalmente junto às Instituições Privadas de Ensino Superior. Como resultado natural deste aumento de demanda, o número de Instituições também apresentou expansão, o que torna o mercado educacional cada dia mais competitivo.

Cabe ressaltar, entretanto, que parte do crescimento das IES privadas deve-se, também, a falta de maiores investimentos na educação superior pública. Nesse sentido, um aspecto a ser considerado é que as políticas governamentais

vêm impactando negativamente o crescimento e desenvolvimento das IES Públicas, pois a destinação de recursos para as universidades federais é insuficiente.

Não obstante, nota-se uma carência gerencial no setor educacional. Acredita-se que tal fato possa estar relacionado a uma possível incompreensão por parte de seus administradores de que uma instituição de ensino deve ser vista sob duas grandes áreas: administrativa e educativa. Assim, referida carência pode vir a ocorrer devido à falta de um maior profissionalismo administrativo por parte dos gestores. Aliado a isso, ainda há o fato de que, por vezes, a própria cultura da instituição torna o processo gerencial burocrático, pouco inovador e até mesmo alheio ou distante dos métodos mais atuais de gestão econômica.

Este estudo alcança relevância ao contribuir para a ampliação das pesquisas relativas às IES, dissertando sobre a estrutura de um modelo de mapa estratégico para a gestão do capital intelectual docente em uma Instituição Privada de Ensino Superior, haja vista a importância do processo de aprendizagem e crescimento para a construção de uma vantagem competitiva sustentável.

Igualmente importante é a mensuração do nível de veracidade da relação de causa-efeito entre os objetivos institucionais, como forma de estabelecer maior confiabilidade no monitoramento estratégico, concentrando esforços e recursos em pontos críticos do negócio.

Assim, espera-se que o estudo contribua para a melhoria dos processos gerenciais críticos dessa área, proporcionando um direcionamento que possa conduzi-la a um processo decisório mais racional e lógico, em termos de gestão desses recursos.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, constando no primeiro capítulo a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos, a delimitação e a relevância do estudo.

No segundo capítulo é apresentado um referencial teórico, englobando os aspectos relacionados à sociedade do conhecimento; a abordagem relativa aos ativos intangíveis, enfocando seus diversos aspectos; os assuntos pertinentes ao capital intelectual; um enfoque acerca do capital humano, evidenciando sua importância para as organizações; uma breve abordagem de caráter mais conceitual sobre estratégia; a fundamentação teórica do *balanced scorecard* e dos mapas estratégicos, respectivamente.

O terceiro capítulo traz o método de pesquisa, a classificação da pesquisa, o universo, a forma de coleta e análise dos dados, a técnica utilizada para análise dos dados, bem como a limitação do método adotado para a elaboração do estudo.

A análise dos resultados é apresentada no quarto capítulo, e a conclusão e recomendações para futuros estudos são os itens componentes do quinto capítulo, seguidos das referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

2.1.1 Evolução histórica da sociedade

A sociedade passou por grandes transformações ao longo dos tempos, em um processo contínuo de evolução que se refletiu em mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas.

Esse processo evolutivo remonta a um passado longínquo, na chamada sociedade primitiva, onde os homens viviam basicamente da caça, pesca e coleta, sendo estes os principais fatores econômicos daquela época. Diakov e Kovalev (1985, p. 27), relatam que “... o homem do Paleolítico inferior vivia da coleta e da caça. Alimentava-se de frutos, de raízes e de bagas, capturava pequenos mamíferos...”.

O método produtivo dessa sociedade era bastante rudimentar. A força humana e habilidades para fazer suas ferramentas e armas de caça, normalmente de pedra, madeira e ossos, eram seus recursos. Os relatos de Aquino, Franco e Lopes (1980, p. 65) evidenciam que “o conhecimento e as experiências eram transmitidos coletivamente e incorporados à tradição comunitária”. Em síntese, a educação dos indivíduos era realizada pela transmissão da cultura, trabalho que era realizado pelos adultos.

Com o passar do tempo, o homem primitivo foi acumulando conhecimentos e, lentamente, a sociedade primitiva foi evoluindo. Diakov e Kovalev (1985, p. 13) relatam que “a sociedade primitiva sofreu no decurso de milênios importantes modificações econômicas e sociais”. Com isso, os meios pelos quais os homens obtinham seus bens foram sendo aprimorados e novas

técnicas foram aprendidas, de modo que passaram a plantar seus próprios alimentos e domesticar animais.

Para Aquino, Franco e Lopes (1980, p. 67), “esse fato representou uma profunda transformação econômica [...] a Revolução Agrícola”, iniciando-se uma sociedade agrícola, onde a terra era fator econômico fundamental, ainda que em algumas organizações sociais houvesse uma agricultura mista (cultivo da terra e criação de animais). Contudo, a caça ainda continuou por algum tempo complementando a alimentação obtida através da agricultura.

Na sociedade agrícola o método de produção era artesanal. Com a mudança de uma economia coletora para produtora, algum excedente passou a ser produzido e, com isso, a necessidade de armazená-lo. Devido a esta demanda, potes e vasilhas elaborados artesanalmente eram utilizados para armazenagem. Esse fato veio a auxiliar o crescimento do trabalho artesanal.

A força humana continuava predominando, porém, o homem já contava com o auxílio da força animal e de instrumentos criados para reduzir parte do desgaste que sofria, ao mesmo tempo em que ampliavam sua força, como por exemplo, o arado.

À medida que a sociedade evoluía foi ocorrendo a passagem das aldeias para as cidades-estados, com maior divisão do trabalho e comércio e artesanato mais desenvolvidos. A constituição de uma economia urbana trouxe consigo a necessidade da escrita, contagem e medidas, conforme descrevem Aquino, Franco e Lopes (1980). Houve o aumento das profissões e um sistema regular de trocas, o que tornou a economia mais complexa. Com o passar do tempo, alguns membros da sociedade acumularam mais riqueza do que outros, aumentando a divisão em classes sociais, fato que também se refletia na educação.

Com o aparecimento das cidades-estados, iniciou-se a educação formal em escolas, mas era restrita à elite. Aranha (1996, p. 50) afirma que “apenas com o advento das *póleis* começam a aparecer as primeiras escolas visando atender a demanda”. A autora utiliza o termo *póleis* como sinônimo de cidades-estados.

Quando se refere à demanda, a autora trata da ampliação do acesso a cultura, mas destaca que “a escola ainda permanece elitizada, atendendo principalmente aos jovens de famílias tradicionais da antiga nobreza ou dos comerciantes enriquecidos”.

Dos trabalhadores era exigida somente sua força física para a realização do trabalho, não sendo necessário, e talvez nem interessante para a elite, que eles desenvolvessem seu intelecto além do necessário para bem produzir. Entretanto, cabe destacar que alguns ofícios exigiam maior formação, a exemplo da engenharia, mas era uma formação restrita a poucos indivíduos.

Quanto às questões envolvendo a educação, pode-se entender como a existência da escola dos ricos e a dos pobres. Esses recebiam a educação elementar, e depois partiam em busca de um ofício. Por sua vez, os ricos continuavam seus estudos. Num contexto histórico bem mais próximo, de acordo com Parsons (1974), em sociedades amplas que existiram antes do século XIX, até mesmo a alfabetização elementar era restrita a uma pequena elite.

No período compreendido entre os séculos XV e XVIII ocorreram importantes transformações sociais, as quais marcaram a transição da sociedade feudal, onde a terra era considerada o bem mais valioso, para a sociedade capitalista, na qual o bem mais valorizado passou a ser o dinheiro. Em sua narrativa, Aquino *et al.* (1989, p. 7) descrevem como um período deveras confuso, onde “quem possuía terras sentia falta de dinheiro, mas quem possuía dinheiro não tinha o prestígio dos donos de terra”. Apesar desse impasse, no final prevaleceu o poder do dinheiro, predominando o capital comercial e a manufatura.

Este foi um acontecimento que alavancou o comércio, e à medida que a demanda crescia, o mercado se ampliava, fato que levou os intermediários entre produtores e consumidores a organizarem suas indústrias, aumentando a produção. Mas para que fosse possível um incremento na produção era necessário mais mão-de-obra. Assim, os mestres artesãos que na indústria artesanal feudal eram, ao mesmo tempo, os produtores e os vendedores de suas

mercadorias, sendo proprietários de suas ferramentas, passaram a trabalhar nas indústrias de forma assalariada e com divisão de tarefas.

O dinheiro era, e continua sendo, a representação de riqueza de um cidadão, e por analogia, um país para ser rico também haveria de possuir muito dinheiro. Foi essa busca pela riqueza nacional que fez surgir o Mercantilismo, que se constituiu em um conjunto de medidas aplicadas pelos Estados com vistas a acumular grande quantia de ouro e prata, através do comércio. Aquino *et al.* (1989, p. 46) descrevem que “... o Mercantilismo levou à formação de um sistema colonial em que a exploração das colônias vinculava-se fortemente à acumulação de capitais,...”.

Referido acúmulo de riqueza era possível porque a política comercial era exportar mais e importar apenas o estritamente necessário. Esta equação ainda é vigente, e os países adotam políticas no sentido de manter uma balança comercial positiva, acumulando o máximo possível de divisas.

No mercantilismo, como forma de incentivar e tornar competitiva a manufatura interna, o governo praticava um protecionismo de mercado que visava à manutenção do monopólio de determinado comércio. Cabe destacar que no atual contexto, com uma sociedade cada vez mais globalizada, houve significativa redução das barreiras comerciais, apesar de sua prática ainda estar presente, a exemplo dos episódios recentes envolvendo Brasil e Argentina.

Essa situação é exemplificada por Hunt e Sherman (1988, p. 37-38), ao citarem que “o governo da Inglaterra proibiu a exportação de grande parte das matérias-primas e produtos semi-acabados, indispensáveis à indústria têxtil, tais como ovelhas, lã, fios e tecidos de lã penteada”. Assim, esses produtos eram adquiridos internamente a menor preço, o que beneficiou a indústria têxtil, que era a mais importante para as exportações do país.

Como os produtos manufaturados tinham maior valor comparativamente aos produtos agrícolas, o estímulo à produção industrial era essencial. Esse

período foi marcado principalmente pelo grande acúmulo de capital e pela divisão do trabalho, fatos contributivos para desencadear a Revolução Industrial.

Outro fator de mudança importante foi o renascimento intelectual ocorrido no século XVI, responsável pelos progressos científicos de utilidade prática imediata, sobretudo para a navegação. O telescópio e a bússola possibilitaram aos marinheiros navegar com maior precisão e, assim, percorrer distâncias mais longas (HUNT; SHERMAN, 1988, p. 33).

O país que obteve o maior crescimento no período da Revolução Comercial foi a Inglaterra, que por meio de práticas mercantilistas acumulou expressivas quantias de metais preciosos, vindo a consolidar uma hegemonia comercial, naval e colonial. Tal situação lhe proporcionou satisfatória condição econômico-financeira, tornando-se com isso, o primeiro país europeu a deflagrar a Revolução Industrial.

Dados históricos apresentados por Hunt e Sherman (1988, p. 53) mostram que o crescimento dos mercados externos para a Inglaterra, no período de 1700 a 1770, foi significativamente mais rápido e maior do que o apresentado pelo mercado interno. A produção industrial voltada ao mercado interno cresceu 7% no período, enquanto que a direcionada ao mercado externo apresentou crescimento próximo de 80% no mesmo período. Os autores afirmam ter sido esse vertiginoso crescimento nas exportações inglesas de produtos manufaturados “a causa mais importante de uma transformação decisiva na história do homem: a Revolução Industrial”.

O advento da Revolução Industrial trouxe consigo um período de grande expansão das indústrias, tornando-se uma época de grande importância para a economia mundial. Para Parsons (1974, p. 107), “a revolução industrial mudou a organização econômica primária da agricultura, mudou o comércio e o artesanato das pequenas comunidades urbanas e ampliou os mercados”. Em outras palavras, pode ser entendida como um conjunto de transformações em uma economia que se tornou capitalista, atingido setores como: indústria, agricultura, transportes, bancos, comércio e comunicações.

Por sua vez, Aquino *et al.* (1989, p. 117) relatam que “com a mecanização, aumentando a produção e os lucros, as indústrias se expandiram”. Nesse processo de mudança, a força humana começou a ser substituída por máquinas, passando o método produtivo do artesanal e manufatureiro ao industrial, caracterizado pela produção em massa. Nesse sentido, Castells (1999, p. 212) afirma que “o modelo de produção em massa fundamentou-se em ganhos de produtividade obtidos por economias de escala em um processo mecanizado de produção padronizada com base em linhas de montagem...”.

Um marco para o crescimento da produção em larga escala foi a invenção da máquina a vapor. Até então, as empresas eram estabelecidas próximas a cursos de água para a geração de energia hidráulica. Com a utilização do vapor, rompeu-se uma restrição da época, a localização geográfica, o que permitiu a instalação de indústrias em locais mais estratégicos.

A utilização mais racional da energia e dos transportes tornou possível e lucrativa a concentração da indústria nas cidades, a produção em larga escala e a venda de produtos em mercados mais amplos e mais distantes (HUNT; SHERMAN, 1988, p. 25).

Tal fato trouxe benefícios para as indústrias, pois o desempenho e a produtividade das máquinas poderiam ser ampliados através de recursos tecnológicos, no caso a máquina a vapor, e mais, possibilitando significativas reduções de custo. Porém, conforme destaca Hobsbawm (1995, p. 404), “quanto mais alta a tecnologia, mais caro o componente humano de produção comparado com o mecânico”. O incremento no custo do componente humano dava-se basicamente pela necessidade de qualificar a mão-de-obra para utilização de maquinário, exigindo do trabalhador novas habilidades.

Também neste período começam a surgir novas formas de comunicação, com uma difusão mais rápida e abrangente dos acontecimentos. Já havia a necessidade de uma maior instrução dos trabalhadores, começando a destacar-se aos poucos o papel da educação para o desenvolvimento da sociedade. Mas ainda assim, a maior instrução se destinava à elite, conforme se observa nos relatos de Parsons (1974), que ao referir-se à Europa no fim do século XIX, descreve que a educação superior só era possível a um pequeno grupo da elite.

De acordo com o exposto por Chiavenato (1999), na sociedade industrial ficaram evidentes três Eras Organizacionais, sendo respectivamente: clássica, neoclássica e da informação.

A Era Industrial Clássica, que se estendeu desde o período Pós-Revolução Industrial até meados de 1950, foi marcada por intensa industrialização e desenvolvimento em países atualmente considerados desenvolvidos, como Inglaterra e Estados Unidos.

A Era Industrial Neoclássica iniciou-se no período Pós-Segunda Guerra Mundial, perdurando de 1950 até fins da década de 1980. Neste período as mudanças ocorreram com muita rapidez, e as transações comerciais intensificaram-se e se tornaram menos previsíveis, acirrando a competitividade entre as empresas.

Por sua vez, a Era da Informação iniciou por volta de 1990, sendo caracterizada por mudanças rápidas e inesperadas, ficando por conta da tecnologia da informação as grandes e mais significativas transformações. Foi o período em que o processo de abertura dos mercados mundiais intensificou-se, configurando-se um ambiente de intensa competitividade, de expansão no fluxo de informações, e de crescimento vertiginoso dos recursos tecnológicos.

Assim, com uma crescente necessidade de indivíduos com maior conhecimento, capacidade de criação e inovação, entre outras habilidades, teve início a sociedade do conhecimento.

...se atribui o nome de Sociedade do Conhecimento, porque o conhecimento é considerado fator de produção, juntamente à terra, ao capital e ao trabalho, não como fator substituto dos demais, mas sim estabelecendo-se uma relação de interdependência entre eles (ANTUNES; MARTINS, 2002, p. 43).

Sua característica principal é o capital humano como fator econômico potencial, que tendo as máquinas como apoiadoras do processo de criação, torna-se estratégico para as empresas. Nesse contexto, a educação passou a representar um aspecto essencial, devendo ocorrer de forma continuada, possibilitando

constante aperfeiçoamento, renovação e crescimento, tanto do ponto de vista pessoal quanto organizacional.

No entendimento de Drucker (2001), a sociedade do conhecimento tem na ‘pessoa instruída’, o seu representante e que a simboliza. O autor remete sua análise a períodos históricos, oportunidade na qual faz a seguinte analogia,

...se o cavaleiro feudal era a mais clara personificação da sociedade no início da Idade Média e o burguês a do Capitalismo, a pessoa instruída irá representar a coletividade na sociedade pós-capitalista, na qual o conhecimento tornou-se o recurso principal (DRUCKER, 2001, p. 166).

Entretanto, ainda sabendo-se da crescente importância do elemento humano, tanto relatado por pesquisadores quanto pela relevância dada pelas empresas, há de se ter presente que o processo industrial é baseado em máquinas, claro que atualmente com muito mais tecnologia do que em épocas passadas. Considerando isso, não há como negar a relevância dos bens físicos como meio de produção.

As primeiras “invenções” da revolução industrial foram quase sempre resultantes do trabalho de “homens práticos”. Antes dos fins do século XIX, a ciência aplicada não tinha começado a ter um impacto muito grande na tecnologia. No entanto, hoje a tecnologia tornou-se muito dependente de “resultados” de pesquisa, abrangendo amplitudes cada vez maiores das ciências naturais, desde a física Nuclear até a Genética, bem como as Ciências Sociais ou “Comportamentais”, o que talvez ocorra de maneira mais evidente na Economia e em alguns ramos da Psicologia (PARSONS, 1974, p. 118).

Uma síntese que retrata todas estas transformações sociais é feita por Crawford (1994). O Quadro 1 mostra de forma comparativa as características predominantes das quatro sociedades descritas.

	Sociedade Primitiva	Sociedade Agrícola	Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
Tecnologia	Energia: energia humana Materiais: peles de animais, pedras Ferramentas: mínimas para cortar/moer (normalmente feitas de pedra) Métodos de produção: nenhum Sistema de transporte: caminhar Sistema de comunicação: voz humana	Energia: humana, animal, vento Materiais: recursos renováveis (árvores, algodão, lã) Ferramentas: força muscular humana ampliada (alavancas e guinchos) ou forças naturais dirigidas (navegação, roda d'água) Métodos de produção: artesanato Sistema de transporte: cavalo, carroça, barco a vela Sistema de comunicação: manuscrito	Energia: combustíveis fósseis (óleo, carvão) Materiais: recursos não-renováveis Ferramentas: máquinas para substituir a força humana (motores) Métodos de produção: linha de montagem e partes intercambiáveis Sistema de transporte: barco a vapor, ferrovia, automóvel e avião Sistema de comunicação: imprensa, televisão	Energia: natural (sol, vento), nuclear Materiais: recursos renováveis (biotecnologia), cerâmica, reciclagem Ferramentas: máquinas para ajudar a mente (computadores e eletrônica relacionada) Métodos de produção: robôs Sistema de transporte: espacial Sistema de comunicação: comunicações individuais ilimitadas através de meios eletrônicos
Economia	Coleta, caça ou pesca	Economia local descentralizada e auto-suficiente cuja atividade econômica central é a produção e o consumo de alimentos, sem atividades de mercado significativas Simplex divisão do trabalho em função da comunidade, com poucos e bem definidos níveis de autoridade A terra é o recurso fundamental	Economia de mercado nacional cuja atividade econômica é a produção de bens padronizados, tangíveis com divisão entre produção e consumo Divisão complexa da mão-de-obra baseada em habilidades específicas, modo de trabalho padrão e organizações com vários níveis hierárquicos Capital físico é o recurso fundamental	Economia global integrada cuja atividade econômica central é a provisão de serviços de conhecimento com maior fusão e entre produtor e consumidor Organizações empreendedoras de pequeno porte cujos membros têm um ganho diretamente Capital Humano é o recurso fundamental
Sistema Social	Pequenos grupos ou tribos	Esquema familiar estratificado com definições claras das funções em virtude do sexo Educação limitada à elite	Família nuclear com divisão de papéis entre os sexos e instituições imortais que sustentam o sistema Os valores sociais enfatizam conformidade, elitismo e divisão de classes A educação em massa é completa na idade adulta	O indivíduo é o centro com diversos tipos de família e fusão dos papéis sexuais com ênfase na auto-ajuda e instituições mortais Os valores sociais enfatizam a diversidade, o igualitarismo e o individualismo A educação é individualizada e contínua
Sistema Político	Tribo unidade política básica na qual os anciãos e o chefe governam	Feudalismo: leis, religião, classes sociais e políticos atrelados ao controle das terras, com autoridade transmitida hereditariamente (regras aristocráticas); a comunidade local é a unidade política básica	Capitalismo e Marxismo: leis, religião, classes sociais e política são modelados de acordo com os interesses da propriedade e do controle do investimento de capital Nacionalismo: governos centralizados e fortes tanto na forma de governo representativo quanto na forma ditatorial	Cooperação global: instituições são modeladas com base na propriedade e no controle do conhecimento com organizações supranacionais / os governos locais / as principais unidades de governo e a democracia participativa definem as normas
Paradigma	Mundo visto puramente em termos naturais	Conhecimento básico: matemática (álgebra e geometria) e astronomia Idéias centrais: humanidade vista como controlada pelas forças superiores (deuses), religiosidade, visão mística da vida (astrologia) e sistema de valores com ênfase na harmonia com a natureza	Base do conhecimento: física, química Idéias centrais: os homens se colocam como controladores do destino num mundo competitivo com a crença de que uma estrutura social racional pode produzir harmonia num sistema de castigos e recompensas	Base do conhecimento: eletrônica quântica, biologia molecular, ecologia Idéias centrais: homens capazes de uma transformação contínua e de crescimento; sistema de valores enfatiza um indivíduo autônomo numa sociedade descentralizada com valores femininos dominantes

Quadro 1 – Características-chave de quatro sociedades

Fonte: Crawford, 1994, p. 1

Para o contexto deste estudo, acredita-se que a relação mais importante está na evolução ocorrida na tecnologia, na economia e na educação, principalmente a partir da sociedade agrícola, apresentando um relacionamento direto ao longo do tempo.

Cabe ressaltar que os itens constantes em cada divisão do Quadro 1, relacionados a cada uma das sociedades abordadas, são descritos de forma a mostrar os principais fatos ocorridos em cada uma das épocas. Considerando isso, é necessário ter presente que elementos descritos em uma sociedade passada também podem ter sido importantes e presentes em uma sociedade posterior. Assim, não estarem relatados não significa que deixaram de existir.

Um exemplo dessa situação é o que ocorre quando Crawford (1994) menciona o sistema de comunicação. Uma análise do Quadro 1 mostra que para a sociedade primitiva está descrito como sistema de comunicação a voz humana. Contudo, se analisadas as demais sociedades, percebe-se que a voz humana não mais aparece. Mas é claro que não foi extinto, pois é um sistema de comunicação amplamente utilizado por todas as pessoas.

Mesmo assim, ressalta-se que alguns aspectos merecem uma análise mais crítica, e ao fazê-la percebe-se a existência de pontos questionáveis. Um deles é quando o autor não reconhece a existência de método produtivo na sociedade primitiva. Partindo-se do pressuposto que aqueles povos construíam, por exemplo, suas próprias armas de caça, pode-se entender tal fato como a existência de um método produtivo, ainda que de forma bastante rudimentar.

As informações constantes no Quadro 1 podem ser divididas em duas fases, sendo: uma pré-industrial, que engloba a sociedade primitiva e a agrícola; e outra a partir da Revolução Industrial, composta pela sociedade industrial e do conhecimento. Tanto em uma fase quanto em outra, o que se observa é uma estreita relação entre tecnologia, economia e educação, pois à medida que ocorre a transição de uma sociedade para outra, esses recursos movimentam-se na mesma direção.

Para o contexto deste estudo, dentro de um cenário globalizado e de acirrada competitividade, parte-se da premissa de que a educação é um recurso estratégico. Assim, a geração e produção de conhecimento e a formação de indivíduos propiciará que a ciência se desenvolva cada vez mais através das pesquisas e experimentos.

Historiadores econômicos, ao estudarem o desenvolvimento da economia mundial e, particularmente, o desenvolvimento dos países industrializados nos últimos 250 anos, desenvolveram um modelo de como as economias e as sociedades evoluem. O modelo é o seguinte: novos conhecimentos levam a novas tecnologias, as quais, por sua vez, levam a mudanças econômicas, que, conseqüentemente, geram mudanças sociais e políticas, as quais, em última instância, criam um novo paradigma ou visão de mundo (CRAWFORD, 1994, p. 16).

Com o crescimento da importância da educação, o papel da universidade, dos institutos de pesquisa, de empresas como a Microsoft, torna-se de maior relevância, primeiramente, por gerar pesquisa científica e técnica. Por outro lado, passou a ser um pré-requisito para a empregabilidade, como também, em condição essencial para se atingir posições de liderança.

O setor de tecnologia é um dos que mais rapidamente apresenta o resultado de pesquisas, representado em forma de recursos tecnológicos (computadores, robótica, biotecnologia, laser, etc.), que cada vez mais ampliam as possibilidades no campo dos negócios. Assim, como num processo natural, esses recursos tecnológicos são disponibilizados às empresas, que ao utilizá-los buscarão melhorias, por exemplo, de desempenho e de qualidade, a fim de alavancar o negócio. Dessa maneira, refletirão na economia, podendo gerar novos recursos para que este ciclo seja renovado e constante.

2.1.2 Aspectos teóricos do conhecimento

A abordagem da seção anterior teve o intuito de trazer uma visão de quão ampla foi a evolução da sociedade ao longo dos tempos, e que culminou com a sociedade que se vivencia atualmente. Torna-se evidente que um fator de produção representativo para as empresas é o conhecimento dos funcionários.

Neste sentido, ao estudar o valor do conhecimento na atual economia, Bogdanowicz e Balley (2002, p. 125) afirmam que o "conhecimento é cada vez mais reconhecido como um bem corporativo". Idéia similar é apresentada por Shaikh (2004, p. 440) quando descreve que o "conhecimento é o mais elementar bem de capital intangível e cada vez mais será a fonte predominante da vantagem competitiva e criação de riqueza". Para Bornemann e Leitner (2002, p. 7), "o surgimento da economia baseada no conhecimento enfatiza a importância do conhecimento como uma fonte de competitividade e crescimento das empresas".

Sabe-se que é difícil reconhecer o conhecimento como um ativo, como se pode deduzir das palavras de Winter (1987, p. 173), ao afirmar que "entre as mais importantes peculiaridades do conhecimento e competência como ativos da organização, está o fato de que o controle seguro de tais ativos é frequentemente muito difícil de ser mantido". Essa afirmativa é pertinente devido ao fato de que parte do conhecimento da empresa está na cabeça de seus funcionários, além de que, a qualquer momento essas pessoas podem deixar a empresa. Nesse sentido, ao tratar da identificação e valorização do conhecimento, Spender (2001) afirma que

... há pouco mérito em considerar o conhecimento como um ativo corporativo, a menos que os custos de sua criação ou aquisição, manutenção, armazenagem, transferência e aplicação possam estar integrados em práticas contábeis já usadas pelos gerentes para lidar com os ativos tangíveis da organização (SPENDER, 2001, p. 33).

Tais afirmativas retratam a mudança de direcionamento do foco nas empresas. Porém, num primeiro momento, mais do que propriamente um processo planejado, parece mais razoável que o aumento da importância e valorização do conhecimento nas empresas tenha surgido como uma reação às exigências impostas pelo ambiente organizacional. Um dos principais fatores, e que exigiu um aperfeiçoamento e renovação das habilidades e conhecimentos dos trabalhadores, foi o vertiginoso crescimento da utilização dos recursos tecnológicos na maioria dos processos das empresas.

Supridas tais demandas, ocorreu o momento em que as possibilidades de aplicação do conhecimento, frente ao crescimento e acirramento da

concorrência, começaram a ser direcionadas a processos que visam aumentar a competitividade. Entendendo-se o patrimônio como a representação de riqueza da empresa, percebe-se que seu valor, além dos elementos tangíveis, cada vez mais deverá refletir a contribuição de fatores intangíveis, a exemplo do conhecimento. É nesse sentido que se afirma que,

... a aplicação do conhecimento, nas organizações, vem impactando, sobremaneira, seu valor, pois a materialização da aplicação desse recurso mais as tecnologias disponíveis e empregadas para atuar num ambiente globalizado produzem benefícios intangíveis, que lhes agregam valor (ANTUNES, 2000, p. 18).

Parece trivial que as empresas reconheçam o conhecimento como um ativo importante, entretanto, sabe-se ser ele um elemento com características diferenciadas comparativamente a outros bens, e que carece de melhor entendimento em relação à sua valoração e reconhecimento contábil. Dentre essas características, Crawford (1994) atribui quatro peculiaridades do conhecimento:

[1] o conhecimento é difundível e se auto-reproduz: a idéia é que, por exemplo, ao contrário dos recursos naturais, que se exaurem, o conhecimento à medida que é utilizado vai se aprimorando e gerando novos conhecimentos. É o que ocorre com a ciência, onde uma pesquisa leva a outra, que igualmente instigará outras, levando adiante os descobrimentos;

[2] o conhecimento é substituível: isso no sentido de que o conhecimento ao gerar uma nova tecnologia, por exemplo, poderá suprir a necessidade de aquisição de um bem físico adicional;

[3] o conhecimento é transportável: em uma sociedade onde a informação e a comunicação facilmente rompem barreiras geográficas, o conhecimento explícito é rapidamente acessível a todos e em pouquíssimo tempo;

[4] o conhecimento é compartilhável - ele tem uma característica básica que o difere de outro bem, é compartilhável, podendo ser transferido a outras

pessoas sem que seu detentor o perca, diferentemente do que ocorre, por exemplo, com um bem material.

A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 20).

Ainda que as empresas reconheçam o conhecimento como relevante no contexto de negócios, sabe-se que em diversas situações surgem dúvidas e questionamentos sobre como utilizá-lo adequadamente em prol do sucesso organizacional. Também, se utilizado de maneira equivocada, pode trazer conseqüências indesejadas. Tal fato pode estar relacionado à não compreensão de seu real significado, quais seus tipos e como utilizá-lo de forma a contribuir satisfatória e positivamente para a empresa. Assim, na seqüência pretende-se apresentar algumas definições de conhecimento e seus tipos, para oportunamente discutir acerca de como bem utilizá-lo na empresa.

2.1.2.1 Definições de conhecimento

A abordagem teórica sobre o que é conhecimento traz consigo uma discussão que envolve vários entendimentos e definições, podendo-se examiná-la a partir de diversos contextos, sejam elas filosóficas, educacionais, sociológicas, empresariais, etc. Para fins deste estudo, são descritas algumas destas abordagens, sem intenção de esgotar o assunto.

Discorrendo acerca do conhecimento, Reale (2004, p. 146) cita que Platão foi o primeiro filósofo a ter clareza ao descrevê-lo. Conforme relata o autor, para Platão “o conhecimento é anamnese, ou seja, uma forma de recordação, um emergir daquilo que já existe desde sempre no interior de nossa alma”.

A partir de um contexto educacional, no qual se aborda a questão das competências, Perrenoud (1999) relata que as ciências cognitivas estão

progressivamente segregando o conhecimento em três formas, conforme apresentado no Quadro 2.

Formas de conhecimento	Objetivo
Declarativo	Descrever “a realidade sob a forma de fatos, leis, constantes ou regulares”.
Procedimental	Sua essência é “descrever o procedimento a aplicar para obter-se algum tipo de resultado (por exemplo, os conhecimentos metodológicos)”.
Condicional	Tem a finalidade de determinar “condições de validade dos conhecimentos procedimentais”.

Quadro 2 – A divisão do conhecimento pelas ciências cognitivas

Fonte: adaptado de Perrenoud (1999, p. 8)

O autor destaca que chegará o momento em que o indivíduo possuidor desses três conhecimentos terá que analisar sua pertinência para cada situação, de forma a utilizá-los com discernimento. E esse parece um aspecto relevante no dia-a-dia das empresas, pois em determinadas situações e ocasiões não bastará que o indivíduo possua um notável conhecimento se não tiver discernimento suficiente para decidir, e aplicá-lo de forma eficiente. Crawford (1994, p. 124) também faz uma consideração no mesmo sentido, ao citar que “a intuição está tornando-se cada vez mais valiosa, pois há uma abundância de dados e o julgamento é necessário no discernimento entre opções concorrentes”.

Um olhar prático para as empresas fará notar que em muitas situações, e também devido a vasta gama de relatórios que os sistemas informatizados disponibilizam, o gestor precisará ter capacidade de selecionar e priorizar informações úteis ao processo decisório. No âmbito das IES isso não é diferente, pois seus gestores também necessitam ser ágeis no momento de decidir, por exemplo, quais os assuntos mais vitais para suas estratégias, quais os investimentos mais emergentes, o que é mais prioritário para a comunidade em que atua, etc.

No entendimento de Kogut e Zander (1992, p. 386), o conhecimento de uma empresa é composto por informação e *know-how*. Para eles, informação é “conhecimento que pode ser transmitido sem a perda de integridade, dado que as regras sintáticas requeridas para decifrá-lo são conhecidas. Informação inclui fatos, proposições axiomáticas e símbolos”. Entendem como *know-how* a habilidade e *expertise* acumulada.

Davenport e Prusak (1998, p. 4), ao se pronunciarem sobre o que é conhecimento, fazem distinção entre dados, informações e conhecimento. Eles descrevem dados como sendo “registros estruturados de transações”, e informação como “uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível”. Citam que o conhecimento “não é puro nem simples”, sendo um conjunto de vários elementos e existente na cabeça das pessoas, por isso apresentando determinado grau de complexidade e subjetividade, características presentes no ser humano.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Como se percebe, o conhecimento existe em quase tudo o que se possa imaginar, esteja representado em algo tangível ou não. Assim, tornou-se matéria-prima essencial numa sociedade baseada na informação e na tecnologia, pois é a partir do conhecimento que esses recursos se desenvolvem e tornam-se cada vez mais importantes para as empresas em todos os setores da economia. E sendo um recurso tão valioso, é conveniente que os gestores saibam diferenciar que tipos de conhecimento estão gerenciando e como torná-lo útil para a empresa.

2.1.2.2 Tipos de conhecimento

O conhecimento pode ser segregado em dois tipos básicos: o tácito e o explícito. Por tácito entende-se aquele que é pessoal, está na cabeça das pessoas, e é formado por um conjunto de habilidades que o indivíduo adquiriu ao longo de sua vida. No entendimento de Bogdanowicz e Balley (2002, p. 126), o "conhecimento tácito envolve fatores intangíveis embutido em crenças pessoais, experiência e valores". Esse tipo de conhecimento é bastante difícil de transmitir para outros indivíduos de forma pormenorizada. Por sua vez, o conhecimento

explícito é aquele formalizado, por exemplo, através de livros, manuais, áudios, vídeos, etc.

O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, e assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Para Grant (1996), a distinção entre conhecimento tácito e explícito ocorre devido à relação de transferibilidade e os mecanismos para que ocorra a transferência. Nonaka e Takeuchi (1997), ao explicarem a abordagem japonesa para criação do conhecimento, relatam que as empresas daquele país têm entendimento – quanto à formalização – bastante diverso do apresentado pelas empresas ocidentais.

Os autores descrevem que as empresas japonesas “vêm o conhecimento como sendo basicamente ‘tácito’ – algo dificilmente visível e exprimível”. Tal colocação está embasada no fato deste tipo de conhecimento estar intrínseco ao indivíduo, representado em sua experiência, atitudes e princípios. Para Nonaka e Takeuchi (1997) as empresas ocidentais, ao contrário das orientais, priorizam o conhecimento explícito, formalizado.

Porém, esse é um assunto que merece ser analisado com cuidado. Na verdade, tem-se entendimento no sentido de que o diferencial da abordagem japonesa (oriental) em relação à ocidental é a maneira como o conhecimento individual é formalizado, e não os tipos de conhecimento, pois conceitualmente ambos existem tanto em uma quanto em outra abordagem. Ademais, há de ser considerada a existência de diferenças culturais, o que certamente exerce determinada influência no modo de pensar e agir de um povo. Interessante notar que Drucker (2001, p. 156), mesmo vinculado mais especificamente ao contexto ocidental, afirma que “na sociedade do conhecimento, as pessoas precisam aprender como aprender”, e reconhece que o sistema japonês propõe uma disciplina que conduz ao aprendizado.

Nonaka e Takeuchi (1997) dividem o conhecimento tácito em duas dimensões: técnica e cognitiva. A dimensão técnica abrange as habilidades

adquiridas pelo indivíduo ao longo do tempo. Por sua vez, a dimensão cognitiva está representada nos modelos mentais, esquemas, que condicionam o intelecto do indivíduo, e reflete-se na imagem da realidade e das coisas futuras.

Eles descrevem que geralmente as empresas ocidentais preocupam-se com a transformação ou a sistematização do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Certamente esta preocupação visa trazer determinado grau de segurança em relação ao conhecimento tácito de indivíduos-chave, que carregam consigo grande parte da inteligência da empresa. Com os atuais níveis de competitividade, assegurar o conhecimento corporativo passa a ser estratégico.

A idéia é que parte do conhecimento tácito destes indivíduos possa ser formalizado em manuais, banco de dados ou outro meio que armazene tais informações para posterior utilização. De certa maneira, isso garantiria que a empresa preservasse conhecimentos essenciais ao seu negócio, ainda que teoricamente, pois não significará que quando postos em ação serão satisfatoriamente compreendidos por outros membros. Nesse sentido, é necessário um trabalho interno com intuito de sistematizar o conhecimento existente, de maneira a utilizá-lo em toda sua potencialidade.

2.1.2.3 A utilização do conhecimento

Um dos questionamentos sobre o conhecimento é como utilizá-lo adequadamente para que efetivamente contribua para a criação de valor na empresa. Sabe-se que não basta possuir indivíduos inteligentes e com grande conhecimento individual. É necessário que todo este potencial intelectual seja pulverizado, fluindo por todas as áreas e transmitido a todos seus membros.

... a diversidade cria o potencial para a aprendizagem. Ao explorar esse potencial, a organização deve considerar a aprendizagem como um objetivo explícito, e deve criar mecanismos e sistemas para tal aprendizagem ocorrer. Na ausência de intenção explícita e de mecanismos apropriados, o potencial de aprendizagem pode ser perdido (GROSHAL, 1987, p. 432).

Como se pode notar, não basta que a empresa tenha em seu discurso a intenção de explorar o conhecimento de seus funcionários. Mais do que isso, é necessária uma atitude pró-ativa, e encontrar a melhor maneira de transformar o conhecimento individual em conhecimento corporativo.

Existem diversas formas para a disseminação do conhecimento nas empresas, dentre as quais serão destacados dois modelos. Inicialmente abordar-se-á o modelo desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997), que apresenta modos para conversão do conhecimento. O segundo modelo que será abordado é apresentado por Brooking (1996), e pode ser entendido como um processo de transmissão do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) partem da premissa de que há interação entre os conhecimentos tácito e explícito para desenvolverem seu modelo, o qual é composto por quatro modos de conversão do conhecimento, que foram denominados pelos autores de: socialização, externalização, internalização e combinação, conforme apresentado na Figura 1.

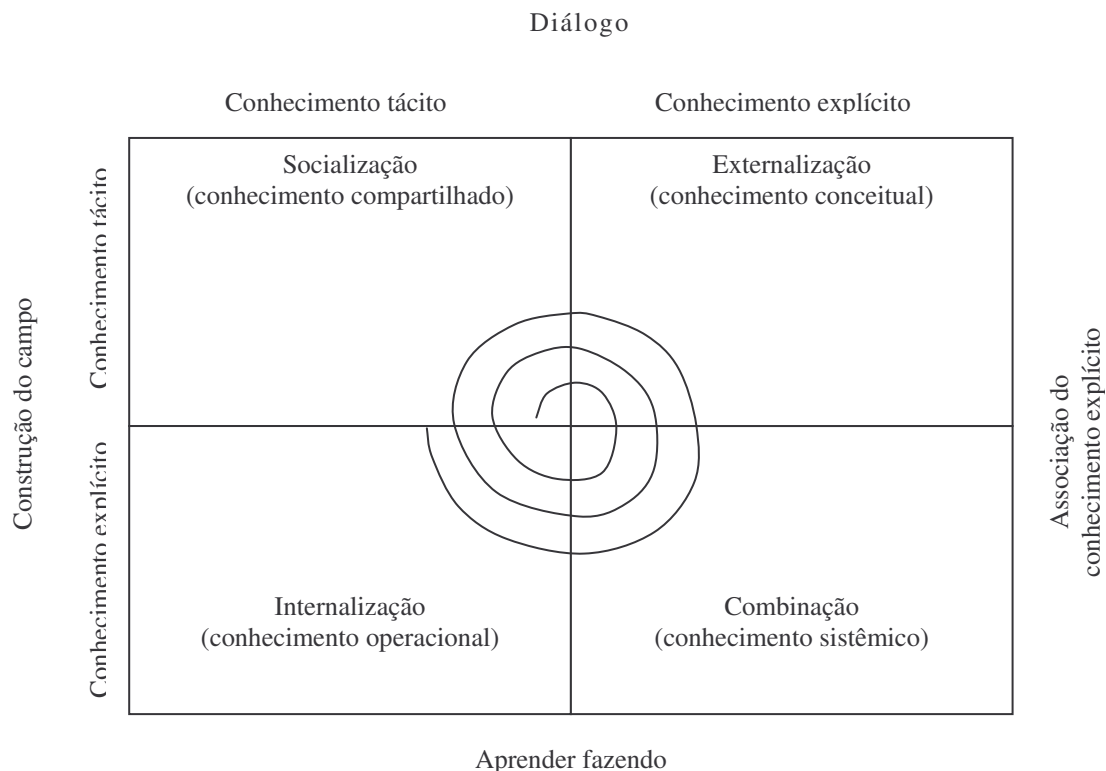


Figura 1 – Quatro modos de conversão do conhecimento
Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80-81)

A socialização é a conversão do conhecimento tácito em tácito, onde há transmissão de experiências, que se convertem em modelos mentais. É onde se cria um campo de interação a partir do qual os indivíduos da empresa irão compartilhar suas idéias e experiências, desencadeando o aprendizado.

No contexto deste estudo, a socialização pode ser encontrada, por exemplo, a partir da troca de experiências entre os docentes. Este modo de conversão do conhecimento mostra-se importante por possibilitar uma troca informal, a partir da qual as pessoas poderão aprender e até mesmo rever conceitos e práticas, aprimorando seu desempenho futuro.

A conversão do conhecimento tácito em explícito é o que configura a externalização. Este processo pode ser entendido como a formalização explícita do conhecimento, que ocorre através da elaboração de conceitos, metáforas, da criação de manuais, livros. Este modo de conversão é desencadeado a partir do diálogo ou de reflexões que permitem documentar o conhecimento oculto, individual.

No setor educacional este modo de conversão do conhecimento pode ser encontrado em inúmeras atividades acadêmicas desenvolvidas por docentes e discentes, representados, por exemplo, na publicação de artigos, livros, na elaboração de apostilas didáticas, pelo trabalho desenvolvido em sala de aula, na manualização de procedimentos administrativos, etc.

Outro modo de conversão descrito por Nonaka e Takeuchi (1997) é a combinação, que visa converter o conhecimento explícito em explícito. É obtido através da análise de documentos, e reuniões, que após determinadas associações geram novos conhecimentos, igualmente formalizados em documentos, mas com acréscimos, reclassificações, etc, numa espécie de sistematização.

Pode-se encontrar combinação, no contexto educacional, no momento de elaboração de artigos, livros, apostilas, etc., onde os conhecimentos já explicitados em outros instrumentos da mesma espécie, servem como fonte de consulta para a geração de novo conhecimento explícito.

A internalização é a conversão do conhecimento explícito em tácito. Talvez este modo seja um dos mais usuais, onde se aprende a partir de livros, manuais e documentos, que permitem ao indivíduo introspectar teorias, experiências e, a partir disso, acumular conhecimentos.

Academicamente é um modo de conversão do conhecimento bastante utilizado, onde se aprende a partir do contato com diversos materiais didáticos, assimilando-se novos conhecimentos. Outra forma possível é através de exercícios práticos dos conteúdos, onde se aprende fazendo, desenvolvendo habilidades próprias a partir da ação, formando e acumulando conhecimento tácito.

Como mostra a Figura 1, a conversão do conhecimento é um processo denominado por Nonaka e Takeuchi (1997) de espiral, que ocorre de forma cíclica, tendo a função de integrar conhecimento tácito e explícito de maneira a possibilitar a criação contínua de conhecimento organizacional.

O segundo modelo de disseminação do conhecimento, desenvolvido por Brooking (1996), é apresentado na Figura 2, e se constitui em um processo de transmissão do conhecimento individual para toda a organização. O principal objetivo do modelo é criar um ambiente cíclico para compartilhamento do conhecimento individual, entre todos os membros da empresa.

A forma como a autora apresenta o modelo transmite claramente a idéia de um sistema, composto de energias de entrada, que após serem processadas irão gerar saídas, e após passarem por uma avaliação, realimentarão o sistema com novos insumos informacionais. Este fluxo de informações é conhecido como *feedback* (retroalimentação, retroinformação, retorno), podendo ser entendido como o envio de sinais emitidos pelo ambiente no qual o sistema atua.

Davenport e Prusak (1998, p. 12) afirmam que “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o ambiente”. Para os autores, se não houver este movimento sistêmico, o

conhecimento passará a ser somente uma opinião. Por isso, entende-se que o conhecimento é cíclico, e deverá estar em constante evolução e renovação.

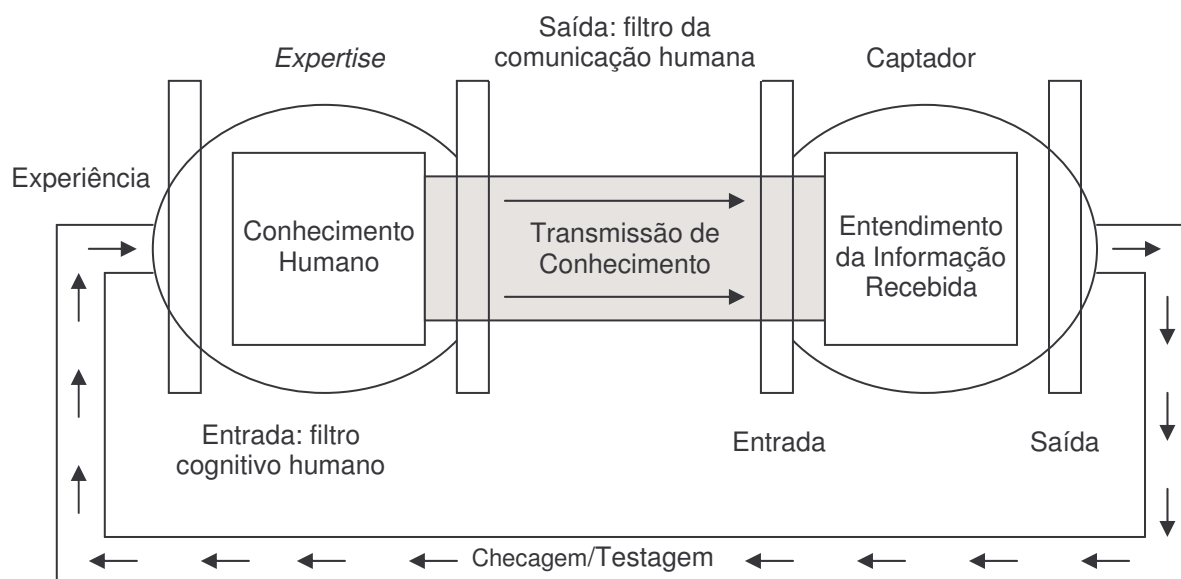


Figura 2 – Processo de transmissão do conhecimento
 Fonte: Brooking, 1996, p. 116

Ao visualizar-se a Figura 2, percebe-se que as energias de entrada alimentam o sistema em dois momentos. O primeiro, é chamado de filtro cognitivo humano, onde será captado o conhecimento individual existente na empresa, que se encontrará presente na experiência, na capacidade criativa e de inovação dos indivíduos. Ressalta-se que basicamente é captado o conhecimento tácito dos indivíduos. Importante destacar, também, que

...o conhecimento cognitivo (ou *know-what*) é o domínio básico de uma disciplina que os profissionais atingem através de extenso treinamento e certificação. Esse conhecimento é essencial, mas longe do suficiente, para o sucesso comercial (QUINN; ANDERSON; FINKELSTEIN, 1998, p. 130).

A partir do conhecimento individual o sistema propõe a realização de um trabalho de transmissão dessa *expertise* para outros membros da empresa. A importância dessa etapa parece residir no fato de disseminar e compartilhar conhecimentos a áreas onde talvez pudesse ficar restrito. Este processo é similar ao que abordam Nonaka e Takeuchi (1997), quando tratam da socialização. No modelo de Brooking (1996) essa transmissão de conhecimento é a primeira saída do sistema, denominada de filtro da comunicação humana. É um processo que

visa troca de idéias, de experiências, com intuito de facilitar o compartilhamento do conhecimento.

O segundo momento no qual o sistema recebe as energias de entrada é denominado de captador. A função desta etapa é, a partir da fase de transmissão do conhecimento, realizar uma espécie de ratificação das informações. Para tanto, é realizado um trabalho de entendimento daqueles conhecimentos que foram transmitidos pelo indivíduo que o possuía. É um procedimento que visa garantir que os membros da empresa efetivamente compreendam o que lhes foi transmitido anteriormente.

Fechando o movimento cíclico do sistema, haverá o momento em que este processo de transmissão será testado, verificando-se o nível de captação de todos os envolvidos. É uma etapa de especial relevância para que o sistema tenha a eficácia desejada, pois é o momento no qual a aderência ao trabalho de transmissão do conhecimento será efetivamente verificada. Então, a partir desse processo de *feedback*, o sistema será realimentado, com novos conhecimentos a serem compartilhados, ou mesmo com um refinamento daqueles conhecimentos transmitidos, mas que ainda carecem de uma compreensão mais apurada.

Uma aplicação prática da utilização do conhecimento foi realizada por Choi e Lee (2003), que investigaram, através de um teste empírico com 54 empresas coreanas, como os vários estilos de gestão do conhecimento afetam o desempenho. A partir dos tipos de conhecimento tácito e explícito, eles categorizaram a gestão do conhecimento dentro de quatro estilos: orientado ao sistema, dinâmico, passivo e orientado à pessoa. Como se perceberá adiante, os estilos adotados na taxonomia desses autores são, em outros termos, similares e facilmente relacionados com o que abordam Nonaka e Takeuchi (1997) e Brooking (1996).

Conforme descrevem os pesquisadores chineses, o estilo orientado ao sistema enfatiza a codificação do conhecimento e seu armazenamento, em avançados meios de tecnologia da informação, facilitando o acesso e o uso, como por exemplo, em sistemas de informações gerenciais. Comparativamente

com a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997), nota-se que o propósito é o mesmo que a externalização, visando uma forma de conhecimento conceitual. Por outro lado, verifica-se aqui que a abordagem das empresas chinesas mostra-se similar à ocidental, conforme discutido anteriormente, que tem enfoque mais direcionado ao conhecimento explícito.

O estilo dinâmico dá ênfase tanto ao conhecimento explícito quanto ao tácito, gerenciando-os de forma integrada. Aliás, remetendo a análise ao modelo dos quatro modos de conversão do conhecimento, apresentado na Figura 1, cabe ressaltar que a interação dos conhecimentos tácito e explícito, proposta no estilo ora discutido, é a premissa assumida por Nonaka e Takeuchi (1997) para a construção de seu modelo.

Por sua vez, o estilo orientado à pessoa foca na aquisição e distribuição do conhecimento tácito, bem como, a experiência inter-pessoal. Nota-se com isso, que esse estilo encaixa-se naquilo que abordam os autores japoneses quando descrevem a socialização, que em outras palavras é o conhecimento compartilhado. Também tem abordagem na mesma direção do que propõe Brooking (1996), em seu sistema de transmissão do conhecimento, o qual busca justamente oportunizar a troca de conhecimento inter-pessoal. Já o estilo passivo dedica pouca atenção à gestão do conhecimento.

Choi e Lee (2003) tinham basicamente dois objetivos com seu estudo: [1] validar os quatro estilos; [2] encontrar alguma diferença no desempenho corporativo em virtude destes estilos. Os resultados obtidos sugerem que o desempenho organizacional difere ao utilizar-se um ou outro estilo, o que parece razoável. Também mostra que o estilo dinâmico é o que apresenta o melhor resultado, indo ao encontro dos modelos de disseminação do conhecimento descritos por Nonaka e Takeuchi (1997) e Brooking (1996). Na verdade, é um resultado esperado e quase previsível, pois na prática será muito difícil a adoção de um só tipo de conhecimento. Mesmo que possível, parece lógico que em dado momento haja interação entre conhecimento tácito e explícito.

Relativo ao contexto do estudo, no que tange à interação entre os dois tipos de conhecimento aqui abordados, a prática não é diferente. As atividades desenvolvidas em uma Instituição de Ensino Superior, talvez mais claramente do que em outras atividades, seguem o que afirma a teoria e o resultado de pesquisas, a exemplo da apresentada anteriormente. Há um constante relacionamento entre os dois tipos de conhecimento, seja para aquisição de novos conhecimentos, seja para sua ampliação, tanto por parte dos docentes quanto dos discentes.

2.2 ATIVOS INTANGÍVEIS

Como uma consequência das novas demandas relativas à Contabilidade, nota-se que há alguns anos as discussões acerca dos ativos intangíveis ocupam os ambientes acadêmicos e empresariais em todo o mundo. Estudiosos da Contabilidade têm dedicado especial atenção a estes ativos, principalmente após a expansão informacional e tecnológica que realçaram uma problemática até então já existente em torno do *goodwill*, mas que se tornou mais evidente quando se percebeu que o valor pelo qual as empresas vêm sendo negociadas é significativamente maior do que o valor contábil.

Este assunto tem sido debatido extensivamente em busca de uma forma adequada de evidenciar seu valor econômico nos demonstrativos contábeis, mais especificamente no balanço patrimonial. Surge como uma reação ao crescente reconhecimento de que diversos fatores organizacionais impactam positivamente no real valor de uma empresa. Dado que uma das principais funções da Contabilidade é gerar informações úteis para seus mais diversos usuários, é adequado que os elementos intangíveis sejam considerados em seus demonstrativos. Mas o fato é que demandará maiores estudos, pois

o principal argumento contra essa inclusão é que ainda não existe um método universalmente aceito de mensuração desses elementos (ativos intangíveis). Até que um consenso seja alcançado, esses elementos – geralmente categorizados como capital humano, capital dos consumidores e capital organizacional – poderiam aparecer erroneamente avaliados, ocasionando distorções do demonstrado para os investidores (WALL, 2003, p. 28).

Esta é uma das dificuldades que sustenta a não inclusão no balanço patrimonial do valor correspondente a estes ativos. Ademais, sabe-se que há dificuldade de haver métodos universalmente aceitos também para os demais ativos. O propósito mais emergente é a busca por uma padronização a nível internacional do que seja considerado ativo intangível e quais as bases mais adequadas para sua avaliação, chegando-se a uma normatização com vistas à efetiva contabilização e evidenciação do valor econômico destes ativos, dentre outros.

A relação entre definição e avaliação dos ativos intangíveis é tratada por Martins (1972, p. 54), que entende ser o “grande grau de incerteza existente na avaliação dos resultados futuros” uma característica comum a esses ativos, mas que “a dificuldade de mensuração não é, entretanto, restrição suficiente para uma definição”.

2.2.1 Definição de ativo

Ao definir-se ativo intangível, entende-se ser oportuno e prudente que se aborde inicialmente o conceito de ativo. Geralmente quando se trata de ativos, rapidamente se pensa em bens e direitos colocados à disposição dos gestores, de modo a permitir o funcionamento da empresa. Certamente é uma definição correta, contudo, é básica e bastante ampla, não deixando claro o que essencialmente caracteriza um ativo, ou no que ele contribuirá para a empresa. Uma das primeiras e, abrangente definição de ativo descreve-o como

[...] qualquer serviço futuro, em termos monetários, ou qualquer serviço futuro conversível em moeda (...) cujos direitos pertencem legal ou justamente a alguma pessoa ou algum conjunto de pessoas. Tal serviço é um ativo somente para essa pessoa ou esse grupo de pessoas que o usufrui (CANNING *apud* HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 284).

Na opinião de Martins (1972, p. 30), a Contabilidade deve fundamentar a avaliação dos ativos em termos econômicos, oportunidade na qual os define como sendo “o futuro resultado econômico que se espera obter de um agente”.

Neste caso, o termo agente é utilizado com o mesmo significado de recursos para a Economia, envolvendo assim, tanto ativos tangíveis quanto intangíveis.

Martins (1972), assim como Canning, ressalta que o elemento avaliado economicamente em uma entidade, não necessariamente terá valor econômico para outra. Isso remete à reflexão de que não há uma regra definitiva, devendo-se considerar quando da avaliação, a real possibilidade do agente representar valor econômico futuro para quem o está avaliando.

Para Hendriksen e Van Breda (1999, p. 286), “ativos devem ser definidos como potenciais de fluxos de serviços ou direitos a benefícios futuros sob o controle de uma organização”. Desta forma, tem-se como premissa que para serem considerados ativos, os bens devem gerar algum tipo de valor para a empresa, seja ele financeiro ou não. Apesar de não apresentarem forma física, entende-se que os intangíveis podem ser considerados como potenciais geradores de valor, tanto financeiro quanto representado, por exemplo, no valor sinérgico (não financeiro) que gere algum benefício para a empresa.

Ao discorrer sobre a continuidade das empresas, Iudícibus (2000, p. 48) comenta acerca da avaliação dos ativos, citando que “... devem ser avaliados de acordo com a potencialidade que tem de gerar benefícios futuros para a empresa, na continuidade de suas operações...”. A partir de tal afirmativa, subentende-se que outra condição importante para o reconhecimento de um ativo é o fato de que a empresa se mantenha em funcionamento, invocando-se aqui os preceitos do princípio da continuidade.

Como se percebe, em um primeiro momento, as definições parecem simples, ainda que amplas. Mas sabe-se que na aplicação prática nem sempre se revela tão simples a avaliação de um ativo. O que se mostra evidente, e o ponto comum entre elas, é o enfoque na geração de benefícios econômicos futuros. Isso vem de certa maneira aproximar a definição utilizada pela Contabilidade aos conceitos da Economia, ficando a definição mais próxima daquela de ativo econômico, que pode ser tangível ou não.

2.2.2 Características dos ativos

De acordo com o que abordam Hendriksen e Van Breda (1999), para que um ativo possa ser reconhecido em termos contábeis é necessário que apresente determinadas características.

Os autores citam três características como essenciais dos ativos, reportando-se às descritas pelo *Financial Accounting Standards Board (FASB)*. De acordo com o que descrevem, a falta de uma das três características é condição suficiente para que não se reconheça a existência do ativo. Essas características são apresentadas a seguir.

1. Incorpora um benefício futuro provável que envolve a capacidade, isoladamente ou em combinação com outros ativos, de contribuir direta ou indiretamente à geração de entradas líquidas de caixa futuras.
2. Uma dada entidade pode conseguir o benefício e controlar o acesso de outras entidades a esse benefício.
3. A transação ou o evento originando o direito da entidade ao benefício, ou seu controle sobre o mesmo, já terá ocorrido (SFAC 6, parágrafo 26 *apud* HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p.285).

A primeira característica para o reconhecimento de um ativo é que haja direito a um benefício futuro potencial e que seja positivo, ainda que de valor incerto. Para que a segunda característica seja válida, a condição é que o direito ao benefício pertença à empresa, excluindo a possibilidade de outros manterem controle ao mesmo tempo e sobre o mesmo direito. Em outras palavras, é um recurso que está sob o controle de determinada entidade. Por fim, a existência de uma transação anterior, originária do benefício futuro, é o pressuposto para a validade da terceira característica dos ativos.

Se examinadas as definições de ativo apresentadas, é possível notar que todas as três características citadas estão presentes. Talvez a que esteja menos clara, ou não literalmente descrita, seja a terceira. Contudo, parece evidente que se um ativo está sob o controle da empresa é porque algum evento anterior ocorreu, dando-lhe direito sobre aquele ativo.

2.2.3 Definição de ativo intangível

Normalmente, a primeira idéia que surge quando utilizado o termo intangível é de algo que não se pode tocar. Tal fato decorre da origem da palavra, conforme abordam Hendriksen e Van Breda (1999), os quais buscam explicá-la a partir do termo latino *tangere* (tocar). Assim, descrevem bens intangíveis como aqueles que não podem ser tocados, justamente pelo fato de serem incorpóreos. A partir dessa perspectiva, entendem que o enfoque dado pela Contabilidade à definição dos ativos intangíveis é limitado, pois ficam restritos a elementos não circulantes, classificados no ativo permanente.

Outro fato, comum na definição do que é um ativo intangível, é associá-lo e entendê-lo como a diferença positiva existente quando da venda de uma empresa por valor superior ao seu valor contábil. Normalmente essa diferença é vista como sendo originária de valores intangíveis, mas que não são identificados, ficando então reconhecida pela Contabilidade como *goodwill*. Mas se há um valor superior, este deveria ser identificado, pois é oriundo de algum fator ou processo organizacional que agrega valor, portanto, passível de reconhecimento.

Kohler (*apud* IUDÍCIBUS, 1997, p. 203), define intangível como “ativos de capital que não têm existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que, antecipadamente, sua posse confere ao proprietário”. Lev (2001, p. 5) define bens intangíveis como "um direito a benefício futuro que não tem uma personificação física ou financeira (uma ação ou um título)". A definição apresentada por Edvinsson e Malone (1998, p. 22) afirma que "bens intangíveis são aqueles que não tem existência física, mas são de valor para a companhia". Outra definição de ativos intangíveis e que segue a mesma direção, descreve-os como

fontes não-monetárias de lucros econômicos futuros prováveis, carecendo de substância física, controladas (ou pelo menos influenciadas) por uma empresa como um resultado de eventos prévios e transações (auto-produção, compra ou qualquer outro tipo de aquisição) e que pode ou não ser vendido separadamente de outros bens corporativos (CAÑIBANO *et al.*, 2002, p. 62).

Assim como acontece com os ativos tangíveis, os intangíveis também devem atender as três características descritas anteriormente para que possam ser reconhecidos com tal. Tanto é verdade, que pela análise das definições citadas para os ativos intangíveis, verifica-se que elas se fazem presentes.

Nota-se, contudo, que as definições de Kohler e Cañibano mencionam claramente aquilo que a terceira característica dos ativos descreve, ou seja, uma transação anterior originária do benefício. Ademais, a definição de Cañibano é completa nesse sentido, pois traz claramente descritas as três características para o reconhecimento de um ativo.

2.2.4 Características dos ativos intangíveis

Para que um ativo intangível seja reconhecido, basta atender as mesmas regras exigidas para reconhecimento dos ativos tangíveis. Conforme citam Hendriksen e Van Breda (1999), essas regras estão descritas no SFAC 5, e qualquer ativo que as atenda deverá ser reconhecido. As quatro regras são: [1] corresponde à definição apropriada; [2] é mensurável; [3] é relevante; [4] é preciso.

Apesar desse entendimento, existem argumentos no sentido de que os ativos intangíveis têm características diferenciadoras relativamente aos ativos tangíveis e, por esse motivo, requerem tratamento diverso. Descrevem Hendriksen e Van Breda (1999, p. 389-90): “Três dessas supostas características diferenciadoras seriam a inexistência de usos alternativos, a falta de separabilidade e a maior incerteza quanto à recuperação”.

A inexistência de usos alternativos é no sentido de que um ativo intangível não pode ser transferido para alguma utilização alternativa. Isso advém do fato de que geralmente são oriundos de processos exclusivos não passíveis de utilidade alternativa.

A falta de separabilidade diz respeito à suposta impossibilidade de separação dos ativos intangíveis, da empresa ou de seus ativos tangíveis, sob o argumento de que somente existem porque houve interação com os ativos físicos da empresa.

Com relação à incerteza quanto à recuperação, o fato está na falta de precisão na estimativa de qual será o benefício futuro a ser recebido. O problema está na dificuldade de previsão de receitas e custos, bem como, na especificação de algum período de tempo.

Na verdade não há um consenso sobre tais características, sendo que alguns estudiosos como Chambers (1966) as têm como válidas, e outros como Hendriksen e Van Breda (1999) questionam sua extensão a todos os intangíveis ou não as aceitam. Ocorre que as três características tidas como específicas para os ativos intangíveis são válidas para grande parte deles, porém, para alguns elas deixam de existir. Por exemplo, relativo à característica de falta de separabilidade, Hendriksen e Van Breda (1999) afirmam que os direitos de autoria ou as marcas podem ser vendidos ou comprados separadamente.

Em resumo, para se evitar qualquer questionamento sobre o reconhecimento de um ativo intangível, deve-se, no mínimo, requerer que passem pelos mesmos testes exigidos para os ativos tangíveis, atendendo as regras anteriormente citadas.

2.2.5 Classificação dos ativos intangíveis

Como uma consequência da definição dos intangíveis, “(ou falta de)” conforme sugere Martins (1972, p. 53), encontra-se em grande parte da literatura sua classificação estruturada na forma de capital intelectual. Para o contexto deste estudo, optou-se por abordar separadamente, até mesmo porque o entendimento que se tem é que os ativos intangíveis representam o conjunto de

diversos bens intangíveis, e o capital intelectual é uma das partes pertencentes a esse conjunto maior, geralmente relacionado com o conhecimento.

Kaufmann e Schneider (2004, p. 366) afirmam que a "pesquisa em intangíveis é caracterizada por uma grande variedade de visões e interpretações - e escolas dominantes de pensamento ainda têm que se desenvolver". Os autores entendem que esta procura por um pensamento dominante possibilitará muitas oportunidades para a realização de novas pesquisas voltadas à gestão.

Marr e Adams (2004) chamam atenção para o fato de que os intangíveis podem ser discutidos a partir de diversas perspectivas, dentre as quais: contábil, estratégica, da gestão do capital humano, dos sistemas de informações, entre outras. A esse respeito, descrevem que um dos problemas que ocorre com os bens intangíveis é a existência de tantas classificações quantos autores no assunto, oportunidade na qual destacam que o navegador Skandia é a mais antiga estrutura utilizada na prática. O Quadro 3 apresenta uma amostra de publicações, ilustrando as diferentes visões, e a terminologia principal de cada obra.

Ano	Autor	Terminologia
1993	William J. Hudson	Capital Intelectual
1996	Annie Brooking	Capital Intellectual
1997	Thomas A. Stewart Leif Edvinsson e Michael S. Malone Karl-Erik Sveiby Johan Roos, Goran Roos, Nicola Dragonetti e Leif Edvinsson	Capital Intellectual Capital Intellectual Ativos Intangíveis Capital Intelectual
1998	Patrick H. Sullivan	Capital Intellectual
2000	Daniel Andriessen e René Tissen	Ativos Intangíveis
2001	David J. Teece Baruch Lev	Capital Intellectual Ativos Intangíveis
2002	Jay Chatzkel Jonathan Low e Pam Cohen Kalafut Ed. Chun Wei Chow e Nick Bontis	Capital Intellectual Ativos Intangíveis Capital Intellectual
2003	Ed. John Hand e Baruch Lev	Ativos Intangíveis
2004	Daniel Andriessen	Capital Intellectual

Quadro 3 – Amostra de publicações sobre ativos intangíveis e capital intelectual

Fonte: adaptado de Marr e Adams (2004, p. 20)

A amostra de publicações do Quadro 3 evidencia que a maioria das publicações se refere ao capital intelectual. A partir disso, pode-se supor que o tratamento dos intangíveis para a maioria dos autores está diretamente relacionado à abordagem do capital intelectual. Cabe destacar, ainda, que cada

autor apresenta uma classificação diferente, mesmo que em determinados momentos utilizem termos similares na representação de suas estruturas.

Uma das classificações que utiliza a terminologia intangível é apresentada por Sveiby (1998), que considerando um conjunto de três elementos classifica os ativos intangíveis em: competência individual (capacidade dos funcionários), estrutura interna e estrutura externa. A Figura 3 ilustra esta classificação.

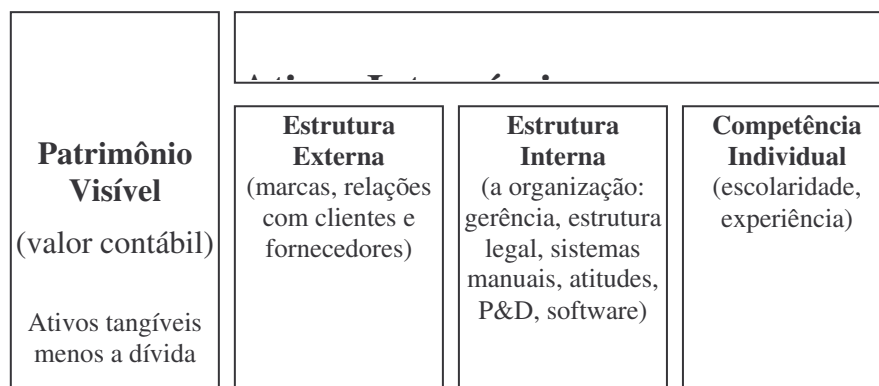


Figura 3 – Classificação dos ativos intangíveis
 Fonte: Sveiby, 1998, p. 14

No entendimento do autor, o valor de uma empresa é resultante do somatório do patrimônio visível e dos ativos intangíveis, classificando-os conforme a divisão apresentada na Figura 3. Ele entende que qualquer elemento intangível é passível de reconhecimento, estando distribuído em um dos três elementos descritos.

A teoria contábil tem no *goodwill* o mais intangível dos intangíveis. Analisando o entendimento apresentado por Sveiby (1998), percebe-se que ele descarta qualquer possibilidade de existência de *goodwill*. Isso converge ao ponto de vista de Martins (1972, p. 81), o qual entende que “toda a vez que existe a identificação do agente causador do resultado não se pode ignorá-lo e substituí-lo” pelo *goodwill*. Para ele, “todos os fatores passíveis de serem isolados” devem ser classificados independentemente.

Compartilhando do entendimento de Sveiby (1998) e de Martins (1972), acredita-se que existem duas situações diferentes a serem analisadas, e uma delas vem impossibilitando o reconhecimento isolado de parte dos ativos

intangíveis. A primeira, já comentada anteriormente, diz respeito ao fato de que se há um elemento intangível gerador de valor, este deve ser identificado isoladamente. A outra situação, e talvez um dos motivos para a não ocorrência do registro contábil, é quanto à identificação do valor do benefício futuro a ser gerado pelo elemento intangível. Muitas vezes sabe-se que ele existe, porém, a falta de mecanismos de valoração impede que seja identificado isoladamente, vindo então a ser reconhecido como *goodwill*.

Contudo, essa análise parece não ser tão simples, pois a Contabilidade ainda busca formas para a identificação e o reconhecimento de intangíveis, como uma maneira de minimizar os valores reconhecidos no *goodwill*.

Kaufmann e Schneider (2004) pesquisaram a literatura existente sobre intangíveis, oportunidade em que analisaram 36 publicações entre livros e artigos, encontrando significantes diferenças entre elas. A análise revelou que em grande parte da literatura há uma forte tendência para pesquisas teóricas, existindo poucos exemplos práticos, os quais, quando existem, são ligados a empresas de tecnologia, a exemplo do que utiliza Stewart (1998) quando se referiu a Microsoft.

Os autores concluem, a partir da análise da literatura por eles selecionada, que existem poucas pesquisas empíricas, e que ainda há carência de uma definição padrão para os intangíveis. Em posição claramente contrária ao que propõe Sveiby (1998), Kaufmann e Schneider (2004) relatam que classificá-los somente em três categorias é insuficiente. A pesquisa também constatou que o principal foco de interesse no estudo dos intangíveis está nos Estados Unidos e na Escandinávia, mas que as publicações mais recentes indicam um crescente interesse por parte de pesquisadores espanhóis.

De fato, uma das pesquisas mais recentes foi desenvolvida por Gallego e Rodríguez (2005), que analisaram a significância dos bens intangíveis em 39 empresas espanholas listadas na *Comisión Nacional Del Mercado de Valores* (CNMV), considerando o ponto de vista teórico e empírico. Os autores

analisaram somente as empresas onde os bens intangíveis eram importantes em seu modelo de negócio.

Os resultados mostram que as empresas espanholas movimentam-se de uma economia industrial para uma economia baseada no conhecimento, mas que o nível de divulgação de informações a respeito dos intangíveis é limitado. A pesquisa evidencia que o relacionamento com os clientes, a experiência dos empregados, a tecnologia da informação, procedimentos e sistemas, e a imagem da empresa, são os intangíveis mais relevantes para as empresas espanholas. Em relação à mensuração e gerenciamento dos intangíveis, a pesquisa mostra que as empresas utilizam em torno de 20 indicadores para apoiar o processo decisório.

2.3 CAPITAL INTELECTUAL

O capital intelectual é visto atualmente como uma das maiores riquezas das empresas, embora sempre tenha tido sua importância. Nota-se que alguns autores atribuem todo o sucesso atual de uma empresa a aspectos intangíveis, relegando qualquer contribuição ou necessidade de capital físico ou financeiro. Crawford (1994, p. 15) entende que a informação e o conhecimento constituem-se numa das maiores vantagens competitivas nos negócios, sendo a inteligência criadora da riqueza desta nova sociedade, substituindo o capital físico e financeiro.

Por sua vez, Klein (1999) afirma que em um ambiente onde a tecnologia e a economia avançam rapidamente é o capital intelectual, expresso através de conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis (ao invés do tangível, físico e financeiro), que cada vez mais determina as posições competitivas das empresas.

É fato que atualmente tem-se o conhecimento como um fator produtivo potencial, que aliado a outros recursos organizacionais como, por exemplo, bens físicos e monetários, e mantendo interação com eles, poderão criar uma

vantagem competitiva sustentável. Destarte, é difícil negar a necessidade das empresas possuírem indivíduos dotados de inteligência, conhecimento, com capacidade e habilidade para criar, inovar, propor melhorias e, sobretudo, pensar e entender a empresa de forma sistêmica, requisito essencial para se manterem em condições de enfrentar a instabilidade e variabilidade presente no ambiente organizacional.

Entretanto, a empresa se beneficiará desse conhecimento se dispor de recursos para possuí-lo e mantê-lo na empresa. É por isso que não se pode afirmar que os bens tangíveis e o dinheiro foram sumariamente substituídos pelo Capital Intelectual, e perderam totalmente sua função. Ademais, uma análise dos países em desenvolvimento fará notar que lá o processo de industrialização ocorre com grande força, e certamente a relevância maior para as empresas está no capital físico e financeiro.

Em sua maioria, as empresas que realizam investimentos expressivos em capital intelectual já consolidaram seu desenvolvimento industrial. Assim, parte-se do princípio que o capital físico e financeiro existe em quantidade satisfatória, ou que o acesso a tais recursos ocorre com maior facilidade. Isso faz com que os gestores direcionem esforços e investimentos a outros recursos organizacionais que agregam valor, mas que por suas características são efêmeros. Assim, é refutável a idéia de que o capital físico e financeiro foi substituído e perdeu sua importância na sociedade do conhecimento.

Drucker (2001) ilustra adequadamente a mudança na relação entre bens físicos/capital financeiro e o capital intelectual, descrevendo que na era pós-industrial o sucesso das empresas está contido mais em suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que nos ativos físicos. Percebe-se que o autor não exclui os bens tangíveis, entretanto, evidencia com maior ênfase a importância crescente do capital intelectual. Ainda, refere-se à era pós-industrial, o que pressupõe um estágio onde a empresa já tenha suprido suas maiores necessidades de investimento físico.

Com isso, o posicionamento que se tem é de que os elementos ora discutidos são complementares, pois, para que o capital intelectual exista serão necessários recursos financeiros e estruturais que permitam aos indivíduos exercerem eficientemente suas atividades. E isso requer treinamento, utilização de bens físicos – tais como computadores, máquinas – o que pressupõe a necessidade de capital físico e financeiro. O contrário também é verdadeiro.

2.3.1 Definições de capital intelectual

O estudo do capital intelectual é um assunto proeminente na Contabilidade, seja em discussões acadêmicas ou nas empresas, originando diversas definições ou entendimentos do que ele realmente representa.

Brooking (1996, p. 12) relata que sua existência remonta aos tempos em que o primeiro comerciante estabeleceu um bom relacionamento com um cliente, constituindo o que se conhece como *goodwill*. Para ela, “capital intelectual é o termo dado à combinação de bens intangíveis que permitem à empresa funcionar”.

Na percepção da autora, a partir do momento em que o cliente fica satisfeito com o bom atendimento recebido, a empresa passa a dispor de uma fonte geradora de capital intelectual, oriunda da fidelização do cliente. Sob este ponto de vista, o capital intelectual surgiria pela projeção positiva de fluxos de caixa futuros. Mas é oportuno destacar que existem outros fatores que podem influenciar a decisão do cliente, a exemplo do preço e qualidade do produto ou serviço.

Na abordagem de Roos *et al.* (1997, p. 24), o capital intelectual inclui “todos os processos e os bens que normalmente não são mostrados no balanço patrimonial, assim como todos os bens intangíveis que os métodos modernos de Contabilidade consideram”. Esta colocação parece retratar bem o que se percebe

na Contabilidade, pois engloba aquilo que já é contabilmente reconhecido e aceito, e o que ainda está obscuro ou carece de melhor entendimento.

Mac Donald (*apud* STEWART, 1998, p. 60), define capital intelectual como “o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial”. Uma análise mais atenta desta definição poderá sugerir dupla interpretação. A primeira é entender o conhecimento de todos os indivíduos da empresa como capaz de proporcionar vantagem competitiva que se constitua em um diferencial perante o mercado.

A segunda interpretação exige que a definição seja analisada em dois momentos. O primeiro – que se atribui como premissa básica para a existência do capital intelectual – é que o conhecimento das pessoas, sua inteligência e habilidade, quando utilizados em funcionamento organizacional sistêmico, são forças essenciais para a empresa possuí-lo. No segundo momento desta análise, em posicionamento contrário ao de Mac Donald (*apud* STEWART, 1998), acredita-se que para a efetiva existência de capital intelectual, o conhecimento deve ser usado, estimulado, incentivado, e gerenciado.

No entanto, Mac Donald descreve que ele “pode ser usado”. Fica então a pergunta: e se o conhecimento não for usado pela empresa, conseguirá gerar capital intelectual? Certamente não. Tão somente haverá um recurso intelectual inerte na empresa, ou em outras palavras, a empresa possuirá indivíduos inteligentes, com conhecimento, mas ela como um todo não o será.

A definição apresentada por Klein e Prusak (*apud* STEWART, 1998, p. 61), corrobora a análise anterior. Esses autores definem capital intelectual como “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor”. A utilização da expressão “material intelectual” é oportuna e evidencia a diferença entre o que seja capital e o que se restringe em recursos ou fatores que poderiam tê-lo. Assim, parece claro que idéias, a informação não utilizada, o conhecimento estático, como alguns exemplos, representam tão somente, materiais à disposição da empresa.

Observa-se, ainda, que referida definição vai além, e traz consigo a idéia de capturar estes materiais onde eles estejam, seja na inteligência de pessoas-chave para a empresa, seja em idéias surgidas de pessoas que possuem conhecimento prático do negócio ou de parte do processo, mas com condições de sugerir ações por vezes não percebidas pelos gestores. É a interação entre o material intelectual disponível e a inteligência organizacional que permitirá à empresa sistematizar o conhecimento existente em seu interior, transformando-o em verdadeiro capital intelectual.

Para Edvinsson e Malone (1998, p.58) o estudo do capital intelectual é uma das possibilidades para se estabelecer “as informações subjetivas, semi-ocultas, sobre uma empresa, que se encontram escondidas nas notas explicativas do balanço patrimonial”. Para os autores, o capital intelectual engloba além da capacidade intelectual humana, os nomes de produtos, marcas, fatores como treinamento de funcionários, agilidade no atendimento aos clientes, etc. Através da Figura 4 pode-se entender a metáfora utilizada pelos autores para explicar a diferença entre os ativos tangíveis e os intangíveis.

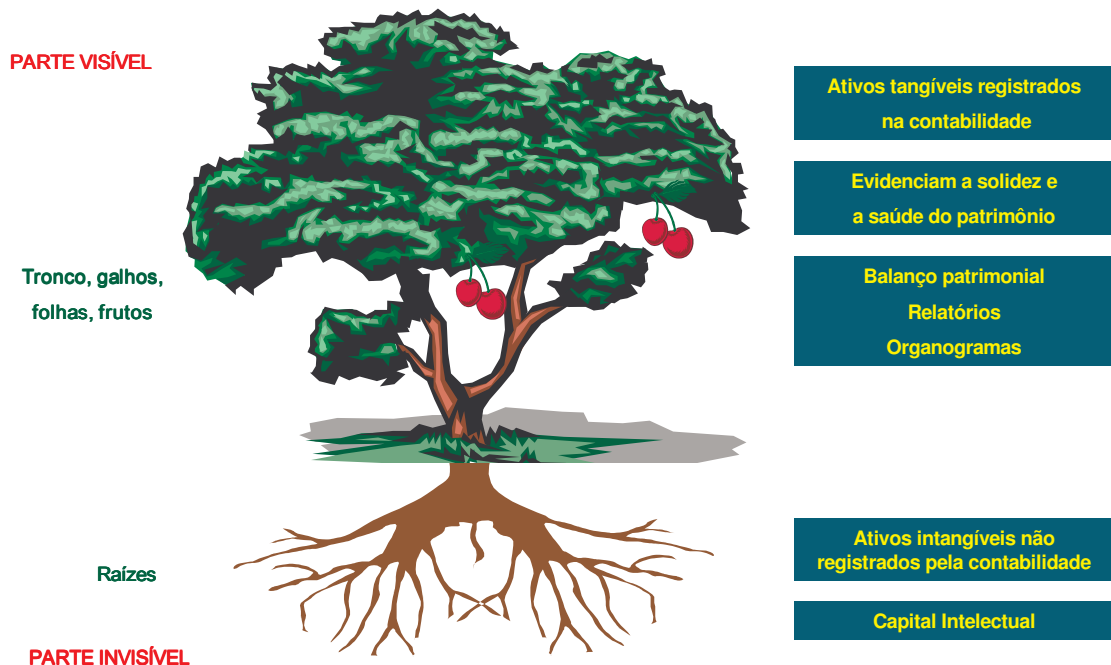


Figura 4 – Metáfora da árvore

Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone, 1998, p. 9

A parte visível da árvore, formada por seu tronco, galhos, folhas e frutos, é comparada aos ativos tangíveis, registrados na Contabilidade, e facilmente percebidos através de seus demonstrativos. A parte invisível da árvore está representada pelas raízes, que ficam ocultas, as quais são metaforicamente relacionadas aos ativos intangíveis.

A idéia principal da figura é trazer o entendimento de que sem as raízes, a árvore não resistirá por muito tempo, perderá a sua base de sustentação, sua fonte de vida. Assim, transportando-se a linguagem metafórica ao contexto de uma empresa, uma importante força de sustentação estaria no investimento em ativos intangíveis, principalmente no capital intelectual.

Stewart (1998, p. 67) define o capital intelectual como a capacidade de organização que a empresa possui para atender as exigências do mercado. Para o autor, a capacidade de organização diz respeito à sinergia que deverá existir entre pessoas, estrutura interna e clientes. Ele entende que nenhum fator isoladamente proporcionará bons resultados para a empresa como um todo, e cita que “o capital intelectual só existe se houver propósito e ponto de vista”. Ao certo o autor refere-se aqui ao relacionamento que deverá existir entre os recursos que o gestor dispõe e a estratégia de negócio, gerando benefícios futuros à empresa. O que, em outras palavras, também pode ser entendido como a necessidade de gerir a organização sob o ponto de vista sistêmico.

Bukh, Larsen, Mouritsen (2001) analisaram o desenvolvimento de declarações de capital intelectual em 19 empresas em um projeto da Agência Danish, focando o estudo no por que e como essas empresas envolvem-se na produção de tais declarações. Os autores concluíram que não há um modelo determinado para declaração de capital intelectual, e que elas são situacionais, sendo mobilizadas para auxiliar na implementação de estratégias ao invés de descrever resultados históricos. De certa maneira, isso vai ao encontro do entendimento de Stewart (1998), pois ao se referir em propósito ele justamente enfoca a questão estratégica. Na mesma direção, a classificação do capital intelectual não segue um modelo pré-definido, existindo diversas estruturas.

2.3.2 Classificação do capital intelectual

Diversos autores apresentam classificações diferentes para o capital intelectual, ainda que em sua maioria utilizem elementos similares, mas por vezes diferindo na forma de estruturação e interpretação de alguns componentes desta estrutura. A seguir, abordar-se-á algumas destas classificações procurando-se destacar pontos convergentes, assim como, possíveis diferenças conceituais.

Brooking (1996) classifica o capital intelectual dentro de quatro categorias, como mostra a Figura 5.

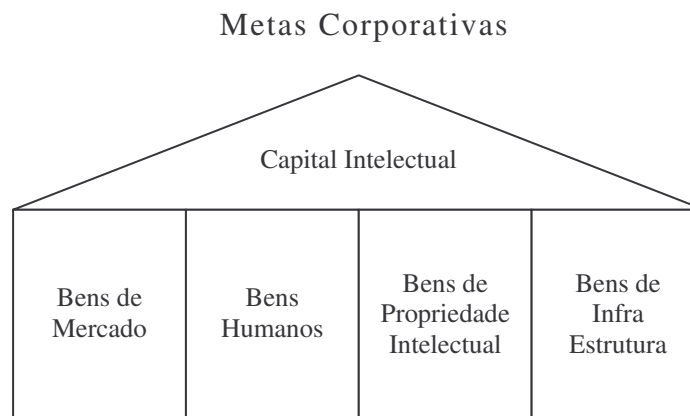


Figura 5 – Os componentes do capital intelectual

Fonte: Brooking, 1996, p. 13

Na classificação adotada pela autora, os bens de mercado são entendidos como o potencial organizacional que proporciona vantagem competitiva à empresa, estando representado nos clientes e sua lealdade, canais de distribuição, entre outros aspectos. Contudo, há de se fazer uma ressalva neste ponto, num contraponto à autora. Por exemplo, visualizar a lealdade do cliente como uma vantagem competitiva é um tanto relativo, pois certamente ele será fiel se lhe forem satisfeitas suas necessidades, do contrário, irá buscar em outra empresa aquilo que entende ser melhor para seus propósitos.

Os bens humanos dizem respeito ao conhecimento coletivo, à criatividade e capacidade de solução de problemas, liderança e desenvolvimento gerencial. Para a empresa preservar seus bens como patentes, direitos autorais, *know-how*, entre outros, surge a categoria dos bens de propriedade intelectual. O entendimento é ser um mecanismo legal para proteção destes direitos.

Por sua vez, os bens de infra-estrutura são os recursos colocados à disposição das pessoas, e que proporcionam as condições necessárias para prover organização, segurança e qualidade à empresa. Estes recursos são representados por tecnologia, processos e bens tangíveis, constituindo-se em importante suporte aos bens humanos.

Para Brooking (1996), essas quatro categorias possibilitam o funcionamento da empresa. Assim, ela entende que o capital intelectual surge a partir do momento em que houver interação entre as categorias, em um funcionamento sistêmico que permita à empresa conduzir e sustentar suas atividades.

Uma abordagem diferenciada é realizada por Roos *et al.* (1997, p. 15), quando descrevem que a origem teórica do Capital Intelectual pode ser entendida sob duas linhas de pensamento. Uma relaciona-se à estratégia, com foco na criação, desenvolvimento e uso do conhecimento existente na empresa, e como isto se relaciona com o sucesso ou criação de valor para a empresa.

A outra está centrada na necessidade de desenvolvimento de um sistema de informações que contemple a mensuração de dados não-financeiros e também dos financeiros ditos tradicionais, ampliando assim o rol de informações à disposição dos gestores. A Figura 6 ilustra a visão dos autores.

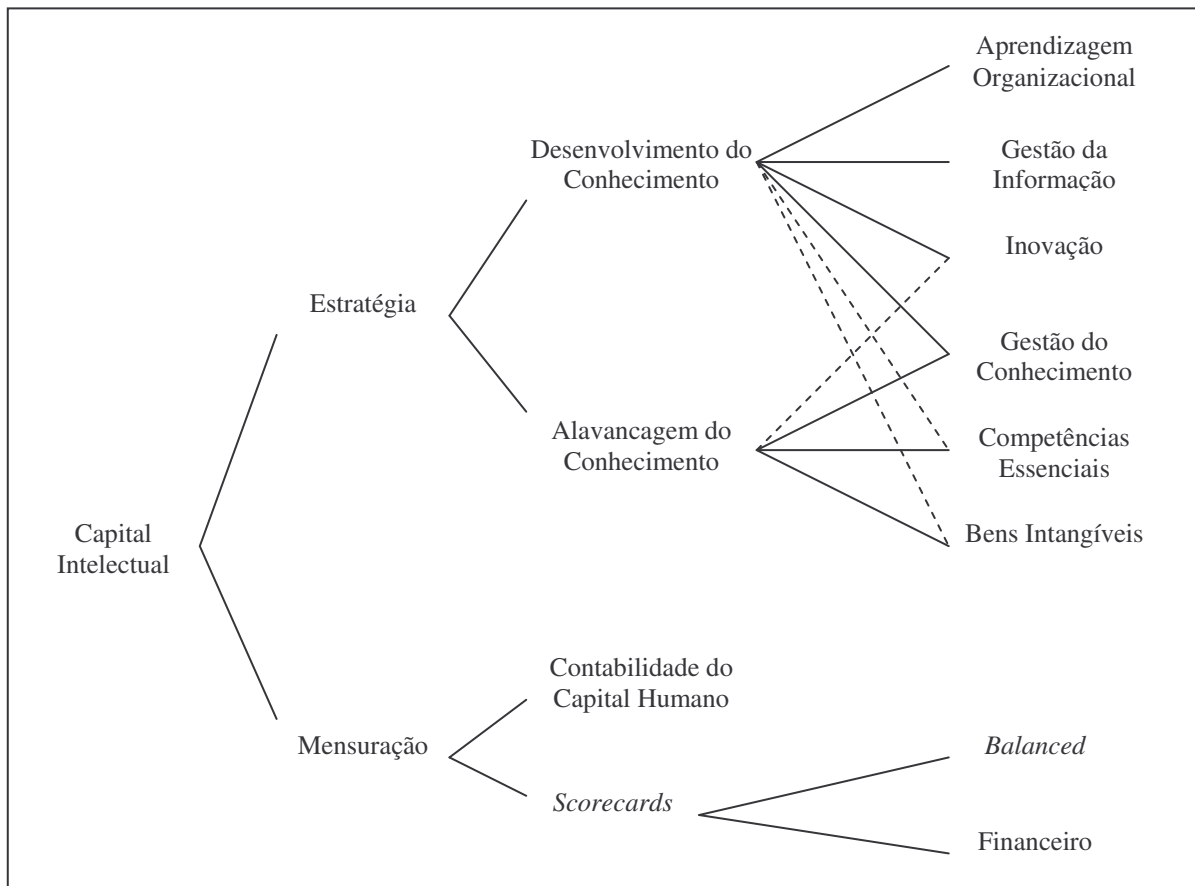


Figura 6 – Origem conceitual do capital intelectual

Fonte: Roos *et al.*, 1997, p. 15

Como se pode visualizar na Figura 6, dentro da concepção dos autores, a estratégia subdivide-se em desenvolvimento e em alavancagem do conhecimento. As linhas sólidas representam os relacionamentos diretos, enquanto as pontilhadas são os relacionamentos secundários, indiretos. De acordo com os autores, a estratégia de desenvolvimento pode se concretizar através da aquisição de conhecimento, bem como do trabalho realizado internamente na empresa.

A aquisição de conhecimento pressupõe, por exemplo, a contratação de pessoas-chave, a compra de patentes, ou, ainda, adquirir, incorporar ou fundir-se com empresa detentora de conhecimento, e então encontrar uma maneira de disseminá-lo por toda a organização. Por sua vez, o desenvolvimento interno está diretamente relacionado à pesquisa e desenvolvimento, e treinamento.

Quanto ao reconhecimento contábil, sabe-se que o conhecimento adquirido é passível de registro, enquanto que o investimento em conhecimento pela própria empresa ainda não é tratado como sendo um ativo intangível.

O outro aspecto relacionado ao conhecimento é a estratégia de alavancagem. Uma vez que o conhecimento esteja incorporado à empresa, seja através de constante aprendizagem, de processos de criação e inovação, e da gestão da informação e do conhecimento, terá na utilização prática o principal fator para que possa encontrar o caminho à criação de valor. Para que isso realmente ocorra, é necessário um adequado gerenciamento do conhecimento por parte da empresa, passando pela análise de competências individuais até a sistemática disseminação deste conhecimento a todas as suas áreas.

A outra linha de pensamento presente na estrutura apresentada por Roos *et al.* (1997), diz respeito à mensuração do capital intelectual. Os autores sugerem que a mensuração poderá advir da Contabilidade do capital humano, evidenciando a contribuição das pessoas para os resultados da empresa, assim como, através de *scorecards* que teriam como objetivo atuar como um sistema de mensuração que integrasse medidas financeiras e não-financeiras, como forma de medir elementos que geralmente ficam fora das avaliações.

Percebe-se claramente que a visão destes autores separa o capital intelectual em dois momentos distintos, mas igualmente importantes. A idéia principal parece estar no fato de que ele existirá efetivamente se fizer parte do pensamento estratégico da empresa, focalizando o atendimento da missão organizacional. Assim, acredita-se que é adequada a separação da mensuração, pois se torna difícil, incerto e ineficaz medir algo que não esteja delineado a ponto de fornecer informações úteis ao processo decisório.

Para Edvinsson e Malone (1998), a classificação do capital intelectual assume basicamente duas formas: capital humano e capital estrutural, estando o primeiro relacionado à capacidade de criação, inovação e relacionamento; e o segundo relacionado à infra-estrutura da empresa. A estrutura adotada pelos autores é mostrada na Figura 7.

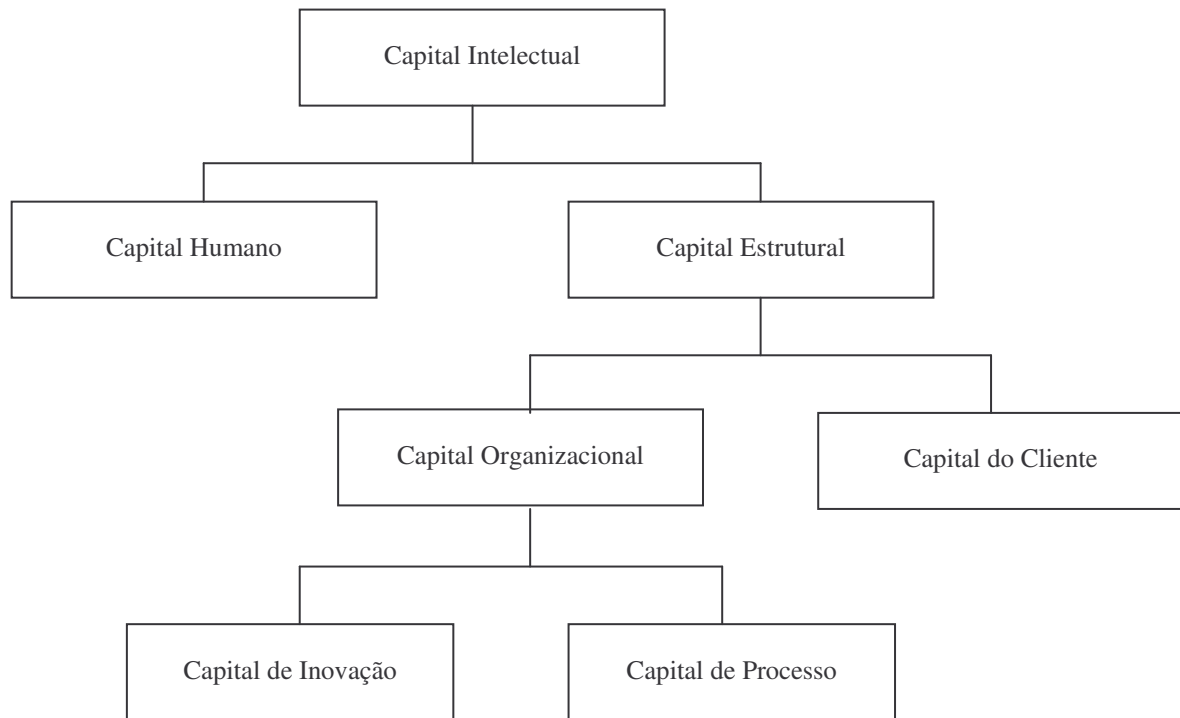


Figura 7 – Classificação do capital intelectual

Fonte: Edvinsson e Malone, 1998, p. 47

Percebe-se na Figura 7, que o capital humano está isolado, pois é considerado um capital a serviço da empresa, mas que não lhe pertence. Assim, é possível entendê-lo como um capital transitório, que a qualquer momento pode deixar a empresa. Por sua vez, o capital estrutural divide-se em capital organizacional e do cliente. O primeiro compõe-se do capital de inovação e de processo. O segundo é criado a partir do relacionamento da empresa com os clientes.

Entendimento um pouco diferenciado é apresentado por Stewart (1998) quando inclui o capital de clientes no mesmo nível hierárquico do capital humano e estrutural. Para o autor, assim como o capital humano não pertence à empresa, o capital de clientes também não lhe pertence, sendo somente o resultado do trabalho desenvolvido pela empresa. Assim, sua estruturação é como apresentado na Figura 8.

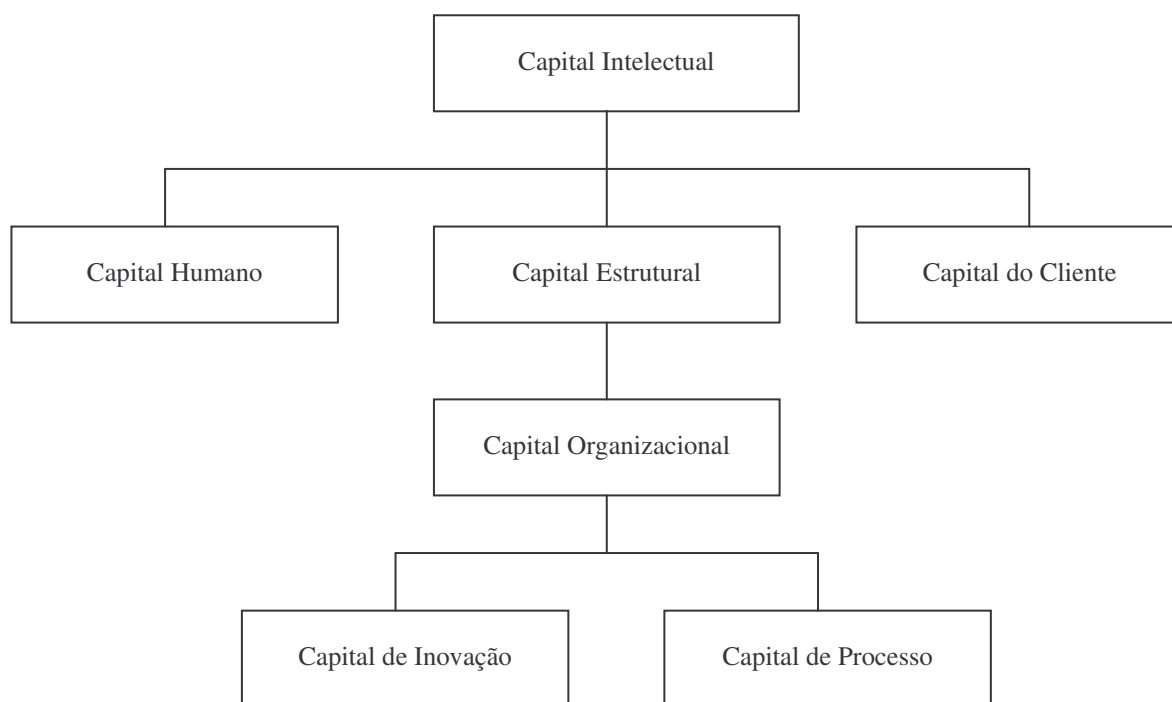


Figura 8 – Classificação do capital intelectual - Stewart

Fonte: Stewart, 1998, p. 228

No contexto deste estudo, esta divisão é entendida como adequada. O argumento é que, sendo uma Instituição de Ensino Superior caracterizada essencialmente pela prestação de serviços educacionais, onde se sabe que a qualidade do ensino, e também do atendimento administrativo, tem significativo reflexo no nível de satisfação de seus usuários, não seria adequado que o capital do cliente fosse entendido como parte da estrutura da Instituição.

2.3.3 Mensuração do capital intelectual

O capital intelectual é um dos ativos intangíveis que mais tem recebido atenção por parte dos estudiosos, e um dos aspectos que mais causa discussões é quanto à busca por uma forma de quantificação. Conforme descrito por Hendriksen e Van Breda (1999), a medição de um ativo intangível é de extrema dificuldade, em especial quando não identificáveis ou separáveis. Acrescentam

que, em geral, os intangíveis são tratados como resíduo resultante da diferença entre o ativo total e os ativos tangíveis.

[...] a grande mudança exigida dos profissionais da área contábil é o entendimento da enorme diferença entre o balanço patrimonial e o valor de mercado. Esse hiato representa o valor fundamental da empresa – seu capital intelectual representado pela marca, produtos, vantagens competitivas, patentes, relação com os consumidores, pesquisa e desenvolvimento, capital humano, etc. (SEETHARAMAN, SOORIA; SARAVANAN, 2002, p. 128).

Como não existem medidas oficialmente reconhecidas para o capital intelectual, foram desenvolvidos alguns métodos de mensuração que mais valem como tentativas de buscar-se uma aproximação do real valor da empresa, do que serem verdades absolutas em relação à adequada mensuração do valor econômico do capital intelectual. Shaikh (2004) descreve que esse capital permeia diversas áreas, e que contadores e economistas ainda estão buscando uma solução global a fim de mensurá-lo. Com esta aproximação, se vislumbra uma maneira de identificar os valores ocultos da empresa, minimizando-se assim os aspectos não identificáveis, intrínsecos ao negócio, que se encontram representados no *goodwill*.

Diversos modelos que podem ser considerados de mensuração de capital intelectual são conhecidos atualmente: o método Skandia de Edvinsson, o método Sveiby, o método do navegador do capital intelectual de Stewart, o método Q de Tobin, o método *market-to-book*, entre outros. Bontis (2000) também menciona a existência de alguns métodos de mensuração, enfatizando os pontos fortes e fracos de cada um.

Shaikh (2004, p. 439) estudou diversas medidas do capital intelectual, tanto sob a perspectiva interna quanto externa. Para o autor, as medidas internas “são usadas para gerenciar, guiar e aumentar o capital intelectual da empresa”, o que entende ser necessário para alavancar a geração de valor. Por sua vez, as medidas externas servem para mensurar a percepção externa quanto ao valor da empresa. Ele afirma que as quatro medidas internas mais populares para o capital intelectual são a Contabilidade de recursos humanos, o monitor de bens intangíveis (Sveiby), o navegador Skandia (Edvinsson) e o *balanced scorecard*

(Kaplan e Norton). Para o autor, essas medidas focam o planejamento, o treinamento e o capital humano. Quanto às medidas externas, o autor descreve: *market-to-book*, Q de Tobin, valor do intangível calculado e uma medida baseada em opções reais.

Os métodos citados visam evidenciar os estudos e perspectivas em materializar a mensuração do valor real de uma empresa na sociedade do conhecimento e, conseqüentemente, evidenciá-lo. A partir desses métodos é possível organizar indicadores e quantificar valores ocultos de uma empresa. Tais métodos buscam aproximar o valor contábil ao valor de mercado das empresas, constituindo-se em tentativas pontuais, ou através de iniciativas de algumas empresas, ou mesmo através de pesquisas neste sentido. Na seqüência são apresentadas algumas destas pesquisas, e os principais resultados.

Ferreira (2004) examinou a influência do capital intelectual no valor das ações, através de um estudo exploratório onde examinou os demonstrativos contábeis dos Bancos Bradesco, Itaú e Unibanco para o período de 1995 a 2002. Em etapa posterior, aplicou um método econométrico, onde utilizou o *Value Added Intellectual Coefficient* (VAIC). Esse coeficiente é obtido pela divisão do valor agregado (receita total dos bens e serviços vendidos (-) total das despesas, exclusive salários e benefícios) pelo valor do capital humano (custo da folha de pagamento). O autor concluiu que em relação às empresas estudadas, há influência do capital intelectual no valor das suas ações preferenciais. Também descreveu que o modelo econométrico reforça a tese de que as empresas prestadoras de serviços têm seu sucesso alicerçado no poder de aperfeiçoamento e lançamento de novos produtos e serviços no mercado, originários do seu capital intelectual.

Dentre os métodos existentes para análise do capital intelectual, o BSC é uma metodologia possível, ainda que não especificamente para apuração do valor correspondente, mas cujo objetivo consiste em avaliar o desempenho das organizações. São cada vez maiores as necessidades de satisfazer a procura de novas informações para a tomada de decisões estratégicas. Esse método procura

responder a essas necessidades, com a integração de medidas financeiras e não-financeiras aos sistemas de informação.

O BSC pode ser utilizado na avaliação do desempenho e evidenciação do capital intelectual de uma empresa, mediante alguns ajustamentos. Pela sua relevância na estrutura de indicadores e visando atender o objetivo de gerenciamento do capital humano, para fins deste estudo será utilizado o *balanced scorecard* para a estruturação do modelo de mapa estratégico.

2.4 CAPITAL HUMANO

Atualmente amplia-se a valorização e o aprimoramento funcional que proporciona um aumento na competitividade das empresas, principalmente, naquelas que trabalham com produtos considerados *commodities*. Nestas, certamente parte do diferencial competitivo advém do investimento realizado na capacitação de seus colaboradores, mas a cada dia se amplia a todo tipo de empresa.

Mais especificamente na sociedade do conhecimento, as mudanças e as inovações ocorreram e ainda acontecem com muita rapidez, exigindo que pessoas e organizações se adaptem com igual agilidade sob pena de ficarem a margem desses acontecimentos. Ante ao exposto, nota-se que as empresas, na sua grande maioria, transformaram suas estruturas organizacionais burocráticas e piramidais em estruturas mais flexíveis, matriciais, estruturadas por projetos, terceirizadas - conhecidas como sistemistas - e até virtuais.

Estas estruturas organizacionais mais flexíveis permitem uma participação funcional mais efetiva no processo decisório, na geração de conhecimento organizacional e na busca do aumento da competitividade empresarial. Para Spender (2001, p. 33), “a criatividade, tanto individual quanto coletiva, está se tornando crescentemente importante à medida que o passo e a imprevisibilidade de nossos mercados se alteram”. Com isso, um diferencial competitivo das

empresas passa a ser seu capital humano, a capacidade de gerar e gerir a mudança, de criar, inovar, no talento, entre outras habilidades da inteligência humana.

Ostrower (1978, p. 10), ao abordar em um contexto histórico a relação da fragilidade do homem e, a partir dela, sua necessidade de ser criativo, afirma que “o Homem cria, não apenas porque quer, ou porque gosta, e sim porque precisa; ele só pode crescer, enquanto ser humano, coerentemente, ordenando, dando forma, criando”. Isso pode ser entendido, como as possibilidades do indivíduo que se convertem em necessidades da existência humana. Trazendo-se ao contexto de hoje, talvez não seja diferente. O homem necessita ser, ou tornar-se criativo, para manter-se no mercado de forma competitiva relativamente a outros indivíduos.

Conforme relatado por Crawford (1994), foi em 1961 que pela primeira vez utilizou-se a expressão capital humano na literatura econômica, cunhada por Theodore W. Schultz em um artigo intitulado *Investindo em Capital Humano*, publicado na *American Economic Review*.

De acordo com Bassi e McMurrer (2005), na Era do conhecimento o capital humano é uma das poucas fontes capazes de sustentar uma vantagem competitiva. Mas os autores vêem uma contradição no aspecto contábil, consoante ao que anteriormente foi analisado, pois, enquanto os gastos com bens físicos são considerados como investimentos, os gastos com capital humano são reconhecidos como se despesas fossem.

Bassi e McMurrer (2005) analisaram o efeito dos gastos com a educação e treinamento dos empregados no preço das ações de 575 empresas publicamente negociadas, no período de 1997 a 2001. Os resultados obtidos mostram que as empresas que investiram largamente no desenvolvimento dos empregados tiveram um retorno anual de 16,3% no período estudado, comparado com um retorno anual de 10,7% para o índice S&P 500 no mesmo período.

Grant (1991, p.126) afirma que “se uma empresa pode adquirir os recursos requeridos para imitar a vantagem competitiva de um rival de sucesso, então a vantagem competitiva do rival terá vida curta”. No contexto aqui abordado, tal afirmativa parece pertinente no sentido de alertar que não basta à empresa ter indivíduos inteligentes, criativos e inovadores, etc. Isso por si só não lhe garantirá uma vantagem competitiva sustentável. Será necessário que a empresa se utilize de mecanismos capazes de fazer com que os benefícios gerados pelo capital humano permaneçam na empresa mesmo quando as pessoas deixarem de trabalhar nela.

Nessa direção, Pinheiro (2003) apresenta entendimento de que quanto maior a qualificação do capital humano da empresa, melhores resultados obterá ao tratar-se de capital intelectual, o que se refletirá na percepção do mercado, agregando valor aos acionistas. Para que a afirmativa do autor seja válida, é necessário que a qualificação individual dos trabalhadores flua por toda a empresa, de forma a contribuir positivamente em benefício sistêmico. Do contrário, acredita-se que a empresa será, tão somente, um local que reunirá pessoas com privilegiado grau de conhecimento individual.

Por exemplo, Stewart (1998) a partir da análise de uma Universidade e referindo-se especificamente ao pessoal docente (professores, pesquisadores), descreve que a universidade é um local que reúne indivíduos com grande conhecimento, por vezes brilhantes intelectualmente. Contudo, se todo esse conhecimento ficar restrito em um gabinete, e não for disseminado, seja por meio de aulas, palestras, artigos, livros, debates, etc., haverá uma grande probabilidade de que a universidade não obtenha benefícios, tendo somente um indivíduo altamente inteligente, com muito conhecimento, mas que não agrega valor.

O ponto vital dessa discussão reside no fato de que a empresa necessitará realizar com esmero um trabalho no sentido de criar sinergia. Relativamente a este aspecto, Barney e Wright (1998) descrevem que o valor sinérgico criado conjuntamente pelos indivíduos que atuam na empresa, torna-se muito oneroso e praticamente impossível para os concorrentes imitarem. Assim, tem-se a clara

idéia de que o gerenciamento do capital humano é condição *sine qua non* para o sucesso organizacional, principalmente em um cenário competitivo, onde a resposta às oscilações ambientais deve ser rápida e eficaz.

Argumentando que na economia do conhecimento a vantagem competitiva das empresas é oriunda do capital humano, Crawford (1994) afirma que a empresa deve maximizar a preparação de trabalhadores altamente especializados, liberando suas potencialidades. Para ele, os gestores que atuam diretamente com os trabalhadores devem possuir habilidades que lhes permitam atuar como facilitadores e orientadores, propiciando condições adequadas para que os indivíduos liberem todo seu potencial criativo, inovativo, e até mesmo de liderança.

Certamente o investimento em educação e treinamento propicia ao trabalhador, além de novos conhecimentos, ser mais eficiente quando da utilização dos bens físicos como máquinas industriais, computadores, bem como, no entendimento dos processos críticos que sustentam o negócio. Por isso, novamente não se pode negar a necessidade e importância dos bens físicos e financeiros, pois esses terão como função auxiliar na liberação das potencialidades humanas como forma de elevar a produtividade dos trabalhadores.

Kannan e Akhilesh (2002) investigaram o valor adicionado pelo conhecimento do capital humano em uma empresa de informática da Índia. Os autores entendem como adição de valor o grau de contribuição que um indivíduo fornece para o processo de criação de produtos e serviços. Essa contribuição viria através do desenvolvimento e da experiência disponibilizados à empresa.

Os resultados da pesquisa de Kannan e Akhilesh (2002) foram descritos a partir de uma análise realizada sob cinco categorias: auto-percepção dos empregados do valor adicionado, a cultura organizacional para uma empresa intelectual, os sistemas de suporte à gestão do conhecimento e as práticas, a consequência da saída do conhecimento da empresa, e o desempenho.

Os principais resultados da pesquisa mostram que os empregados (51% dos pesquisados) percebem que sua contribuição vai além daquela exigida pela empresa, e assim, adicionam valor à empresa. Quanto à cultura organizacional, os resultados indicam que seu apoio é somente moderado, onde 32% dos respondentes avaliaram como moderado o encorajamento ao processo de criação e inovação, e 16% responderam que há muito pouco. A pesquisa identificou, ainda, que os respondentes notam que a organização atribui forte importância à qualificação educacional, e rigorosa seleção de procedimentos, indicando percepções de alta qualidade de conhecimento profissional.

A habilidade crucial que se deseja nos trabalhadores na economia do conhecimento é a habilidade para pensar – sintetizar, fazer generalizações, dividir em categorias, fazer referências, discernimento de fatos e opiniões e organizações de fatos na análise do problema (CRAWFORD, 1994, p. 127).

Crawford (1994) descreve que o processo de aprendizagem deve ser contínuo, de forma que o trabalhador mantenha seus conhecimentos atualizados e renovados, pois no seu entendimento, a capacidade de aprender é a habilidade mais importante para este trabalhador. Sobre esse aspecto, Senge (1990, p.135) afirma que “o aprendizado faz parte da nossa natureza e, além disso, está intimamente relacionado com a ação, pois nos oferece a possibilidade de realizarmos algo novo, até então considerado impossível de ser feito”.

Para Chiavenato (1999), existe uma relação dual entre pessoas e empresas, onde as partes dependem mutuamente uma da outra para alcançar seus propósitos. Ele entende que esta relação é sustentada pelo eficiente gerenciamento do capital intelectual, mais especificamente, do capital humano. As idéias do autor sugerem uma parceria, onde a empresa veja no trabalhador um parceiro estratégico do negócio. Nesse aspecto, Barney (1991) emite opinião favorável ao uso do capital humano como recurso estratégico por parte das empresas.

Medidas tais como satisfação dos empregados, rotatividade voluntária, desenvolvimento da habilidade dos empregados, e segurança dos empregados, tem tornado-se importantes indicadores do sucesso da empresa no desenvolvimento de vantagem competitiva. Empresas estão cada vez mais integrando algumas ou todas essas medidas não-financeiras em planejamento, controle, e decisões de compensação (BALKCOM; ITTNER; LARCKER, 1997, p. 25).

Em forma de indicadores, Padoveze (2000) apresenta medidas para o gerenciamento do capital humano, as quais dizem respeito à reputação dos empregados, anos de experiência na profissão, taxa de empregados com menos de dois anos de experiência, satisfação dos empregados, proporção de novas idéias dadas pelos funcionários e proporção implementada, valor adicionado por empregado e por unidade monetária de salário. Para o autor, esta mensuração e seu conseqüente monitoramento fornecem informações que proporcionam aos gestores condições para a tomada de decisão estratégica.

Em sua dissertação, Fagundes (2004) propôs um modelo de gestão do capital humano, em forma de um sistema de medição de desempenho. Através de um estudo de caso em entidade desportiva, o autor estruturou o modelo a partir do conceito do BSC. Os resultados mostram que a gestão do capital humano em entidades desportivas pode ser efetuada através da utilização da tecnologia da informação e conceitos do BSC. Concluiu que é possível evidenciar a gestão do capital humano no contexto da contabilidade gerencial e estratégica.

Em pesquisa abrangendo uma amostra de trinta empresas nacionais, selecionada das 150 maiores (pelo critério do volume de vendas do exercício de 2002) segundo publicação da Revista Exame Melhores & Maiores (2003), Antunes (2005) investigou a adequação do Sistema de Informações Contábeis Gerenciais para a gestão do capital intelectual. Em consonância com o pensamento de Sveiby (1998), os resultados da pesquisa de Antunes (2005), mostram que 28 empresas investem em treinamento e desenvolvimento de pessoal. Esse resultado sugere que, para as empresas estudadas, o capital intelectual surge a partir do elemento humano.

2.5 ESTRATÉGIA

2.5.1 Definições

Ao se abordar estratégia, percebe-se a vasta literatura existente sobre esse assunto, seja no campo administrativo ou em outros campos de estudo, como na biologia, na história, na física, na matemática, etc., que podem de alguma maneira auxiliar na compreensão de certos aspectos relacionados à mesma.

O termo estratégia é de origem grega, derivada da palavra *strategos*, que significa “estritamente general”, podendo ser traduzida como “a arte de ser general”. Ela já é utilizada há muito tempo, sendo inicialmente desenvolvida em um contexto militar, onde era utilizada com o significado de vencer o inimigo.

De acordo com Steiner (1969), com o passar do tempo o significado de estratégia foi sendo difundido a outras áreas, com uma nova concepção, a qual retratava as possibilidades para se atingir vitória. Mas o que isso significa senão vencer o inimigo? A concepção quanto à finalidade pode ter sido alterada, ter tido novo enfoque, mas o objetivo final de uma estratégia sempre será a obtenção de vantagem sobre os oponentes, seja no campo de batalha, seja no ambiente de negócios.

No contexto organizacional, a estratégia tem um entendimento mais diretamente relacionado aos objetivos, metas e ações que sustentarão a continuidade das atividades em longo prazo. Em geral, quando se trata de estratégia, pensa-se inicialmente em planos que conduzirão a empresa a concretização de seus objetivos e cumprimento de sua missão. Isso ficará evidente em algumas das definições a seguir apresentadas.

Henderson (1989, p. 5) define estratégia como “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Para tanto, descreve que é importante a realização de um auto-

reconhecimento (quem é, e o que tem no momento), a partir do qual a empresa compara o resultado prospectado com seus competidores. A partir dessa análise deverão surgir os fatores diferenciadores, que conforme afirma, “são a base para a vantagem”. Essas vantagens poderão constituir-se em alguns dos fatores críticos de sucesso da empresa.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) definem estratégia como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Os autores descrevem quatro tipos distintos de regras: a) padrões chamados em termos qualitativos de objetivos, e em seu aspecto quantitativo de metas; b) regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo, denominadas de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial; c) regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização, freqüentemente chamados de conceito organizacional; d) regras para condução das atividades diárias, chamadas de políticas operacionais.

Na visão de Certo e Peter (1993, p. 17), estratégia é definida “como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”. Nesse sentido, formular estratégias é projetar e selecionar ações para a realização dos objetivos organizacionais. Para que a formulação aconteça satisfatoriamente é necessário que os gestores disponham de informações sobre os ambientes interno e externo, a fim de considerar as diversas possibilidades. Aliás, no contexto atual de negócios, a análise ambiental, sistêmica, passou a ser fator de sobrevivência.

Mas dentro desta ótica, para que os objetivos sejam alcançados é necessário que as ações planejadas ocorram conforme previsto, mesmo sabendo das dificuldades envolvidas. É nesse aspecto que Certo e Peter (1993, p. 196) abordam a questão do controle estratégico, quando citam: “controle é fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado”. Eles apresentam um modelo de controle, demonstrado na Figura 9.

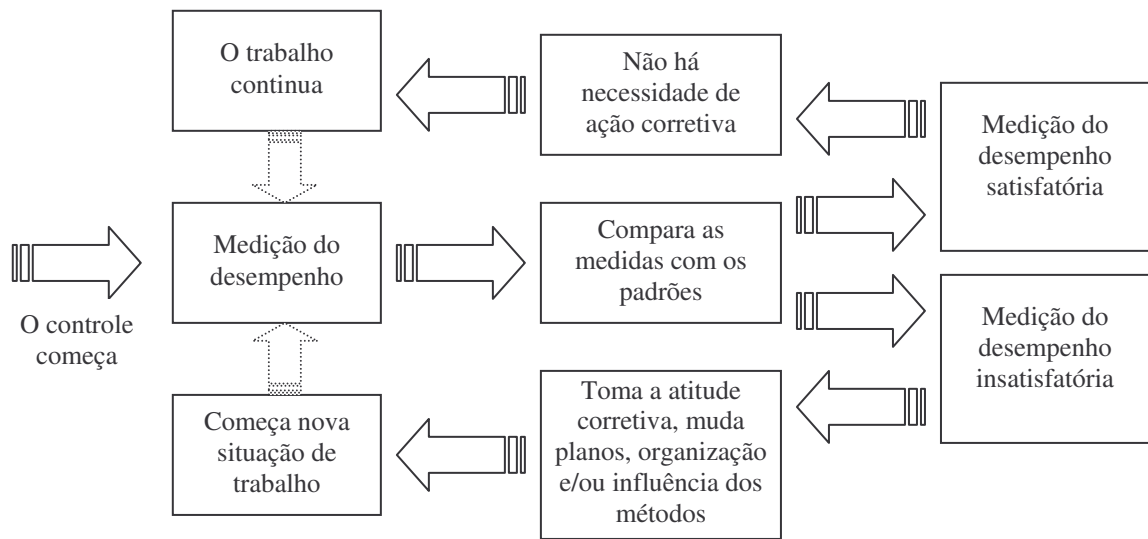


Figura 9 – Modelo geral de processo de controle
 Fonte: Certo e Peter, 1993, p. 197

O processo apresentado na Figura 9 inicia a partir da medição do desempenho estratégico, e na seqüência, comparando os resultados alcançados com as metas previstas, os padrões. Se as metas foram atingidas, o trabalho continua normalmente, sem necessidade de ações corretivas. Porém, se as metas não forem atingidas, o processo de reavaliação é acionado, podendo ocorrer mudança de planos, redefinição das metas, avaliação dos motivos que levaram ao não cumprimento das metas, entre outras situações que visam redirecionar o sistema em direção ao alcance das estratégias propostas. O modelo de Certo e Peter (1993) pode ser facilmente associado ao papel que se propõe o *balanced scorecard* através do monitoramento dos indicadores.

Para Thompson Junior e Strickland III (2000, p. 1), “a estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”. Nota-se que essa definição traz uma abordagem mais relacionada a aspectos de *marketing*, o que era de se esperar pela abordagem realizada pelos autores. Contudo, é importante, pois retrata a diversidade de enfoques dados à estratégia. Além disso, mostra que o objetivo final da estratégia é aumentar a competitividade e atingir o melhor resultado possível.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24), “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a

missão e os objetivos gerais da organização”. A visão destes autores retrata com clareza a quem, em geral, cabe a formulação das estratégias organizacionais. Muito embora se discuta a participação coletiva na elaboração de estratégias, é sabido que, na prática, elas são definidas pelos altos executivos.

A construção da estratégia não é um processo isolado. Ela não acontece somente por causa de um encontro realizado com esse intuito. Ao contrário, a construção da estratégia é um processo interligado com tudo aquilo que se leva em conta para a gestão de uma organização (MINTZBERG, 1994, p. 114).

Considerando isso, pode-se inferir que o processo para construção de uma estratégia não é algo isolado. Ele é parte integrante de um funcionamento lógico que se inicia desde a definição das crenças e valores da organização, que em síntese, determinarão sua cultura. É a partir dela que a empresa definirá o seu modelo de gestão, e a partir desse, irá direcionar a ação dos gestores.

Assim, as estratégias adotadas por uma empresa estão muito vinculadas à sua cultura organizacional. É a partir dessa cultura que se constituirá o conjunto de referenciais próprios de cada empresa, estabelecendo-se um padrão, uma identidade, que por vezes está tão arraigada que se torna muito difícil uma adaptação às rápidas mudanças impostas pelo ambiente dinâmico e competitivo em que as empresas têm atuado. Na visão apresentada por Srour (1998), muitas empresas poderão sofrer alguns problemas ao terem que realizar modernizações tecnológicas, ou mudar sua maneira de agir administrativamente. Essa afirmativa pode ser relacionada ao que descrevem Kaplan e Norton (2000), baseados em pesquisas realizadas por organismos norte-americanos. Eles relatam que na opinião dos gestores das empresas pesquisadas, mais importante do que a estratégia em si é sua execução, é implantá-las com êxito.

2.5.2 Escolas de pensamento sobre formulação estratégica

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem dez escolas de pensamento, com cada uma delas visando focar aspectos importantes do

processo de formulação de estratégias. Nenhuma delas é completa, mas apresenta determinada perspectiva, de modo a auxiliar na complementação do que, dentro de certo limite espacial e temporal, deixou de ser abordado por outra escola. O Quadro 4 apresenta essas escolas, assim como o enfoque de cada uma delas.

Escola	Enfoque
Escola do <i>design</i>	Formulação de estratégia como um processo de concepção
Escola do planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
Escola do posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
Escola empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
Escola cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
Escola de aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
Escola do poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
Escola cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
Escola ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
Escola de configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

Quadro 4 – Escolas de pensamento estratégico
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13-14)

As três primeiras escolas mostradas no Quadro 4 são reconhecidas pelos autores como prescritivas, pois estão voltadas a abordar como as estratégias devem ser formuladas. Isso pode ser entendido como um processo racional, com três etapas a serem desenvolvidas seqüencialmente, quais sejam: formulação, implementação e controle. Sabe-se que esse é um modelo amplamente difundido, tanto na aplicação prática nas empresas, quanto relacionada ao ensino e estudo da estratégia, o que se reflete na literatura existente.

A escola de *design* vê a estratégia como uma perspectiva planejada, através de um processo cerebral, deliberado, tendo como *designer* o executivo principal. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 34) afirmam que quase a totalidade dos defensores desta escola “acreditava que as estratégias deviam ser explícitas para quem faz, e se possível, articuladas de forma que os outros membros da organização possam compreendê-las”. Como aqui a estratégia é um processo de concepção, independente da ação, as mudanças de rumo ocorrem de forma ocasional, existindo pouco espaço para o surgimento de estratégias emergentes.

Na escola do planejamento, são realizados planos decompostos em subestratégias, por meio de um processo formal, prescritivo. São realizadas programações, orçamentos, estudo de cenários, normalmente pelos planejadores, tendo como pretensão a formalização das estratégias. É a escola do planejamento estratégico. Aliás, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), criticam o fato de uma estratégia seguir um processo formal e estruturado, por vezes inflexível, como ocorre na elaboração de um planejamento estratégico. Se considerado que o ambiente de atuação das empresas é instável e incerto, tal crítica tem sentido. O motivo é que o planejamento estratégico requer que os cenários planejados se mantenham estáveis durante sua formação, o que é pouco provável haja vista a dinamicidade do mercado.

Por sua vez, a escola do posicionamento tem Porter como seu mais conhecido defensor. Sua essência é analisar as posições genéricas planejadas, econômicas e competitivas, onde as mudanças ocorrem de maneira freqüente, mas aos poucos. Utiliza-se de um processo analítico, sistemático, e também prescritivo. Essa escola considera um ambiente altamente competitivo, mas que quando compreendido tende a ser benéfico para a empresa. A escola do posicionamento traz consigo traços das premissas das escolas de *design* e planejamento. Contudo, aquelas não limitavam as estratégias possíveis, e essa propõe como desejável a existência de poucas estratégias-chave, que sejam defensáveis de concorrentes atuais e futuros.

As outras seis escolas apresentadas no Quadro 4 são reconhecidas como descritivas, haja vista o enfoque voltado à descrever como as estratégias de fato são formuladas. Elas têm em comum o fato de procurar entender o processo de formação das estratégias na medida em que o mesmo vai acontecendo.

A escola empreendedora tem na visão seu foco central, numa espécie de representação mental. Como é um processo visionário, intuitivo, torna-se mais flexível, permitindo o surgimento de estratégias emergentes. Nota-se aqui uma importante diferença em relação às escolas prescritivas, pois não se tem mais uma rígida vinculação ao que foi formalmente previsto.

A empresa passa a ser e a ter uma estratégia maleável, pois, conforme descrevem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 111), “a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização”. Mesmo sendo essa flexibilidade um benefício, um dos problemas dessa escola é o fato de que a formulação da estratégia é dependente de um único indivíduo. Qualquer fatalidade com esse estrategista-chave pode colocar em xeque a continuidade da empresa.

A segunda escola descritiva é a cognitiva, na qual a formação estratégica ocorre como um processo mental. São estratégias difíceis de terem uma aplicação prática, pois surgem na forma de conceitos, mapas mentais, estruturas, em forma de perspectivas, que em algumas oportunidades podem não ser factíveis na prática. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 132), “acima de tudo, a escola cognitiva descreve que precisamos compreender a mente humana, assim como o cérebro humano, para compreender a formação da estratégia”. Nesse sentido, nota-se que sua relevância é mais quanto ao seu potencial do que propriamente de sua aplicabilidade.

Outra escola descritiva é a do aprendizado, que requer uma organização flexível, sensível ao processo de aprendizagem. Esse é o argumento principal dessa escola, ou seja, que devido ao ambiente organizacional ser complexo e incerto, e isso impossibilitar o controle deliberado, a formulação da estratégia necessita que as empresas mantenham o aprendizado ao longo do tempo. Comentando sobre as premissas desta escola, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 156) relatam que “as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectiva para guiar o comportamento geral”. Com isso, a aprendizagem precisa ser bem gerenciada a fim de que possam emergir novas estratégias.

É sabido que existem várias obras que abordam a organização como sistemas que aprendem, dentre as quais, Cyert e March (1963), Normann (1977), Argyris (1976), Schön (1983); uma das obras é o conhecido livro de Senge (1990), intitulado a Quinta Disciplina. O foco central destas obras é no processo, no gerenciamento das mudanças da organização, e não propriamente na

estratégia. Outra literatura importante, abordada na seção 2.1.2.3, é a de Nonaka e Takeuchi (1997), que trata da criação do conhecimento na organização.

Outra das escolas descritivas é a do poder, que entende a formulação da estratégia como um processo de negociação, utilizando poder e política, para a obtenção de interesses específicos. Pensando no que ocorre no dia-a-dia das empresas, vislumbra-se um grande jogo de poder, seja entre os indivíduos que nela atuam, seja da própria empresa relativamente a seu ambiente. Considerando esse aspecto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fazem uma distinção no que chamam de dois ramos dessa escola. Um desses é o que denominam de poder micro, que trata do jogo político dentro da empresa, especificamente relacionado aos indivíduos e dos grupos existentes. O outro, chamam de poder macro, que é abordado no âmbito da própria organização, refletindo sua interdependência com seu ambiente (fornecedores, bancos, clientes, concorrentes, etc.).

Relacionado mais especificamente ao enfrentamento deste último tipo de poder, Bethlem (2001) propõe um roteiro de determinação de estratégia que se inicia com a imposição dos desejos e aspirações da estrutura do poder. Segundo o autor, existem nas organizações as estruturas de poder que impõem os objetivos que deseja que a organização persiga ou que de alguma maneira exerce influência sobre os membros para que adotem estes objetivos.

Por sua vez, a escola cultural considera a formulação de estratégia de maneira arraigada na cultura organizacional, vendo o processo como fundamentalmente coletivo e cooperativo. Isso pressupõe interação entre os indivíduos, baseado em suas crenças e interpretações, as quais podem ser parcialmente descritas. Assim, as estratégias passam a assumir a forma de perspectiva.

A escola ambiental considera as implicações do ambiente no qual a empresa atua, e tem nele o agente principal para o processo de formulação da estratégia. A idéia é que a empresa atue no sentido de responder às forças ambientais, ou então sofrerá as conseqüências, podendo ser eliminada do mercado. Essa ênfase não deve, porém, implicar total submissão aos fatores

externos. A empresa deve formular suas estratégias baseada em suas próprias convicções, ainda que ao longo do tempo tenha que adotar medidas a fim de acompanhar as exigências impostas pelo ambiente organizacional. A Figura 10 auxilia nessa discussão.

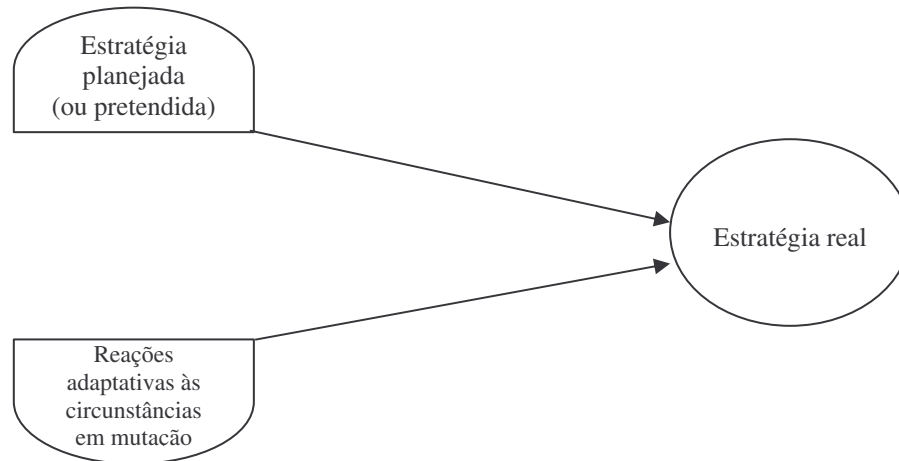


Figura 10 – A estratégia real frente à estratégia planejada e as reações ambientais
Fonte: Thompson Junior e Strickland III (2000, p. 19)

A Figura 10 mostra a existência de uma estratégia alvo, pretendida, que poderá vir a ser realizada ou não, dependendo das circunstâncias. Inevitavelmente a estratégia planejada remete à escola do planejamento, a qual tem certa preferência por esse tipo de estratégia. A figura também ilustra que a estratégia não pode ser estática, rígida, deve ter flexibilidade, a ponto de permitir ajustes frente às possíveis mudanças ambientais.

As reações ao ambiente podem levar ao surgimento de estratégias até então não visualizadas, nem mesmo pretendidas, mas que emergem de oportunidades ou dificuldades que venham a surgir ao longo do tempo. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) denominam estas estratégias de emergentes. Eles relatam que elas surgem de forma diversificada, como numa espécie de sondagem do mercado, e com o passar do tempo acabam por formar um padrão.

Fazendo uma conexão da estratégia emergente ao contexto deste estudo, seria como se uma Instituição dedicada à educação abrisse uma escola de ensino médio, depois uma de ensino médio com curso pré-vestibular, uma terceira dedicada ao ensino superior, outra de ensino fundamental com alguns cursos de

ensino superior, etc. Com o decorrer do tempo surgiria uma estratégia padrão, que poderia ser, por exemplo, atuar somente no segmento de ensino superior.

Assim, a estratégia real pode ser entendida como o resultado do cumprimento da estratégia planejada, ou de uma possível reação adaptativa frente às oscilações ambientais, sejam elas provocadas por movimento dos concorrentes, por modificações econômicas, pelo surgimento de novas tecnologias, entre diversos outros fatores que fogem ao controle da empresa.

A última das dez escolas é a de configuração, que procura combinar as escolas anteriores em busca da integração de várias partes em torno de um todo maior, envolvendo o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos, em distintos estágios. Seu processo de formulação estratégica ocorre como o funcionamento de um sistema, de forma interativa, seqüenciado.

O fato de terem sido abordadas as dez escolas de pensamento não significa que todas elas estejam sendo utilizadas, ou que sejam de grande difusão ou aplicação, ainda, que em sua maioria tenham sido evidenciadas através de aplicação práticas nas empresas. Cabe ressaltar que

tais escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao pico e declinaram, outras estão agora se desenvolvendo e outras permanecem pequenas, mas significativas, em termos de publicação e de prática (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 15).

Importante notar que as escolas prescritivas têm um caráter mais objetivo, onde se trabalha com fatos mais palpáveis. As três escolas desse grupo são as mais usuais na prática empresarial. Por sua vez, as escolas descritivas, em especial a partir da escola do aprendizado, têm caráter mais subjetivo.

Por fim, ao abordar-se estrategicamente o capital humano, inevitavelmente haverá algum reflexo na área de recursos humanos (RH). Nessa direção, Becker (2001) apresenta um esquema teórico, como mostra a Figura 11, com sete passos para implantação do papel estratégico de recursos humanos.

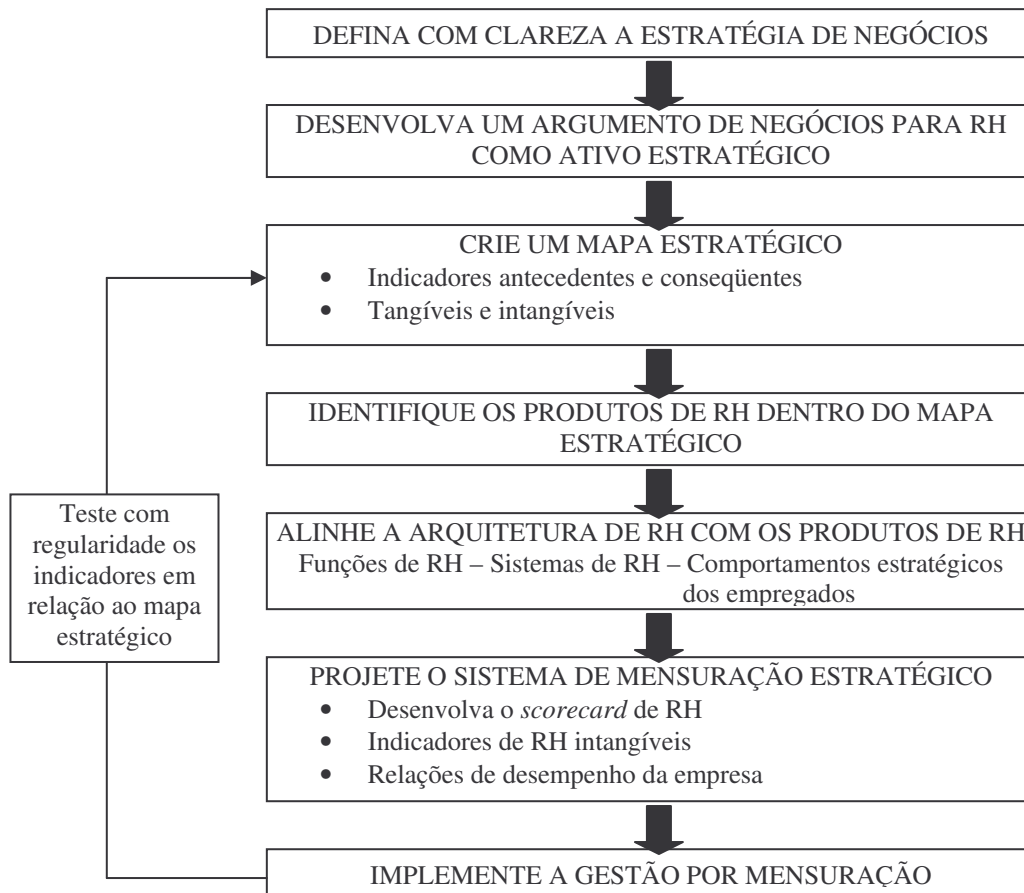


Figura 11 – Transformando a arquitetura de RH em ativo estratégico
Fonte: Becker, 2001, p. 55

A seguir, apresenta-se um breve relato do que corresponde cada um dos sete passos representados na Figura 11.

a) Defina com clareza a estratégia de negócios: a principal questão é transmitir de forma clara para os funcionários os objetivos da empresa, de forma que eles percebam qual seu papel neste processo, e que a empresa tenha condições de medir seu desempenho.

b) Desenvolva um argumento de negócios para RH como ativo estratégico: estando bem esclarecida a estratégia da empresa, os profissionais de RH precisam desenvolver um argumento de negócios que deixa claro como e porque tem condições de suportar as estratégias da empresa.

c) Crie um mapa estratégico: a idéia é criar um mapa estratégico de criação de valor, examinando os objetivos estratégicos e realizando questionamentos que

conduzam a informações sobre qual a contribuição do RH para o sucesso da organização.

d) Identifique os produtos de RH dentro do mapa estratégico: os profissionais de RH devem assumir a responsabilidade básica de retratar os vetores de desempenho (competência, motivação) e capacitores de RH no mapa estratégico.

e) Alinhe a arquitetura de RH aos produtos de RH: este passo dá vida ao processo de criação de valor da empresa, ao alinhar o sistema de RH ao sistema mais amplo de implementação da empresa.

f) Projete o sistema estratégico de mensuração de RH: a partir desse passo parte-se para o efetivo desenvolvimento do sistema de mensuração. Becker (2001) menciona que a exata avaliação da relação entre atividades de RH e desempenho da empresa requer o desenvolvimento de indicadores válidos para os produtos de RH.

g) Implemente a gestão por mensuração: a implementação desta ferramenta representa muito mais do que simples monitoramento de RH sobre o desempenho da empresa. Estando o *scorecard* de RH alinhado com a estratégia da organização, os profissionais de RH terão novos *insights* sobre o que é necessário para efetivamente gerenciar RH como ativo estratégico.

2.6 *BALANCED SCORECARD* (BSC)

2.6.1 Evolução histórica

O *Balanced Scorecard*, na acepção do termo, surgiu a partir de um estudo liderado por David Norton, no ano de 1990, e contou com o apoio de Robert Kaplan na área de consultoria acadêmica. O estudo foi denominado de *Measuring Performance in the Organization of the Future*, e teve como fator

motivador a crença de que os indicadores contábeis e financeiros por si só estavam sendo insuficientes para a adequada avaliação do desempenho das empresas, tornando-se, na opinião dos participantes daquele estudo, um entrave à criação de valor econômico futuro.

Nesse aspecto o BSC sofre severas críticas. Parte delas é por estar evidente que a Contabilidade em nenhum momento pode ser desmerecida, tanto por ser valiosa fonte de informação quanto pelo fato de servir de fonte de dados para alimentar o próprio BSC. Aliás, conforme descreve Iudícibus (2000, p. 82), “uma das finalidades da Contabilidade é a avaliação de desempenho de períodos passados; outra, muito importante, é fornecer informações hábeis para tomada de decisões gerenciais”.

O resultado do estudo foi considerado satisfatório, estimulando alguns participantes a aplicarem modelos simplificados de BSC em determinados setores das empresas nas quais atuavam. Kaplan e Norton (1997, p. VIII), ao relatarem acerca dos resultados obtidos, afirmaram: “A conclusão do estudo, em dezembro de 1990, documentou a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica”.

Através de um artigo publicado em 1992, de autoria de Kaplan e Norton, intitulado *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, os resultados do estudo realizado em 1990 foram sintetizados, ampliando-se desta maneira a difusão do BSC, bem como, suas aplicações práticas. Foi a partir da publicação deste artigo que o BSC se tornou mundialmente conhecido.

Cobbold e Lawrie (2003), ao abordarem a evolução do BSC, dividem seu desenvolvimento em três gerações. Eles atribuem como primeira geração do BSC o trabalho anteriormente citado, descrevendo-o como “*a simple 4 box*”, em alusão as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento) utilizadas na estruturação do *balanced scorecard*, e relatando-as como uma tentativa de aproximar a mensuração do desempenho nas empresas.

Cobbold e Lawrie (2003) descrevem que o artigo original sobre o BSC focava a seleção e comunicação de um número restrito de medidas vinculadas a cada uma das perspectivas. Para os autores, a primeira geração ainda está sendo desenvolvida, haja vista, o surgimento recente de livros e artigos versando sobre uma visão mais aprimorada do BSC.

Cabe aqui destacar, que Kaplan e Norton (1997) sugerem a utilização de 20 a 25 medidas considerando a totalidade das perspectivas. Tal parâmetro serve como um direcionador, baseado nos estudos que realizaram, mas na verdade não há um número pré-definido de medidas a serem utilizadas. Cada empresa utiliza um número de medidas coerente com suas necessidades.

Ao certo, quanto maior o número de indicadores, mais complexo torna-se o gerenciamento, o que em algum momento poderá direcionar a empresa a concentrar esforços em aspectos não vitais para seu negócio. O que se deve observar é que o *balanced scorecard* monitore adequadamente os fatores mais críticos ao sucesso das estratégias da empresa, fornecendo informações suficientes e tempestivas aos gestores.

Os estudos e aplicações do BSC, à medida que se expandiam, indicavam a união da sua concepção inicial aos assuntos estratégicos das empresas. Foi a partir desse direcionamento que Kaplan e Norton publicaram, em 1993, o segundo artigo sobre o tema, chamado *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Teve como objetivo ressaltar a importância de medidas vinculadas à estratégia. A partir disso, o BSC também passou a ser utilizado para comunicar e gerenciar a estratégia.

Comentando acerca do aprimoramento do *balanced scorecard*, Cobbold e Lawrie (2003), entendem que foram relevantes os problemas de aplicabilidade ocorridos na primeira geração, atribuindo parte destes à vaga definição do seu conceito. Para os autores, um significativo avanço ocorreu na segunda geração, citando a introdução do conceito de objetivos estratégicos, assunto tratado no artigo publicado em 1993.

Com o passar dos anos, a aplicação do BSC nas empresas foi cada vez mais se direcionando ao gerenciamento estratégico, tornando-se instrumento de gestão em diversos processos. Este desenvolvimento fez surgir o terceiro artigo, denominado *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, no ano de 1996.

Com o objetivo de proporcionar uma melhor funcionalidade, bem como, maior relevância estratégica, a terceira geração do BSC surgiu a partir de aperfeiçoamentos propiciados pelo crescimento de sua utilização, através de mecanismos e características condutoras de melhorias em seu desenho. Certamente este refinamento foi possível devido ao crescimento das aplicações do BSC nas empresas e, a partir disso, a conseqüente constatação de seus benefícios, mas principalmente de suas imperfeições.

Toda a evolução ocorrida no desenvolvimento do *balanced scorecard*, desde o estudo realizado em 1990, assim como os artigos que relataram os avanços ocorridos, principalmente quanto ao direcionamento mais estratégico, culminou, em 1997, com a publicação do livro denominado *A Estratégia em Ação*. Esta obra transformou-se na principal referencia sobre o BSC.

2.6.2 Definição e funcionalidades

A definição do *Balanced Scorecard* surge motivada por uma frase clássica escrita por Kaplan e Norton (1997, p. 21), a qual sugere que somente aquilo que é medido pode ser devidamente gerenciado, de modo a contribuir positivamente para a empresa. Para eles, “o que não é medido não é gerenciado”. O entendimento dos autores é no sentido de que se uma organização tem como meta a manutenção de sua competitividade, visando a um futuro mais próspero, necessitará utilizar-se de sistemas de gestão e medição de desempenho que derivem de suas estratégias e capacidades organizacionais.

Partindo desse entendimento, Kaplan e Norton (1997, p. 24) definem o *balanced scorecard* como “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. A idéia principal é que essas medidas sejam utilizadas para incentivar o alcance de objetivos futuros, e não como uma forma de exercer controle sobre acontecimentos passados. A definição é simples e de fácil compreensão. Contudo, está sujeita a crítica, especificamente quanto ao fato dos autores afirmarem ser o BSC uma “ferramenta completa” para os executivos.

O ambiente organizacional é instável, turbulento, onde a complexidade de situações impõe dificuldades e incertezas ao gerenciamento das empresas. Essa situação exige que o gestor disponha de sistemas de informações que lhe auxiliem a minimizar as incertezas ambientais. Considerando essa necessidade, certamente irá apoiar-se em diferentes ferramentas de gestão que, conjuntamente, terão a função de fornecer informações úteis ao processo decisório. Tanto é verdade, que o *balanced scorecard* irá dispor de dados oriundos dos sistemas contábeis, de recursos humanos, de relacionamento com clientes, dentre outros, para gerar seu painel de informações.

A partir do exposto, acredita-se que a utilização do termo “completa” esteja relacionada à integração de medidas financeiras e não-financeiras. Do contrário, parece um tanto audacioso e temeroso referir-se a qualquer ferramenta de gestão desta maneira, sobretudo num ambiente que apresenta grande variabilidade de situações.

A definição apresentada pela *ASL Consulting* (2003, p. 01), descreve que: “O *Balanced Scorecard* é melhor visto como uma ferramenta de mensuração e de gestão. É uma estrutura sistemática de comunicação da estratégia e visão, enfatizando que o sucesso de uma organização é um processo holístico”. Ela é bastante similar em sua essência àquela apresentada por Kaplan e Norton (1997), e adicionalmente faz menção, quando aborda o processo holístico, à visão sistêmica que deve existir na organização para que ela se mantenha competitiva.

Considerando-se as definições citadas, o *balanced scorecard* pode ser entendido como um sistema integrado de gestão, com ênfase no monitoramento do desempenho das estratégias implementadas pela empresa, e do alcance dos objetivos essenciais para cumprimento da missão organizacional.

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25).

Os autores entendem que a declaração de missão das empresas é um aspecto importante da gestão, e que instiga seus membros a dedicar esforços com intuito de atingí-la. Contudo, acreditam que a missão organizacional somente poderá ter efeitos positivos a partir do momento em que for disciplinada de forma a permitir uma visão única daquilo que individualmente foi traçado.

Assim, tem-se o BSC como um sistema integrado de gestão porque sua estrutura objetiva a integração das diversas partes e aspectos pertinentes ao funcionamento sistêmico da empresa, sejam eles financeiros ou não-financeiros. É um sistema que necessitará ser alimentado por informações de todas as áreas para que gere os resultados a que se propõe. A partir da ampliação das discussões acerca dos ativos intangíveis, atenção maior passou a ser dispensada aos aspectos não financeiros, surgindo o entendimento de que,

...teremos de desenvolver novas formas de mensuração, o desempenho terá de ser definido de forma não-financeira, para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e para que seja capaz de gerar um compromisso da parte deles. Esse é um retorno não-financeiro de valor. Assim, a estratégia terá, cada vez mais, de ser baseada em novas definições de desempenho (DRUCKER, 1999, p. 57).

A integração de aspectos financeiros e não-financeiros no BSC busca abarcar um grupo de informações mais heterogêneo e mais completo, com vistas à otimização do processo decisório. Ademais, as informações geradas devem permear todas as áreas da organização, condição básica para seu satisfatório

funcionamento. Todos devem estar engajados e imbuídos de ânimo para atingir a missão da empresa.

Apesar do BSC ter sido inicialmente reconhecido como um sistema de mensuração de desempenho, percebe-se que as definições o vinculam de alguma forma à estratégia, o que condiz com o atual entendimento sobre sua aplicabilidade. Com isso, trazem consigo a idéia de que o BSC deve apresentar certa flexibilidade, a ponto de adaptar-se à medida que as estratégias se alteram devido à necessidade de adequação a mudanças ambientais.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que o processo do BSC é iniciado pela tradução da visão e estratégia da empresa em objetivos estratégicos específicos, através de um trabalho de equipe a ser desenvolvido pela alta administração. Eles são pontuais ao afirmarem que os objetivos e medidas estratégicas devem ser transmitidos para toda a empresa, interligando as medidas focadas sobre o desempenho passado com os objetivos e medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro sob as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e, aprendizagem e crescimento.

De acordo com Rezende (2003), esse sistema estabelece uma interface entre a estratégia formulada e a agenda estratégica da organização, atuando como um modelo de avaliação, uma sistemática gerencial e uma filosofia de gestão. Interessante notar a abordagem relativa à filosofia de gestão, pois, conforme reconhecem Kaplan e Norton (2000), o *balanced scorecard* exigirá maturidade e certo grau de sofisticação gerencial.

Contudo, não se deve entender a questão da sofisticação como algo somente possível a organizações de grande porte, ainda que não se possa negar a possibilidade de necessitar investimentos. A abordagem é no sentido de que a empresa deverá estar consciente de que somente obterá pleno êxito na aplicabilidade do BSC a partir do momento em que o modelo de gestão estiver direcionado a sua utilização.

Difícilmente sua aplicação terá êxito em uma gestão autoritária. Ao contrário, demandará um estilo de gestão participativo, onde as empresas não enquadradas nesse perfil precisarão se adaptar, talvez com isso, alterando sua filosofia de gestão, no intuito de direcioná-la a auferir os benefícios que a correta aplicação do BSC poderá vir a proporcionar. A representação gráfica da estrutura clássica do BSC, envolvendo suas quatro perspectivas, pode ser visualizada através da Figura 12.

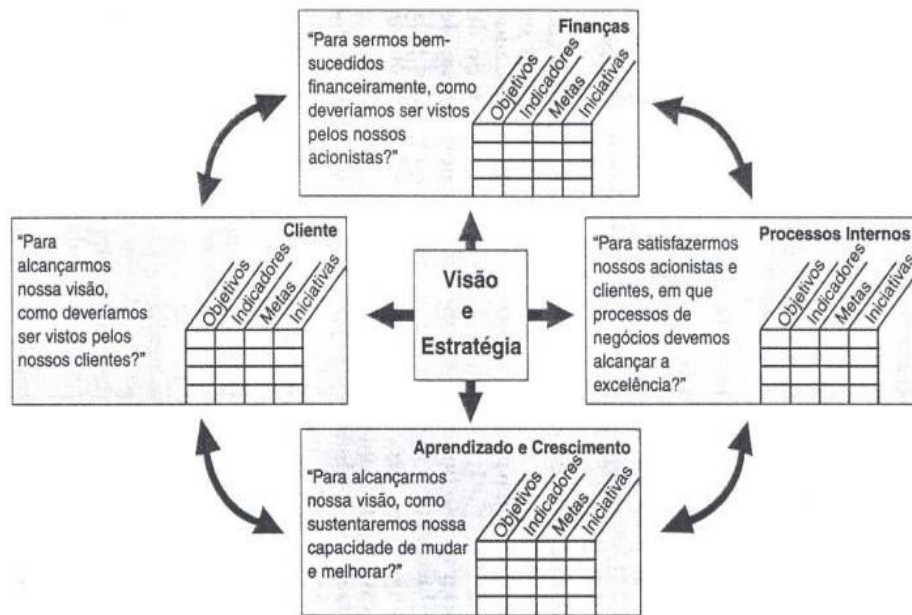


Figura 12 – As quatro perspectivas do BSC
Fonte: Kaplan e Norton, 1996, p. 76

Nota-se na Figura 12, que em cada uma das perspectivas há um questionamento chave, que serve como elemento direcionador para desencadear as discussões que levarão a estruturação do *balanced scorecard*, de maneira a contemplar os fatores mais críticos para o sucesso da empresa. A partir destas perguntas chave, serão definidos os objetivos estratégicos, os indicadores que irão monitorar a consecução de cada um dos objetivos, as metas estabelecidas para cada indicador, bem como, as iniciativas a serem implementadas para que as metas estipuladas sejam atingidas. Importante diferenciar objetivo de meta, onde o primeiro é o que a empresa deseja atingir, enquanto que a meta é a quantificação do objetivo. Por exemplo: objetivo: aumentar o número de alunos no ano Y; meta: aumentar em 20%.

A estrutura apresentada na Figura 12 ilustra a filosofia e os elementos fundamentais para a estruturação do BSC. Mas na medida em que o BSC foi se difundindo e se tornando mais utilizado na prática pelas empresas, principalmente, nos Estados Unidos e alguns países europeus, também aumentavam as críticas sobre sua concepção e funcionamento.

Uma das críticas mais comuns ao BSC é no sentido de que ele desconsideraria os indicadores financeiros ditos tradicionais. Contrapondo essa idéia, Kaplan e Norton (1997) enfatizam que o BSC não despreza os indicadores financeiros, ao contrário, os tem como síntese final do desempenho dos gestores e da empresa, e adicionalmente integra um conjunto de medidas não-financeiras, vinculando o desempenho ao êxito financeiro de longo prazo.

Também passou a ser questionado se as quatro perspectivas eram suficientes para retratar as estratégias organizacionais. Percebe-se que isso ocorreu, principalmente, a partir do momento em que a sociedade passou a exigir maior responsabilidade social por parte das empresas. Com isso, a introdução de uma quinta perspectiva foi uma prática que começou a ser adotada como forma de realizar algo diferente daquilo que inicialmente fora proposto. Aliás, Kaplan e Norton (1997) já sinalizavam para a possibilidade de outras perspectivas serem utilizadas.

O argumento para a utilização de perspectivas adicionais na estruturação do BSC é que possibilitaria um gerenciamento mais apurado das estratégias organizacionais postas em ação. Elas estariam diretamente relacionadas a algum aspecto bastante particular na atividade da empresa, focalizando fatores essenciais à sua estratégia, e que necessitassem ser tratados com maior minúcia. Em geral, a quinta perspectiva era uma continuação a partir da perspectiva financeira. Tal prática pode ser vista como uma proposta de modelo diferente e inovador para a estrutura do BSC, provavelmente como uma tentativa de minimizar as críticas ao seu funcionamento.

Porém, para que o *balanced scorecard* cumpra suas funções, não é necessária a inclusão de perspectivas adicionais, ainda mais se derivadas da

perspectiva financeira. Se for crítico para o gerenciamento de seu negócio, parece mais lógico que indicadores suplementares sejam incluídos em uma das quatro perspectivas do BSC. Outro problema é que quanto maior o número de perspectivas, maior será a complexidade do sistema e seu gerenciamento, o que por vezes, poderá se tornar oneroso e até mesmo ineficaz.

2.6.3 A filosofia gerencial do *balanced scorecard*

Conforme abordam Kaplan e Norton (1997), o BSC é, além de um sistema de medidas táticas ou operacionais, também um sistema de gestão estratégica para administrá-la em longo prazo. A filosofia do BSC tem como intuito viabilizar processos gerenciais críticos, a seguir descritos:

a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia

Um aspecto essencial para o funcionamento do BSC é o claro entendimento das estratégias organizacionais. Normalmente elas derivam das crenças e valores da organização, que moldam o modelo de gestão, que por sua vez irá definir os princípios que orientarão os gestores. Como as estratégias, em geral, são amplas e genéricas, e nem sempre de fácil entendimento a todos os membros da empresa, essa etapa é deveras importante. Será nela que os executivos buscarão transformar as estratégias organizacionais em objetivos e metas específicos, que sejam plenamente entendidos pelos indivíduos que irão estar diretamente envolvidos no seu cumprimento.

Assim, a partir de um trabalho de equipe da alta administração, inicia-se o processo que visa traduzir a estratégia e a visão da empresa em objetivos estratégicos específicos a cada área. Os objetivos do *scorecard* tornam-se uma responsabilidade funcional conjunta do grupo executivo, e passa a funcionar com referência a uma série de importantes processos gerenciais baseados em equipes. Cada equipe, em cada área da empresa, deve estar consciente da importância de sua função em todo o processo de funcionamento do *balanced scorecard*. Mas para que isso ocorra, o claro entendimento da vinculação entre as funções

desempenhadas, e no que isso contribui para a consecução das estratégias, deve ser compreendido e aceito pelos indivíduos. Do contrário, aquilo que foi planejado poderá vir a não ocorrer, causando desequilíbrio em um ou outro processo, e influenciando nos resultados do *balanced scorecard*.

b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas

Esse processo tem como propósito difundir a todas as áreas da empresa os objetivos e medidas estratégicas através de mecanismos internos, dentre os quais: quadros de avisos, vídeos, cartazes, *newsletters*, e-mail, software de comunicação e outros meios que possam cumprir esta função. A idéia é fazer com que através do processo de comunicação, todos os funcionários fiquem cientes e entendam claramente quais objetivos críticos devem ser alcançados individual e coletivamente para que a estratégia organizacional seja eficaz.

Essa etapa propicia que cada área realize associações entre os processos que desempenha e a estratégia global. Assim, poderão estabelecer metas e, até mesmo, constatar quais as necessidades locais de melhoria, no intuito de atingir os objetivos e metas da estratégia organizacional. A construção do *scorecard*, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico dinâmico. Profissionais de diferentes áreas da empresa passam a entender como as peças se encaixam, e como seus papéis influenciam outras pessoas e, por fim, a empresa inteira.

c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas

Para Kaplan e Norton (1997, p. 14), “o BSC produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional”. Para isso, os objetivos do *balanced scorecard* devem ser estabelecidos pela alta administração, geralmente com três a cinco anos de antecedência, que quando alcançados, se constituirão em importante contribuição para a continuidade da empresa. Contudo, sabe-se, que no decorrer do período poderão surgir situações que venham a provocar alteração das estratégias, ainda mais pelo fato de que as empresas vêm atuando em um ambiente conturbado e que pode impor mudanças a qualquer momento. Nesse caso, os objetivos também poderão e deverão sofrer ajustes.

Depois de realizado o planejamento dos objetivos e indicadores, deverão ser estabelecidas metas. Essas deverão ser desafiadoras, fazendo com que toda a empresa almeje atingir um desempenho superior, buscando uma constante melhoria dos processos críticos. Para que as metas possam ser alcançadas, torna-se necessário que as iniciativas estratégicas estejam alinhadas com os objetivos e metas a serem atingidas. Esse trabalho deve ser realizado para cada uma das quatro perspectivas, de modo a instigar os indivíduos a atingirem metas de superação em cada uma delas. Dessa forma deverá haver foco e integração visando obter melhoria contínua dos processos mais críticos e vitais para que a estratégia global seja alcançada.

d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico

Esse processo gerencial é considerado por Kaplan e Norton (1997) como o mais importante e inovador do BSC, pois cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo. Esse aprendizado é no sentido de que o *balanced scorecard* possibilita o monitoramento da estratégia, o que vem a auxiliar nos ajustes de implementação. Além disso, poderá indicar aos executivos uma eventual necessidade de alteração da própria estratégia. Os executivos precisam do *feedback* para saber se a estratégia planejada continua sendo viável e bem sucedida. Um BSC bem elaborado é a explicitação das teorias estratégicas operacionais da empresa.

...a revisão estratégica pode revelar a necessidade de uma estratégia inteiramente nova – a consequência de um aprendizado de duplo circuito – face aos novos conhecimentos em relação às condições de mercado e às capacidades internas. Em qualquer um dos casos, o *scorecard* terá estimulado o aprendizado entre os executivos com relação à viabilidade e à validade da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 19).

Como as empresas operam em ambiente instável, as estratégias tendem a não se manterem estáveis ou lineares. Nesse aspecto, os executivos necessitam receber *feedback*, pois muitas vezes uma estratégia planejada deixa de ser adequada, devido a ocorrência de circunstâncias que fogem ao controle da empresa. Porém, cabe destacar, que nem sempre uma estratégia passa a ser inadequada somente por fatos contrários. Certamente ela pode se alterar mais freqüentemente em virtude de readaptações impostas por fatores ambientais

contrários, mas também, poderá ensejar modificações, ou até mesmo uma nova estratégia, pelo surgimento de alguma oportunidade anteriormente não vislumbrada.

2.6.4 As quatro perspectivas do *balanced scorecard*

2.6.4.1 Aprendizagem e crescimento

Nesse estudo, assume-se que o trabalhador é uma importante força para as empresas. Não raro, se encontram publicações descrevendo que o capital humano é o ativo mais importante de uma empresa, embora não raro isso não passe de mero jargão. É a partir dela que o aprendizado e o crescimento organizacional serão orientados, fornecendo sustentabilidade para a consecução dos objetivos das demais perspectivas, atingindo os objetivos estratégicos da organização.

Operando num ambiente onde a capacidade intelectual está altamente valorizada, sendo reconhecida como um dos grandes diferenciais competitivos, as empresas passaram a investir mais na qualificação de seus funcionários. O principal objetivo é desenvolver a capacidade individual dos trabalhadores, propiciando-lhes novos conhecimentos e habilidades, as quais sejam úteis ao processo de aprendizagem e crescimento organizacional.

Nesse sentido, a empresa precisa dedicar esforços no gerenciamento dos objetivos traçados para esta perspectiva. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 131), “os objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas”. Ao referirem-se à infra-estrutura enfatizam três elementos: pessoal, sistemas e procedimentos. Para eles, se a empresa almeja obter sucesso, deverá investir nestes elementos, e descrevem três categorias principais para a perspectiva em discussão: a) capacidade dos funcionários; b) capacidade dos sistemas de informação; c) motivação, *empowerment* e alinhamento.

a) Capacidade dos funcionários

Exceção feita a algumas profissões que exigiam uma formação mais técnica, na era industrial os trabalhadores eram, em grande parte, contratados para realizar trabalhos braçais e não para pensar. Era um trabalho mecânico, repetitivo. Este cenário mudou consideravelmente nas últimas décadas, mais precisamente a partir dos anos 90, limiar da era da informação. A automação industrial e o processamento eletrônico de dados e informações, trouxe consigo a redução e substituição de parte da mão-de-obra dos trabalhadores por tecnologias que realizam o mesmo trabalho, porém, com menor custo, maior nível de eficiência, nível de erros reduzido, entre outros benefícios. Com isso, os funcionários começaram a ser exigidos mais em suas capacidades intelectuais do que físicas.

As idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes são oriundas dos funcionários que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização, que é o pessoal da linha de frente. Kaplan e Norton (1997) destacam que esta mudança exige profunda reciclagem dos funcionários, para que mobilizem suas mentes e capacidade de criação aos objetivos da organização. Eles mencionam três medidas de resultado essenciais, as quais são complementadas por vetores situacionais: satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários, que estão demonstrados na Figura 13.

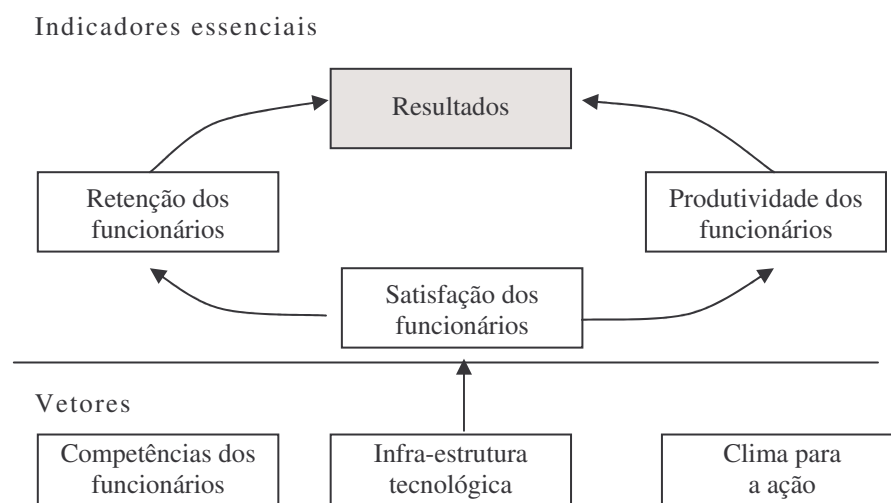


Figura 13 – A estrutura de medição do aprendizado e crescimento
Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 135

A satisfação dos funcionários é fator chave para o sucesso da organização, refletindo-se no aumento da produtividade, na elevação do nível de qualidade, e na melhoria dos serviços prestados aos clientes. Ela pode advir de diversos fatores, como remuneração, atendimento das expectativas de crescimento pessoal e profissional, dentre outras. Em empresas onde predomina a prestação de serviços, a exemplo de uma IES, é salutar que o moral dos funcionários esteja equilibrado, ainda que se saiba que isso não irá ocorrer o tempo todo. A empresa deve, contudo, invidar esforços para equacionar tal situação. Esse aspecto torna-se relevante pelo fato de que estes funcionários irão interagir diretamente com os clientes. Pela característica da atividade, sabe-se que o relacionamento empresa-cliente é um ponto crucial quando avaliada a qualidade do serviço.

Geralmente o nível de satisfação dos funcionários é medido por meio de pesquisas de clima junto aos próprios. Kaplan e Norton (1997) citam alguns elementos que esta pesquisa pode incluir, dentre os quais: envolvimento nas decisões, reconhecimento pela realização de um bom trabalho, acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função, incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa, qualidade do apoio administrativo, e satisfação geral com a empresa.

A manutenção de pessoas-chave, detentoras de valores importantes para a organização, e conhecedoras dos processos mais relevantes, assim como, das necessidades e padrões dos clientes, é o objetivo maior da retenção de funcionários. Como comentado anteriormente, as empresas vêm investindo na qualificação de seus funcionários. Considerando isso, é importante que esses permaneçam na empresa, pois são eles que compõem o seu capital intelectual, e perdê-los poderia causar desconfortos futuros.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 136), “a produtividade dos funcionários mensura o resultado do impacto agregado do aumento do nível de habilidade e moral dos funcionários, pela inovação, melhoria dos processos internos e clientes satisfeitos”.

b) Capacidade dos sistemas de informação

Se bem utilizada, a informação constitui-se num diferencial competitivo. Em um ambiente cada dia mais dinâmico, para que as pessoas possam desempenhar adequadamente suas funções, precisam dispor de informações úteis e oportunas sobre diversos aspectos, dentre os quais: clientes, processos internos, as implicações financeiras das decisões, etc.

O pessoal da linha de frente deve estar munido de informações precisas sobre o relacionamento dos clientes com a organização, bem como, o segmento em que estão situados, buscando identificar suas necessidades emergentes. As pessoas do grupo operacional devem receber *feedback* sobre os produtos/serviços entregues aos clientes, com o objetivo de implantarem melhorias contínuas visando à eliminação de erros, defeitos, redução de custos, etc. Em uma IES, como medidas para o gerenciamento, poder-se-ia ter o percentual de processos que oferecem *feedback* em tempo real sobre qualidade do ensino, sensibilidade ao investimento educacional e o percentual de funcionários que tem acesso à comunidade educativa e possuem informações referentes a eles.

c) Motivação, *empowerment* e alinhamento

A questão da motivação é aspecto primordial para o sucesso da organização. Não basta os funcionários terem acesso aos melhores sistemas de informações e serem dotados de excelente capacidade técnica. Também é essencial que estejam motivados e tenham liberdade para decidir ou agir, porém, é notório que no ambiente organizacional nem sempre isso se concretiza.

Uma das maneiras citadas por Kaplan e Norton (1997) para se medir o nível motivacional dos funcionários é através do número de sugestões por funcionários. Esta medida capta a participação e interesse dos funcionários na melhoria contínua do desempenho da organização. Porém, para que os funcionários realmente vejam os frutos de sua contribuição, é necessário que visualizem a implementação e utilização das sugestões por eles realizadas. O resultado da sugestão dos funcionários pode traduzir-se em redução de custos, melhoria da qualidade, melhoria do desempenho de processos internos e de clientes, entre outros.

A mensuração da quantidade de sugestões implementadas com sucesso e as taxas de melhorias efetivas nos processos críticos são boas medidas de resultados para o objetivo de alinhamento organizacional e individual, o que indica que os funcionários participam no processo de melhoria da organização. Para Kaplan e Norton (1997), “os vetores de desempenho para o alinhamento individual e organizacional estão voltados para determinar se as metas dos departamentos ou indivíduos estão alinhadas com os objetivos da empresa articulados no *Balanced Scorecard*”.

Galas e Ponte (2005) estudaram como o BSC promove o alinhamento organizacional. Os autores partiram do pressuposto que, devido às características conceituais e as mudanças que provoca nas organizações, o BSC contribui para tal alinhamento. Através de uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo – estudo de casos múltiplos – aplicada a três empresas privadas de médio e grande porte (uma industrial e duas de serviços), foi confirmado o pressuposto inicial. Os resultados da pesquisa mostram que a contribuição do BSC ao alinhamento deve-se às mudanças gerenciais provocadas pelos seus componentes estruturais, que conduzem à otimização do foco estratégico.

2.6.4.2 Processos internos

Nesta perspectiva do BSC a organização deve identificar os processos mais críticos e que sustentarão a realização dos objetivos e medidas das perspectivas dos clientes e financeira. O foco geralmente adotado nas organizações para esta perspectiva é para a melhoria dos processos internos operacionais já existentes.

Kaplan e Norton (1997) sugerem que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos, iniciando pelo processo de inovação (identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes, e soluções para suprir estas necessidades), seguindo com os processos de operações (entrega de produtos e prestação de serviços aos clientes), culminando com o serviço pós-

venda (aqueles que complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços da organização).

Na perspectiva dos processos internos, os objetivos e medidas derivam de estratégias implícitas, as quais estão voltadas a satisfazer às expectativas dos acionistas e dos clientes-alvo. Esta abordagem revela por vezes, processos totalmente novos, para os quais a organização deverá buscar a excelência. Cada uma utiliza seus próprios processos, adaptados ao seu contexto, para criar valor para os clientes e conseqüentemente gerar resultados financeiros. Kaplan e Norton (1997) identificaram uma cadeia de valor genérica para os processos internos, devendo ser moldada de acordo com a característica de cada organização. O modelo por eles proposto inclui três processos principais, a saber: inovação, operações e serviço pós-venda, conforme ilustra a Figura 14.

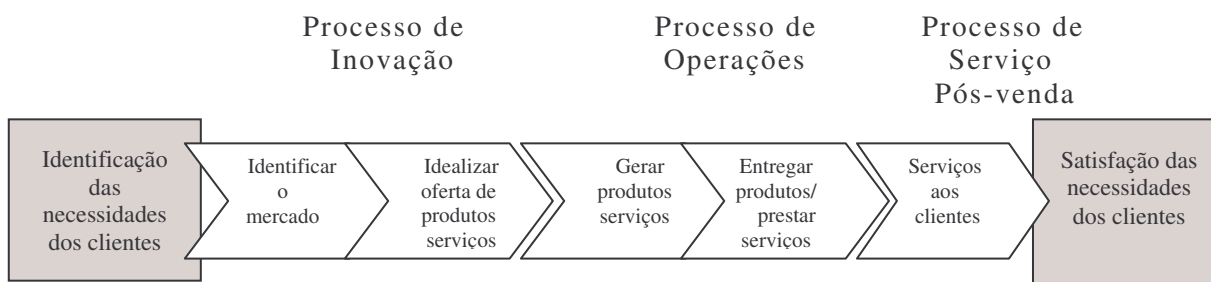


Figura 14 – O modelo da cadeia de valor genérica Kaplan e Norton, 1997, p. 102

A cadeia de valor dos processos internos tem como primeiro estágio o processo de inovação, que consiste da identificação de determinado mercado e a criação de produtos e serviços que atendam as expectativas e venham a suprir as necessidades de determinado mercado. Imaginando esse processo aplicado ao contexto de uma IES, é o momento em que haveria a prospecção dos interesses e necessidades da comunidade em que atua. Após análise e definição de qual o público alvo e suas demandas, seria o momento de elaborar projetos específicos para atendê-las, como a criação de novos cursos, sejam eles de graduação, extensão, pós-graduação e até mesmo técnicos – profissionalizantes.

No segundo estágio da cadeia de valor, os projetos idealizados têm que ser transformados em produtos ou serviços, os quais serão oferecidos aos clientes. Sabe-se que este estágio é o que recebe maior atenção no que se refere

à medição de desempenho e onde algumas organizações encerram sua cadeia de valor, esquecendo-se ou ignorando o estágio seguinte. Em uma IES o processo de operacionalização seria o momento de efetiva estruturação dos cursos, entendendo-se com tal, a realização de todos os trâmites legais e também relativos às questões pedagógicas, tais como a definição dos currículos. Isso definido ocorreria a oferta e efetiva realização dos cursos.

O terceiro estágio é o serviço pós-venda, para o qual a organização deve dedicar grande atenção, pois são atividades que agregam valor aos produtos/serviços oferecidos ao cliente. A organização deve identificar quais os indicadores mais adequados para a medição dos processos internos críticos. Continuando a exemplificação a partir do contexto de uma IES, o processo de serviço pós-venda revela-se como uma oportunidade de capturar informações sobre os pontos fortes e fracos de determinado curso. Ainda, poderia haver a identificação de novos interesses da comunidade. Porém, é uma etapa que por vezes não recebe a importância devida. Agindo assim, a Instituição certamente estará deixando de usufruir de benefícios que um trabalho efetivo poderia trazer.

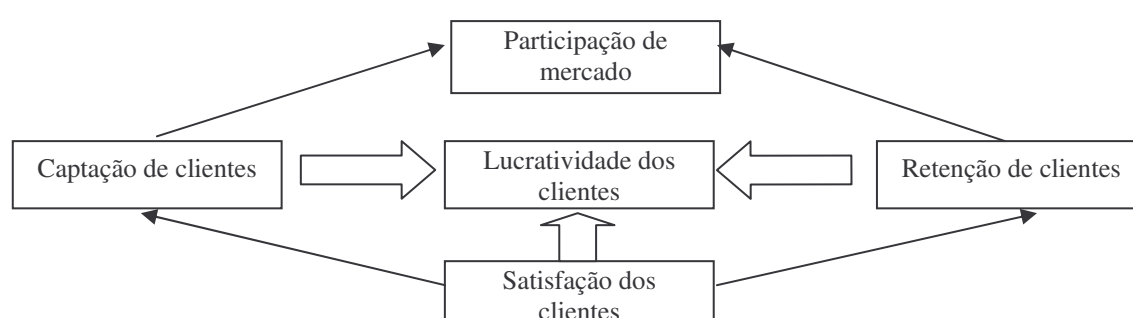
2.6.4.3 Clientes

Nesta perspectiva a organização identificará qual o segmento de mercado e de clientes no qual deseja competir. São esses segmentos que irão gerar receita para a consecução dos objetivos financeiros. Em tempos passados, as empresas podiam concentrar-se nos processos internos relacionados a produtos e inovações. Porém, com o aumento da competitividade, perceberam que o foco deveria ser direcionado aos clientes, captando suas necessidades e verificando o que lhes agrega valor.

As empresas que não dedicarem atenção a seus clientes, provavelmente irão perdê-los para algum concorrente. Nesse sentido, analisar a concorrência também é importante. Direcionar o foco no cliente não significa simplesmente satisfazê-lo, mas pressupõe que a missão e a visão da organização sejam

traduzidas em objetivos específicos para os segmentos de mercado e clientes que se tenha identificado.

Em geral, o resultado da perspectiva de clientes é medido através de indicadores que, em geral, são utilizados pela maioria das organizações, quais sejam: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes, lucratividade de clientes. Como descrevem Kaplan e Norton (1997), esses indicadores podem ser agrupados em uma relação de causa-efeito, conforme mostrado na Figura 15.



Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos em volume unitário vendido)
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes
Satisfação de clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor
Lucratividade de clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes

Figura 15 – A perspectiva de clientes – medidas essenciais

Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 72

As medidas de resultado da perspectiva de clientes representam metas para operações, marketing, desenvolvimento de produtos e serviços das organizações. É nela que deverá ser identificado o que os clientes valorizam e escolher a proposta de valor a oferecer-lhes.

Existe ainda um segundo grupo de indicadores que contém os vetores de desempenho do resultado fornecido para o cliente. É este grupo de medidas que considera as propostas de valor que a organização buscará oferecer aos segmentos de mercado e clientes identificados pela organização.

Para Kaplan e Norton (1997), a organização pode selecionar objetivos e medidas entre três classes de atributos que quando atendidos permitirão à organização reter e ampliar seus negócios com os clientes. Os autores descrevem as três classes como: atributos de produtos e serviços: funcionalidade, qualidade e preço; relacionamento com os clientes: qualidade da experiência de compra e das relações pessoais; e por último, imagem e reputação.

O modelo genérico da proposta de valor então ficaria assim:

Valor = Atributos do produto/serviço + Imagem + Relacionamento

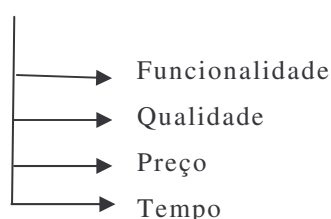


Figura 16 – Atributos de valor

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 79

2.6.4.4 Financeira

Kaplan e Norton (1997, p. 49), afirmam que “os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*”. Tal afirmativa pode ser tida como válida porque, em síntese, toda e qualquer empresa, seja com ou sem fins lucrativos, opera com o intuito de obter o melhor retorno financeiro possível.

A título de esclarecimento, cabe destacar que a diferença entre as empresas com e sem fins lucrativos reside na finalidade destes recursos, e na nomenclatura utilizada, pois uma adota o termo lucro, e a outra, resultado. Em geral uma empresa tem como objetivo final de sua atividade obter o maior lucro possível, parte do qual será distribuído aos acionistas. Enquanto isso, uma empresa sem fins lucrativos também irá trabalhar com o intuito de obter o melhor resultado possível, porém terá como finalidade o reinvestimento na manutenção de sua atividade fim, seja ela social, educacional, de saúde, etc.

As medidas definidas para as demais perspectivas do BSC deverão, em uma relação de causa-efeito, estar direcionadas a melhorias do desempenho financeiro a longo prazo. Os vetores da perspectiva financeira serão condicionados pelo setor de atuação da organização, o ambiente competitivo e a estratégia.

Blundell, Sayers e Shanahan (2003) pesquisaram o uso do *balanced scorecard* pelas empresas da Nova Zelândia. A população estudada foi formada pelas 40 primeiras empresas listadas na *New Zealand Stock Exchange* (NZSE40). Destas, somente 23 responderam aos questionários. Os resultados da pesquisa mostram que 61% das empresas utilizam o BSC no nível organizacional, e 65% das empresas o utilizam no nível divisional. A pesquisa desenvolvida por Blundell, Sayers e Shanahan (2003), constatou que as medidas financeiras ainda são consideradas as mais importantes, comparativamente as medidas não-financeiras.

A conclusão dos autores vem de certa maneira evidenciar que apesar da tendência em se afirmar que os recursos financeiros perderam sua importância para o capital intelectual, na prática as empresas tem no aspecto financeiro seu maior objetivo. Evidentemente que os aspectos não-financeiros, a exemplo do conhecimento, têm merecido maior atenção se comparado há tempos passados. Mas na verdade, para que as empresas possam realizar investimentos e potencializar seu capital intelectual, necessitarão dispor de recursos financeiros, e isso por si só já enfatiza sua importância.

2.6.5 Pesquisas sobre BSC em Instituições de Ensino Superior

O objetivo desta seção é apresentar algumas pesquisas que tratam da aplicação do *balanced scorecard* em Instituições de Ensino Superior. Nota-se, entretanto, que a quantidade de pesquisas sobre o tema, direcionadas à IES, é bastante restrito. A seguir apresentam-se as pesquisas e seus principais resultados.

Mâsih (1999) investigou as necessidades de treinamento em ambientes gerenciados pelo *balanced scorecard*. O autor propôs a utilização do BSC como ferramenta para evidenciar os focos para direcionamento dos programas de treinamento. Ele partiu da hipótese de que um ambiente gerenciado pelo BSC facilitaria o processo de identificação das necessidades de treinamento. A aplicação do modelo proposto foi realizada na Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina, uma instituição sem fins lucrativos que atua em atividades de pesquisa e extensão universitária em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina. Durante o desenvolvimento da aplicação foram levantados dados relacionados com o histórico dos programas de treinamento proporcionados pela instituição aos funcionários e, com o objetivo de evidenciar as conclusões, foi realizada uma análise comparativa entre esses dados e os resultados obtidos pela aplicação do modelo proposto.

O autor concluiu que o levantamento das necessidades de treinamento em ambientes gerenciados pelo BSC assume dois estágios. No primeiro, durante sua elaboração, é possível identificar os fatores críticos para que a visão estabelecida para a organização seja atingida. Através da análise desses fatores, o autor entende que é possível identificar quais focos devem ser tratados como clientes-alvo de programas de treinamento. No segundo estágio, relacionado com a implantação e efetiva utilização do BSC, concluiu que é possível analisar o desempenho da instituição em relação a esses fatores críticos, de maneira a identificar lacunas em relação ao desempenho desejado. Por fim, Mâsih (1999) descreve que através do conjunto de informações é possível verificar, dentro do universo dos fatores críticos de sucesso, aqueles que estão carecendo de melhorias, e aqueles que estão apresentando resultados satisfatórios. Assim, os treinamentos serão indicados para fins específicos, evitando desperdícios, tanto financeiros quanto de tempo.

O estudo da aplicabilidade do BSC em universidades, elaborado por Rocha (2000), teve o intuito de identificar a relação entre as estratégias utilizadas e o estabelecimento de indicadores de desempenho. O autor utilizou no seu modelo de BSC, as seguintes perspectivas: educação, clientes, responsabilidade

financeira, processos internos e, aprendizagem e crescimento. Esta pesquisa é um exemplo de estrutura com cinco perspectivas.

Utilizando a forma de estruturação apresentada pela literatura do BSC, o autor descreve que, os indicadores adequadamente definidos e bem administrados auxiliam no cumprimento da missão da Instituição. Assim, através dos resultados de sua pesquisa concluiu que o BSC é adequado para o gerenciamento de uma IES privada. Na verdade, as conclusões de Rocha (2000) retratam aquilo que a teoria do BSC descreve, onde tem como pressuposto uma coerente definição dos objetivos e metas, bem como, seu gerenciamento.

Um modelo de gerenciamento estratégico baseado no BSC, aplicável a universidades, foi proposto por Muller (2001). Ao definir as perspectivas para a estruturação do *balanced scorecard* o autor, assim como o fez Rocha (2000), incluiu uma quinta perspectiva, a qual denominou de social, sob o argumento de que a missão da Instituição está relacionada à filantropia. Conforme discutido anteriormente, a partir do enfoque dado pelo autor, a perspectiva social poderia estar inserida na própria perspectiva financeira, afinal, a filantropia está diretamente relacionada ao aspecto financeiro.

Sua pesquisa constatou que quando atingido o cumprimento da missão de uma IES sem fins lucrativos, tal fato é reconhecido pela sociedade. Como isso, a Instituição recebe maior apoio tanto da comunidade quanto dos organismos públicos. Esse apoio ocorre em forma de auxílios ou subvenções públicas, por meio de parcerias com empresas privadas e pelo ingresso de alunos.

Em sua dissertação, Rosa (2002) propôs a adaptação do BSC a instituições de pesquisa, através de um estudo exploratório realizado no Laboratório de Cultivo de Moluscos Marinhos da Universidade Federal de Santa Catarina. Em seu entendimento, o *balanced scorecard* para instituições de pesquisa constituiu-se em uma nova forma de gestão integrada, com enfoque na estratégia. Destacase por analisar o desempenho destas instituições em relação aos seus fatores críticos, como a produção científica e tecnológica, a disseminação do

conhecimento, a transferência de tecnologia e a capacitação dos pesquisadores e de suas equipes, dentre outros.

Para a estruturação do *balanced scorecard* aplicado à instituição estudada, a autora seguiu as mesmas etapas sugeridas por Kaplan e Norton (1997): definição da arquitetura de indicadores, consenso em função dos objetivos estratégicos, escolha e elaboração dos indicadores, elaboração do plano de implementação. Ela também o estruturou a partir de cinco perspectivas, sendo incluída, além das quatro básicas, a perspectiva ciência e tecnologia. Seu estudo conclui que o modelo proposto é compatível com as instituições de pesquisa, pois possibilita mapear, contabilizar e gerenciar além dos valores mensuráveis, as peculiaridades como a inovação, a tecnologia e a capacitação científica, resultantes das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Dobrindt (2003) investigou o uso do *balanced scorecard* como uma ferramenta de gestão em universidades alemãs. O autor descreve que, devido ao BSC satisfazer necessidades de diversos *stakeholders*, ele poderia ser utilizado como ferramenta de gestão naquelas universidades. Mas alerta que a falta de uma orientação *top-down* e de direção estratégica, são problemas que devem ser anteriormente discutidos para uma posterior implementação do BSC.

O objetivo de seu estudo foi testar se o BSC era adequado para as universidades alemãs, e se era sob medida para demandas específicas, numa tentativa de elaborar um modelo de referência. O autor relata que existem poucas pesquisas sobre o *balanced scorecard* focadas para universidades, o que torna necessário realizar certas adaptações. A pesquisa concluiu que para problemas gerais, tais como a falta de estratégias ou de indicadores de desempenho, deve ser encontrada outra solução independente do BSC. Aliás, isso era de se esperar, pois a estruturação do BSC pressupõe a existência de uma estratégia, ainda que não esteja formalmente escrita. Também concluiu que é necessário desenvolver modelos mais exatos para as universidades alemãs, e posteriormente analisar problemas potenciais resultantes da redução do nível de complexidade.

Conforme se pode observar nos estudos apresentados (Rocha, 2000; Muller 2001; Rosa 2002), os autores entenderam como adequado incluir mais uma perspectiva na estruturação do *balanced scorecard*, apresentando suas justificativas para tal prática. Talvez com o intuito de propor um desenho diferente daquele apresentado pelos idealizadores do BSC, além de pretenderem melhor monitorarem a estratégias das empresas estudadas, tenham eles optado pela inserção de uma perspectiva adicional. Argumentos anteriores sustentam a estrutura somente com as quatro perspectivas de Kaplan e Norton (1997).

Papalexandris *et al.* (2005) desenvolveram uma estrutura metodológica compacta e integrada para sintetizar e implementar o *balanced scorecard*, com o propósito de capitalizar no conhecimento existente, e ao mesmo tempo incorporando questões críticas. A metodologia proposta pelos autores é orientada a resultados, focalizando fases distintas com resultados manejáveis, e com dois eixos principais, sendo um horizontal envolvendo as fases do projeto, e outro vertical, envolvendo grupos de atividades.

O eixo horizontal compõe-se de seis fases, abordando respectivamente: preparo, entendimento, identificação, seleção, operacionalização e implementação. Por sua vez, o eixo vertical envolve atividades essenciais e de suporte. As essenciais preocupam-se com as estratégias principais que devem ser desempenhadas para desenhar e implementar um BSC. Já as de suporte, visam identificar todas as atividades de suporte que tem impacto na organização e deveriam ser consideradas durante todo o ciclo de vida do projeto, e envolvem: gestão da mudança, gestão de risco e segurança da qualidade, tecnologia da informação e, gestão de projeto e processos.

2.7 MAPAS ESTRATÉGICOS

O surgimento dos mapas estratégicos tem como marco a evolução do *balanced scorecard*. Na concepção inicial do BSC, o foco principal era destinado aos indicadores de desempenho. Assim, a árvore estratégica era

estruturada de forma a mostrar em cada uma das quatro perspectivas os indicadores selecionados pela empresa para monitoramento de sua estratégia.

Na medida em que o BSC passou a ter maior aplicabilidade nas empresas, começou a sinalizar a necessidade de alguns ajustes para atender ao que os gestores estavam requerendo. Isso propiciou que o sistema fosse gradativamente aprimorado, tendo Kaplan e Norton realizado diversos estudos de caso, geralmente em empresas norte-americanas. Os autores reconhecem que essas pesquisas contribuíram sobremaneira para os aprimoramentos do BSC ocorrerem.

Como os executivos e os funcionários davam grande importância aos indicadores, aos poucos foi percebido que era necessário saber o que realmente estava se tentando realizar. Isso fez surgir mais fortemente o questionamento de quais eram os objetivos perseguidos. Do contrário poderia estar se buscando atingir determinada meta, relativa a um indicador, sem saber qual seu real significado quando atingido. Kaplan e Norton (2004) relatam que esse enfoque mais direto aos objetivos facilitava o trabalho dos executivos quando da definição dos indicadores de desempenho, oportunidade na qual afirmam que,

... quando se concordava sobre os objetivos almejados, os executivos podiam modificar com facilidade os respectivos indicadores para períodos subseqüentes, caso estes se mostrassem insatisfatórios como instrumento de mensuração, sem necessidade de reanalisar a estratégias. Os objetivos provavelmente continuariam os mesmos, ainda que seus indicadores evoluíssem com a experiência e com novas fontes de dados (KAPLAN; NORTON, 2004, p. X).

Esse novo direcionamento do BSC mostrou que os objetivos deveriam estar interligados em relações de causa-efeito. À medida que os objetivos iam sendo distribuídos dentro das quatro perspectivas e realizando sua relação, formava-se um diagrama que foi denominado de mapa estratégico.

Kaplan e Norton (2004) reconhecem o mapa estratégico como uma inovação tão importante como o próprio *balanced scorecard* original. Para eles, os mapas estratégicos gerenciam e comunicam a estratégia da empresa.

O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 55).

As medidas representam o equilíbrio entre objetivos e indicadores externos voltados para os acionistas e clientes, com as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação e, principalmente, aprendizado e crescimento. Torna-se necessário um equilíbrio entre as medidas de resultado e as medidas que determinam o desempenho futuro.

Os mapas estratégicos equilibram medidas objetivas com as medidas de resultado, porém, problemas ocorrem na implementação prática dessa importante metodologia, devido principalmente à validação da estruturação da mesma, envolvendo: ênfase exclusivamente vertical e econômica, visão de processo interno baseado exclusivamente em eficiência, pouca flexibilidade às mudanças estratégicas, pouca definição da veracidade dos objetivos, e a visão mecanicista das relações de causa-efeito.

Fernandes (2002), ao pesquisar sobre os mapas estratégicos, partiu da premissa de que são desconsideradas as estruturas sistêmicas na construção destes mapas, e que isso seria um vício de origem com vistas à simplificação do pensamento estratégico. O argumento do autor é que há uma relação unidirecional, não havendo previsões para efeitos inesperados e indesejáveis como, por exemplo, restrição de capital, falta de capital intelectual e problemas relacionados a tempo.

Mas quando da aplicação prática, qualquer plano pode enfrentar dificuldades, independente de qual espécie. Do contrário, seria o mesmo que imaginar que se consideradas todas as estruturas sistêmicas haveria um planejamento perfeito, o que é de difícil ocorrência. Nesse sentido, contrariamente aos argumentos do autor, pensa-se que ao estruturar o mapa estratégico da empresa os executivos estejam cientes das possibilidades e

limites. Assim, a estrutura desde o princípio estará de alguma maneira considerando aspectos que possam vir a impactar negativamente nos resultados esperados. Para estas situações será necessário que os executivos contemplem em seu planejamento, alternativas que rapidamente supram eventuais falhas e reorganizem a estrutura do mapa estratégico a fim de mantê-lo no rumo inicialmente previsto.

2.7.1 Construção de mapas estratégicos

Para a construção de mapas estratégicos, Kaplan e Norton (2004) partem do conceito do BSC, mesmo que isso não signifique afirmar que o mesmo tem exclusividade para este tipo de enfoque. Porém, é nele que se baseia todo o referencial de construção, pois além de um sistema de medidas táticas ou operacionais, também é um sistema de gestão estratégica que pode ser executado em longo prazo.

A metodologia de BSC tem como intuito viabilizar processos gerenciais críticos, os quais foram abordados na seção 2.6.3, e a construção de mapas estratégicos torna mais visível a consecução e alcance das metas, tornando-se importante ferramenta de monitoramento e indutora de ações.

A partir da evolução do modelo simples de quatro perspectivas do BSC é que foi construído o mapa estratégico. Kaplan e Norton (2004) construíram um modelo genérico que representa como a empresa cria valor. A Figura 17 ilustra como o mapa estratégico representa visualmente a estratégia da empresa, de modo a retratar conjuntamente como as quatro perspectivas se integram para descrever a estratégia. É evidente que o modelo aqui tratado é genérico, motivo pelo qual, cada empresa ao elaborar seu mapa estratégico deverá realizar as adaptações que se fizerem necessárias para refletir seu conjunto específico de objetivos estratégicos.

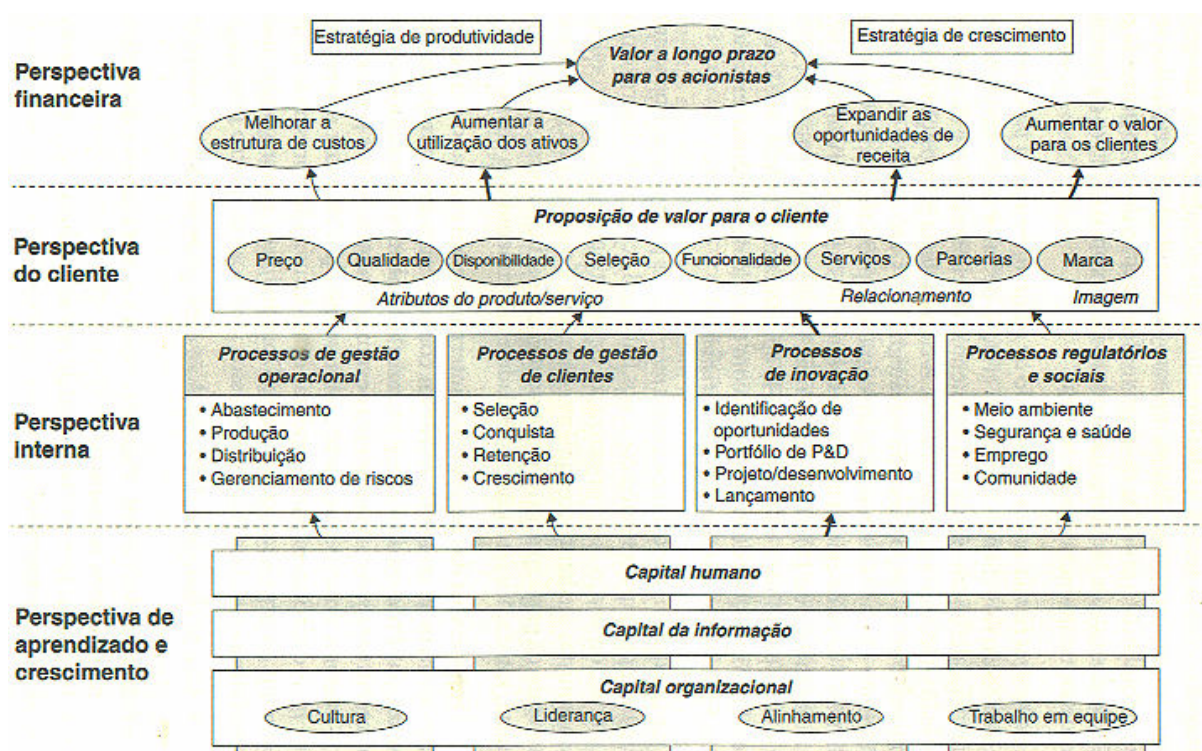


Figura 17 – Mapa estratégico genérico

Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 11)

A Figura 17 mostra a relação causa-efeito que faz a conexão das perspectivas de cliente e financeira aos processos internos críticos, os quais deverão criar e cumprir a proposição de valor para os clientes, e conseqüentemente propiciar o cumprimento dos objetivos financeiros. Por sua vez, na perspectiva de aprendizagem e crescimento são identificadas competências essenciais dos ativos intangíveis, entendendo-se como tal, o capital humano, capital da informação e capital organizacional.

No presente estudo será focado mais especificamente o capital humano, de forma a se estruturar um modelo de mapa estratégico específico. Dentro de um mapa estratégico corporativo, tal estruturação conduziria ao desenvolvimento de um indicador da prontidão do capital humano, que para Kaplan e Norton (2004, p. 229), “representa a disponibilidade de habilidades, talento e *know-how* entre os empregados, tornando-os capazes de executar os processos internos críticos para o sucesso da estratégia”.

Assim, a construção do mapa estratégico ficaria restrita a um item da perspectiva de aprendizagem e crescimento, conforme ilustrado na Figura 18.

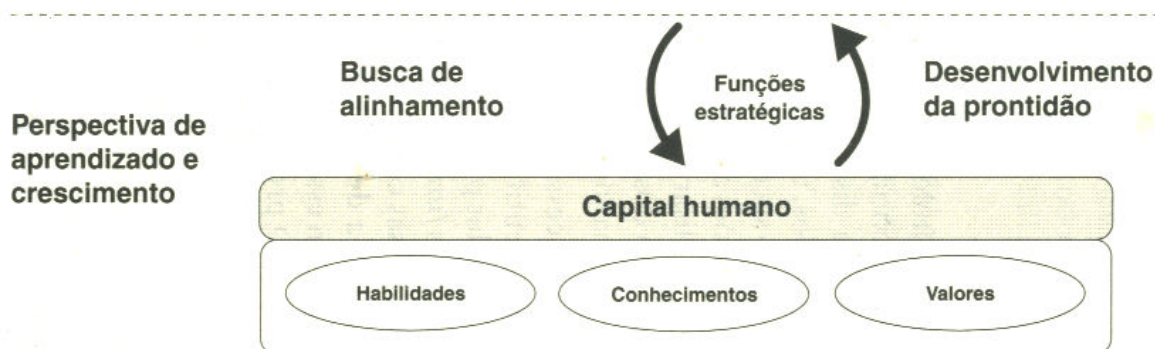


Figura 18 – Estrutura para o mapa estratégico do capital humano
Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 230)

O processo de estruturação do mapa estratégico para o capital humano requer que sejam identificadas as competências essenciais para que possam ser executados os processos críticos da organização. Percebe-se na Figura 18 que o ponto central entre a busca de alinhamento e o desenvolvimento da prontidão do capital humano é a identificação das funções estratégicas.

Na verdade, em uma empresa todas as funções têm sua importância, do contrário não necessitariam existir. Entretanto, algumas proporcionam maior impacto sobre as estratégias. É nesse sentido que a empresa deverá identificar quais são as funções mais importantes para sua estratégia, focalizando a gestão estratégica sobre elas. No presente estudo assume-se que o trabalho dos docentes é uma das funções estratégicas mais importantes em uma Instituição de Ensino, estando a construção do mapa estratégico direcionada a ela. Apesar disso, ressalta-se que outras funções contribuem para a consecução das estratégias institucionais, como por exemplo, a exercida por: coordenadores, pró-reitores e pessoal técnico-administrativo.

A partir do momento em que estão identificadas as funções estratégicas, deve-se partir para a definição do perfil de competências, onde são especificadas com considerável nível de detalhes. Será nesse momento que ocorrerá a descrição das habilidades, conhecimentos e valores requeridos dos funcionários, que aplicado ao contexto deste estudo serão os docentes.

Feito isso, será necessário avaliar se as capacidades e competências que os funcionários possuem no momento, atendem ao perfil traçado para aquelas funções estratégicas. Este trabalho em geral é realizado pela área de recursos humanos, a qual dispõe de instrumentos e técnicas adequadas para prospecção destas informações. Contudo, nem sempre a área de RH participa tão ativamente desse processo. Comentando acerca desta avaliação, Kaplan e Norton (2004, p. 238), afirmam que elas “proporcionam aos indivíduos compreensão mais nítida de seus objetivos e *feedback* amplo sobre suas atuais competências e desempenho, além de um plano de ação para o futuro desenvolvimento pessoal”.

Além disso, a avaliação das capacidades atuais dos funcionários busca o alinhamento entre os processos internos e o capital humano. Essas duas perspectivas não podem ser tratadas isoladamente, necessitando estar alinhadas para que a proposta de valor aos clientes seja atingida. Na busca por esse alinhamento ocorrerá a identificação das necessidades de desenvolvimento do capital humano, que quando posto em prática irá contribuir para o satisfatório cumprimento dos processos internos críticos.

De acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 239), “sem a orientação de um mapa estratégico, a maioria dos programas de desenvolvimento de RH tenta atender às necessidades de todos os empregados”, certamente direcionando esforços e recursos a função que não tenham maior relevância estratégica. Mas os próprios autores reconhecem a existência de duas abordagens para esse problema, conforme ilustra a Figura 19.

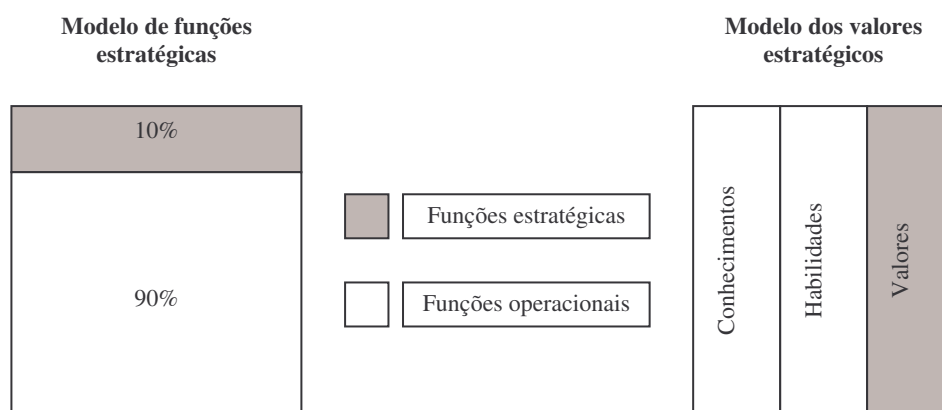


Figura 19 – Modelo para o desenvolvimento do capital humano estratégico
Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 240)

Uma das abordagens é promover o alinhamento estratégico pelo modelo de funções estratégicas, para o qual são concentrados os programas de desenvolvimento em poucas funções-chave. Dentro desta abordagem, os programas devem ser direcionados e financiados separadamente, pois são específicos a determinado grupo de funcionários.

A outra abordagem segue o modelo de valores estratégicos, tendo como premissa a estratégia como tarefa de todos. Evidentemente é salutar que todos na empresa estejam conscientes e informados a respeito de sua contribuição para a concretização das estratégias organizacionais. Contudo, sabe-se que a participação de cada um irá ocorrer em nível de responsabilidade diferenciado quanto à relevância estratégica. Conforme descrevem Kaplan e Norton (2004), esta abordagem serve como base para a formação de um programa de gestão do desempenho direcionado a todos os funcionários.

No contexto do estudo, a abordagem apresentada pelo modelo de funções estratégicas parece mais adequada, ainda seja destacado que outras atividades, de cunho mais operacional, também são importantes para as estratégias de uma IES. Sua finalidade principal é a prestação de serviços educacionais. Nesse sentido, imagem e qualidade da Instituição estão fortemente vinculadas à qualidade do seu corpo docente, bem como das áreas correlatas. Por isso é que as funções diretamente relacionadas aos processos da área de ensino merecem maior atenção e investimento quanto ao desenvolvimento do capital humano, neste caso, fortemente estratégico. Dentre estas funções está a docente, tanto que os programas de desenvolvimento requerem expressivos investimentos, como por exemplo, para o financiamento de cursos de mestrado, doutorado, etc.

Em pesquisa realizada junto a uma Instituição Privada de Ensino Superior, Bartz (2003) propôs um modelo genérico de *balanced scorecard* para gerenciamento estratégico do capital humano, estruturado a partir das quatro perspectivas do BSC abordadas por Kaplan e Norton (1997). O estudo prospectou através de entrevistas em profundidade, indicadores essenciais para o satisfatório gerenciamento do capital humano, na visão dos gestores daquela Instituição. Os indicadores das outras perspectivas foram prospectados da

literatura do BSC, bem como, de uma visão mais voltada à área de recursos humanos, mais especificamente na perspectiva dos processos internos.

A pesquisa constatou que os gestores dos níveis estratégicos têm conhecimento da importância do capital humano para o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição. Contudo, o estudo concluiu que o gerenciamento do capital humano somente é possível se houver um processo de mudança contínuo, e com a aceitação de todos os membros da Instituição, aspecto essencial para que os objetivos estratégicos sejam atingidos. A seguir será apresentado o modelo, que foi estruturado em forma de indicadores, para o gerenciamento do capital humano.

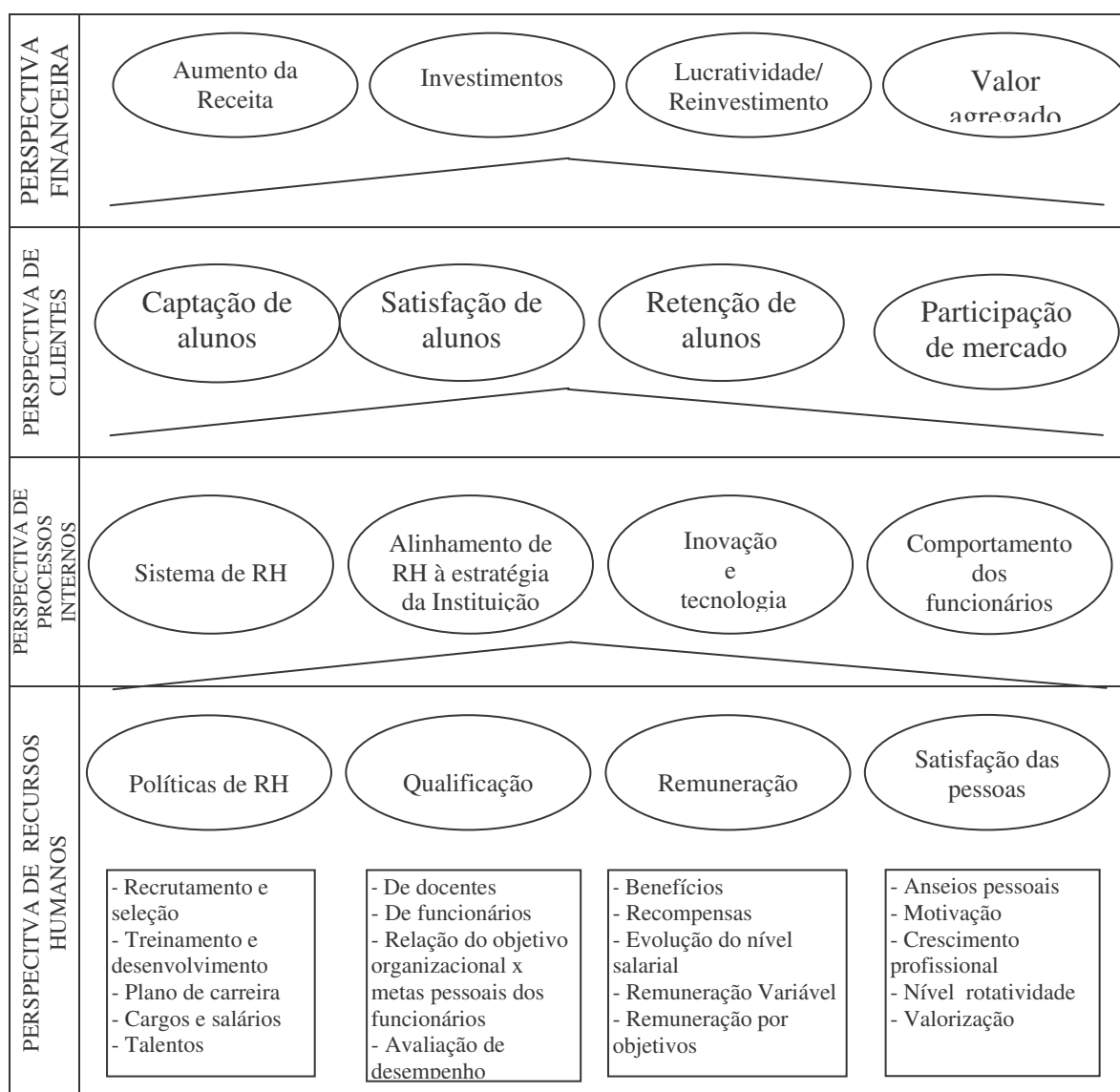


Figura 20 – Mapa estratégico do BSC para a Instituição estudada

Fonte: construção própria como resultado das entrevistas

No modelo apresentado na Figura 20, as perspectivas, financeira, de clientes e de processos internos, foram estruturadas a partir dos conceitos apresentados pela literatura do BSC. Assim, os indicadores dessas três perspectivas são conceituais, não sendo oriundos da pesquisa realizada. Já no caso da perspectiva de aprendizagem e crescimento, todos os dados apresentados foram obtidos nas entrevistas realizadas na Instituição pesquisada. Destaca-se que na dimensão de processos internos, parte dos indicadores corresponde ao reflexo da aplicação de investimentos em pessoal.

A partir do modelo proposto, Bartz, Vanti e Reginato (2004) buscaram a opinião de especialista do setor de recursos humanos com o intuito de iniciar um processo de validação do modelo de mapa estratégico para gerenciamento do capital humano em Instituições de Ensino Superior. A especialista ratificou os resultados obtidos junto à Instituição pesquisada no que diz respeito aos indicadores para mensuração do desempenho do capital humano, e adicionalmente estabeleceu algumas relações entre eles.

Na análise da especialista, o indicador mais significativo para uma Instituição de Ensino Superior é a qualificação, principalmente dos docentes. De acordo com ela, a aprendizagem pode ocorrer de duas maneiras: via contato colega-colega, ou via interesse da Instituição. Num primeiro momento a aprendizagem seria proporcionada pela Instituição, pois esta tem que cumprir certos pré-requisitos previstos pela legislação. Porém, ressaltou que talvez a aprendizagem colega-colega seja mais significativa, pois, muitas vezes, as trocas de informações sobre as formas de atuar em sala de aula podem desencadear o diferencial competitivo da Instituição.

Outro aspecto interessante destacado pela especialista quanto à qualificação, foi o fato de como a Instituição irá buscá-la. Ela entende que pode ser através do investimento interno através de programas de desenvolvimento, ou por meio de contratação de pessoal já altamente qualificado. Mas por outro lado, enfatizou que buscar profissionais qualificados no mercado é mais difícil, e por vezes requer que a Instituição tenha claramente definido um programa de crescimento pessoal e profissional, bem como, de remuneração e benefícios.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O objetivo de uma pesquisa é, conforme Gil (2002), fornecer respostas para o problema proposto, através da utilização de um procedimento racional e sistemático. Descreve, ainda, que a pesquisa se torna necessária quando as informações disponíveis são incapazes de responder ao problema, ou necessitam de melhor ordenamento a fim de ser possível relacioná-las a ele.

O presente estudo, ao propor a estruturação de um modelo de mapa estratégico direcionado à gestão do capital intelectual de Instituição de Ensino Superior, necessita dispor de informações que a priori se desconhece. Nesse sentido, demanda um trabalho investigativo que, através da pesquisa, auxiliará na identificação e ordenamento das informações, as quais propiciarão que o problema proposto seja respondido.

Normalmente, o pesquisador tem grande preocupação em relação ao grau de cientificidade de uma pesquisa. A esse respeito, Gil (1999, p. 26) descreve método como “o caminho para se chegar ao fim”. A compreensão de que a cientificidade é obtida a partir do momento em que fica clara a trajetória percorrida, desde seu início até o final dos trabalhos, esclarecendo qual método foi utilizado, é muito importante para a qualidade final de pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Tendo como núcleo da pesquisa a identificação de objetivos para gestão do capital humano, e sua posterior estruturação em forma de mapa estratégico, classifica-se a pesquisa, quanto à sua natureza, como aplicada. Entende-se pertinente tal classificação, haja vista o propósito de produzir conhecimentos relacionados a um segmento de estudo dos ativos intangíveis, constituindo-se como alternativa de consulta em uma futura aplicação prática do modelo.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, que é definida como

uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o significado, não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural no mundo social (VAN MAANEN (1983) *apud* SMITH; THORPE; LOWE, 1999, p. 71).

Ainda, se entendido, de acordo com o que afirmam Silva e Menezes (2001), que a pesquisa quantitativa considera a possibilidade de quantificação, de modo a se traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, o presente estudo também pode ser classificado como quantitativo, ainda não utilize um sistema puramente estatístico.

A presente pesquisa é aplicada a uma Instituição de Ensino Superior, com vistas a identificar a percepção e expectativas dos gestores acerca da gestão do capital humano, tratando das coisas do mundo real a partir da subjetividade humana, devendo assim ser analisada qualitativamente. O aspecto quantitativo nesta análise é utilizado no sentido de reduzir tal subjetividade, propiciando que os resultados tenham maior robustez.

Gil (1999) descreve que a pesquisa exploratória se propõe a analisar determinado fato de maneira mais geral, buscando-se uma aproximação. Sendo um dos propósitos da pesquisa a validação dos objetivos estratégicos para gestão do capital humano, entende-se que a pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, como exploratória, pois visa investigar e discutir um tema ainda pouco pesquisado, ainda mais ao tratar de Instituições de Ensino Superior.

O universo da pesquisa é constituído pelas Instituições de Ensino Superior Particulares. A amostra foi selecionada por acessibilidade, que para um estudo inicialmente exploratório, mostra-se adequada. Assim, a pesquisa foi desenvolvida em uma única IES privada, na qual foram coletas as opiniões de seus diretores que atuam no nível estratégico.

3.2 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A técnica utilizada para a coleta dos dados foi a entrevista face a face, em profundidade e do tipo semi-estruturada com questões abertas, prospectando dados primários para conduzir a pesquisa a seus propósitos. Foi realizada com os diretores de uma Instituição Privada de Ensino Superior, selecionada por acessibilidade.

A Instituição pesquisada está situada na região metropolitana de Porto Alegre, e tem uma história de trinta anos de educação superior. Atualmente atende aproximadamente seis mil alunos e encontra-se em processo de expansão. Oferece cursos de graduação, de extensão e de pós-graduação *latu sensu* em diversas áreas, tendo uma forte tradição na área de educação.

As entrevistas foram realizadas com os gestores vinculados diretamente ao nível de alta direção da Instituição pesquisa, sendo que duas foram consideradas significativamente relevantes para o presente estudo. Um dos diretores entrevistados tem formação na área contábil, com pós-graduação na área de controladoria, possuindo vasta experiência em gestão. Atua na Instituição há vários anos em cargos de gestão administrativa.

O outro entrevistado tem sua formação na área de educação, com grande experiência na área acadêmica e de gestão. Em sua trajetória profissional já atuou como presidente de entidade mantenedora, como diretor de centros educacionais e de faculdades. Atualmente ocupa o cargo de diretor administrativo na entidade mantenedora da Instituição pesquisada.

A fim de se obter uma opinião externa sobre os dados identificados junto à Instituição pesquisada, realizou-se uma terceira entrevista, que foi realizada junto a uma especialista da área de recursos humanos e de ensino superior, que não possui vínculo com a Instituição pesquisada.

Gil (1995) ao abordar as vantagens da entrevista face a face afirma:

... a maior vantagem desta técnica reside no fato de ser a mais adequada para a obtenção de respostas em profundidade, já que o entrevistador se encontra em condições de estabelecer um *rapport* adequado com o informante (GIL, 1995, p. 97).

As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, de maneira a permitir uma melhor análise dos dados. Não houve determinação do tempo de cada entrevista, pois era um fator diretamente vinculado ao grau de aprofundamento dado pelo entrevistado.

A fim de propiciar uma maior cientificidade à pesquisa, mostrou-se relevante a realização de uma etapa de validação dos dados prospectados junto aos gestores, servindo como uma iniciativa de ratificar os dados obtidos nas entrevistas, e também, minimizar possível nível de subjetividade.

Considerando esses aspectos, para proporcionar uma maior robustez ao estudo, realizou-se a partir dos dados coletados através das entrevistas, a validação quantitativa dos mesmos, a qual foi realizada a partir dos princípios da *fuzzy logic*. Nesta etapa, inicialmente foram relacionados todos os itens de maior relevância ou incidência na análise das entrevistas, e solicitado que os gestores indicassem onde cada um deles se classificava, dentro de: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Dada a apresentação em formato de texto, o tratamento dos dados ocorreu de forma qualitativa, realizada através da análise de entrevista. O estudo envolveu ainda um tratamento quantitativo, através do processamento de sistema *fuzzy* desenvolvido por Espin e Vanti (2005), e ampliado em Espin, Becker e Vanti (2005), e Vanti *et al.* (2005).

3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Dentre as limitações do método, um aspecto comum quando da aplicação de entrevistas, é o fato do entrevistado não estar adequadamente familiarizado com a temática, desconhecendo aspectos teóricos essenciais, o que por vezes conduz a inadequada compreensão das perguntas formuladas.

Outra limitação da entrevista é o fato de que as respostas dependem do interesse do entrevistado na pesquisa, bem como um possível receio em emitir declarações que julgue serem muito particulares à Instituição.

Ainda que se tenha realizado procedimentos com o intuito de se obter maior cientificidade, decorrente da pesquisa qualitativa surge limitação quando da análise dos dados, relativa à subjetividade do pesquisador, em especial quanto ao seu conhecimento sobre o tema e interpretação dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DOS DADOS

Realizou-se a análise dos dados a partir da análise de entrevista, de maneira similar ao que propuseram Miles e Huberman 1984 (*apud* SMITH; THORPE; LOWE, 1999). Estes pesquisadores desenvolveram um método de análise de dados qualitativos, simples e rigoroso, que parte de dados obtidos de entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas, e para a análise dos dados se utiliza de matriz ou folha de análise especialmente preparada. A seguir, após uma análise individual da entrevista, emergem os elementos mais significantes da entrevista, os quais podem ser analisados qualitativa ou quantitativamente.

Assim, a análise da entrevista foi conduzida de maneira a identificar os elementos mais importantes a partir do conhecimento verbalizado pelos gestores. Depois de realizada a identificação destes dados, para a etapa de validação quantitativa foi elaborada uma matriz. Através dela os gestores puderam converter toda a verbalização em análise numérica, que ocorreu pela atribuição de valor de importância a cada um dos itens constantes, relacionando-os entre si.

Para cada um dos relacionamentos, os gestores da IES pesquisada atribuíram grau de importância dentro de uma escala de valores de 0 (zero) a 1 (um), significando uma opinião entre verdadeiro e falso, conforme apresentada no Quadro 5. Essa escala tem como função mostrar a força das relações frente aos objetivos.

Valor de verdade	Categoria
0	Totalmente falso
0,1	Quase totalmente falso
0,2	Bastante falso
0,3	Algo falso
0,4	Mais falso que verdadeiro
0,5	Tão verdadeiro como falso
0,6	Mais verdadeiro que falso
0,7	Algo verdadeiro
0,8	Bastante verdadeiro
0,9	Quase totalmente verdadeiro
1,0	Totalmente verdadeiro

Quadro 5 – Escala de valor do sistema *fuzzy*

Fonte: Espín, Becker e Vanti (2005)

A seguir são apresentados os quadros com toda quantificação da verbalização apresentada pelos gestores.

CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO X CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE		Presenças	OPORTUNIDADES						AMEAÇAS	
			0,7 Acompanhamento de alunos egressos	1,0 Expansão das formas de ensino superior	0,8 Oferta de atividades artísticas e culturais à comunidade	0,9 Formação de Parcerias e Convênios	1,0 Participação no mercado local e regional	0,9 Currículo voltado a realidade local e regional	1,0 Crescimento da concorrência	1,0 Interiorização do ensino
PONTOS FORTES	Comprometimento dos docentes	0,8	1,0	0,2	0,1	0,5	0,5	0,8	1,0	0,2
	Contribuição para a comunidade local	0,8	0,2	0,2	0,8	0,5	0,8	1,0	1,0	0,8
	Desempenho na avaliação institucional	1,0	0,1	0,5	0,8	0,8	0,6	0,7	0,8	0,8
	Desempenho no Exame Nacional de Cursos	0,6	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,8	0,6
	Engajamento em ações sociais e comunitárias	0,5	0,8	0,3	0,8	0,3	0,8	0,3	1,0	0,8
	Estrutura física	0,6	0,5	0,8	0,1	0,6	0,8	0,3	0,8	0,8
	Formação do capital humano docente	0,3	0,2	0,2	0,3	0,6	0,6	0,6	1,0	0,8
	Imagem institucional perante à comunidade	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8	0,8	0,9	1,0	1,0
	Incentivo à qualificação	0,3	0,1	0,5	0,1	0,5	0,5	0,8	1,0	1,0
	Investimento em capital humano docente	0,3	0,1	0,3	0,2	0,6	0,7	0,9	0,5	0,8
	Motivação dos docentes	0,9	0,5	0,1	0,5	0,5	0,7	1,0	1,0	1,0
	Parcerias e Convênios com universidades internacionais	0,3	0,5	0,5	0,1	1,0	0,8	0,6	0,5	1,0
	Recursos didáticos	0,5	0,5	0,8	0,3	0,1	0,1	0,6	0,3	0,5
	Satisfação da comunidade educativa	0,5	0,7	0,2	0,7	0,1	0,5	0,8	0,8	0,6
	Titulação acadêmica dos docentes	0,7	0,5	0,6	0,2	0,8	0,3	0,9	0,6	0,5
Valorização do capital humano	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	0,3	0,5	0,3	0,5	
PONTOS FRACOS	Conhecimento da estratégia pelos docentes	0,3	0,2	0,1	0,1	0,5	0,2	0,8	0,6	0,6
	Conhecimento da realidade local e regional	0,9	0,2	0,2	0,5	0,6	0,6	0,8	0,6	0,6
	Conhecimento das necessidades da comunidade local e regional	0,9	0,5	0,3	0,6	0,8	0,6	0,9	0,6	0,6
	Conhecimento do PDI pela comunidade educativa	0,9	0,2	0,8	0,2	0,9	0,8	1,0	0,2	0,4
	Desempenho dos docentes	1,0	0,2	0,6	0,4	0,8	0,8	0,9	0,5	0,5
	Disseminação do conhecimento	0,3	0,1	0,2	0,3	0,1	0,2	0,4	0,2	0,1
	Divulgação da estratégia aos docentes	0,8	0,1	0,1	0,3	0,1	0,4	0,6	0,3	0,1
	Divulgação da proposta de ensino à comunidade	0,3	0,2	0,7	0,4	0,1	0,5	0,8	0,5	0,3
	Estratégias de crescimento e desenvolvimento	0,8	0,5	0,7	0,2	0,5	0,8	0,8	0,6	0,5
	Gestão participativa	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2
	Marketing e comunicação	0,9	0,6	0,7	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2
	Metodologia de ensino	0,4	0,6	0,7	0,3	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2
	Participação de funcionários na elaboração de estratégias	0,6	0,5	0,8	0,2	0,6	0,6	0,5	0,1	0,2
	Pesquisa e produção científica	0,8	0,6	0,2	0,2	0,6	0,8	0,7	0,1	0,1
	Políticas de RH	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Qualidade do ensino	0,8	0,7	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,8	0,8
	Trabalho em equipe	0,3	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Valorização do capital intelectual	0,3	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	

Quadro 6 – Matriz *swot* e presenças das características da instituição
Fonte: construção própria como resultado da pesquisa

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS x AÇÕES		OBJETIVOS				
		Promover o aperfeiçoamento dos colaboradores	Consolidar a pesquisa	Buscar a excelência do ensino	Consolidar a imagem na região	Comprometer-se com a questão social;comunitária
AÇÕES	Estabelecimento de políticas de RH	1,0	0,5	0,2	0,3	0,2
	Plano de carreira	0,8	0,5	0,2	0,3	0,2
	Definição da política de pesquisa	0,6	1,0	0,7	0,5	0,2
	Preparação para o ENC (Exame Nac.Cursos)	0,8	0,2	1,0	0,2	0,1
	Desenvolvimento da imagem institucional	0,6	0,8	0,6	1,0	0,8
	Incentivo e formação para ações sociais	0,4	0,1	0,1	0,7	1,0
	Criação de cursos stricto sensu	0,3	1,0	0,7	0,7	0,4
	Consolidação como espaço cultural	0,1	0,1	0,3	0,7	0,8

Quadro 7 – Objetivos estratégicos x ações

Fonte: construção própria como resultado da pesquisa

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS x CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE		OPORTUNIDADES					AMEAÇAS			
		Acompanhamento de alunos egressos	Expansão das formas de ensino superior	Oferta de atividades artísticas e culturais à comunidade	Formação de Parcerias e Convênios	Participação no mercado local e regional	Currículo voltado a realidade local e regional	Crescimento da concorrência	Interiorização do ensino	
OBJETIVOS	Promover o aperfeiçoamento dos colaboradores	0,2	0,2	0,3	0,6	0,6	0,6	1,0	1,0	
	Consolidar a pesquisa	0,6	0,2	0,2	0,6	0,7	0,5	1,0	1,0	
	Buscar a excelência do ensino	0,2	0,6	0,2	0,7	0,6	0,7	1,0	1,0	
	Consolidar a imagem na região	0,1	0,4	0,7	0,7	1,0	1,0	1,0	1,0	
	Comprometer-se com a questão social;comunitária	0,5	0,2	1,0	0,3	0,5	1,0	1,0	0,6	

Quadro 8 – Objetivos estratégicos x características do ambiente

Fonte: construção própria como resultado da pesquisa

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS x CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO		OBJETIVOS				
		Promover o aperfeiçoamento dos colaboradores	Consolidar a pesquisa	Buscar a excelência do ensino	Consolidar a imagem na região	Comprometer-se com a questão social; comunitária
PONTOS FORTES	Comprometimento dos docentes	1,0	0,7	0,8	0,8	0,5
	Contribuição para a comunidade local	0,8	0,8	0,8	0,8	1,0
	Desempenho na avaliação institucional	0,9	0,5	1,0	0,9	0,5
	Desempenho no Exame Nacional de Cursos	0,9	0,5	1,0	0,7	0,3
	Engajamento em ações sociais e comunitárias	0,3	0,2	0,2	1,0	1,0
	Estrutura física	0,4	0,2	0,3	0,5	0,1
	Formação do capital humano docente	1,0	1,0	1,0	0,8	0,4
	Imagem institucional perante à comunidade	1,0	0,7	0,8	1,0	1,0
	Incentivo à qualificação	1,0	1,0	1,0	0,7	0,4
	Investimento em capital humano docente	1,0	1,0	1,0	0,8	0,4
	Motivação dos docentes	1,0	0,8	0,8	0,7	0,6
	Parcerias e Convênios com universidades internacionais	0,5	0,7	0,5	0,4	0,4
	Recursos didáticos	0,8	0,9	0,9	0,6	0,4
	Satisfação da comunidade educativa	0,8	0,7	0,8	0,7	0,8
	Titulação acadêmica dos docentes	0,6	1,0	1,0	0,7	0,3
Valorização do capital humano	1,0	0,8	0,8	0,7	0,5	
PONTOS FRACOS	Conhecimento da estratégia pelos docentes	0,5	0,5	0,5	0,5	0,2
	Conhecimento da realidade local e regional	0,5	0,5	0,7	1,0	1,0
	Conhecimento das necessidades da comunidade local e regional	0,5	0,6	0,6	1,0	1,0
	Conhecimento do PDI pela comunidade educativa	0,7	0,7	0,5	0,3	0,2
	Desempenho dos docentes	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5
	Disseminação do conhecimento	1,0	1,0	0,8	0,6	0,3
	Divulgação da estratégia aos docentes	0,7	0,5	0,4	0,7	0,5
	Divulgação da proposta de ensino à comunidade	0,6	0,7	0,7	0,8	0,6
	Estratégias de crescimento e desenvolvimento	1,0	0,8	0,8	1,0	0,7
	Gestão participativa	0,5	0,5	0,7	0,5	0,5
	Marketing e comunicação	0,2	0,5	0,3	1,0	0,7
	Metodologia de ensino	1,0	1,0	1,0	0,8	0,5
	Participação de funcionários na elaboração de estratégias	0,3	0,4	0,6	0,6	0,3
	Pesquisa e produção científica	1,0	1,0	1,0	1,0	0,2
	Políticas de RH	1,0	0,8	0,8	0,6	0,3
	Qualidade do ensino	1,0	1,0	1,0	1,0	0,2
	Trabalho em equipe	0,3	0,8	0,8	0,7	0,5
Valorização do capital intelectual	1,0	1,0	1,0	1,0	0,6	

Quadro 9 – Objetivos estratégicos x características da organização
Fonte: construção própria como resultado da pesquisa

Após a identificação das variáveis mais significativas, e da posterior classificação conforme visualizado nos quadros precedentes, bem como da atribuição de valor a cada uma das variáveis, procedeu-se a análise quantitativa desses dados, através de sistema *fuzzy logic* (lógica difusa). O termo *fuzzy*, traduzido para a língua portuguesa, tem o significado de incerto, expressando os valores com que se lida.

A lógica difusa, que é consequência da matemática difusa, permite refletir verbalmente a terminologia de inteligência organizacional que atua em objetivos estratégicos e pressupõe a aprendizagem da organização como um todo. Trata-se de recopilar e organizar a informação para ser utilizada junto com todo o conhecimento da empresa na tomada de decisões racionais e criativas. A integração estratégica é uma forma de obter a competitividade da empresa. É um alinhamento de todos os recursos humanos e naturais, todas as funções e processo da organização para que se consiga alcançar os objetivos estratégicos propostos.

Oliveira Junior (1999) descreve que a lógica difusa é um conjunto de métodos baseados no conceito *fuzzy set* (conjunto difuso) e operações difusas, que possibilita a modelagem realista e flexível de sistemas. Conforme Vanti *et al.* (2005), o conjunto difuso “foi adaptado com o intuito de generalizar a idéia, que são representados pelos conjuntos ordinários, que são chamados abruptos, ou *crisp set* na literatura internacional”. Esses conjuntos percorrem o intervalo [0,1].

Com isso, uma variável é tratada como tendo vários estados, onde cada um terá determinado grau de associação, definindo vários conjuntos no qual dado valor pode ser enquadrado. Uma vantagem na utilização do sistema desenvolvido por Espín e Vanti (2005) é que o sistema considera várias respostas possíveis através de um raciocínio incerto, de modo a destacar todas as possibilidades com seus graus de incerteza, permitindo a escolha de uma resposta dentre as várias que o sistema sugere.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA INSTITUIÇÃO

Depois de processados os dados através do software desenvolvido por Espín e Vanti (2005), no que tange aos cruzamentos pertinentes as características da Instituição, considerando-se como tal, seus pontos fortes e fracos, o estudo apresenta os seguintes resultados.

Características da Instituição	Importância	Tipo
Imagem Institucional Perante a Comunidade	1	Ponto Forte
Formação de Capital Humano Docente	1	Ponto Forte
Parcerias e Convênios com Universidades Internacionais	1	Ponto Forte
Incentivo à Qualificação	1	Ponto Forte
Motivação dos Docentes	1	Ponto Forte
Contribuição para a Comunidade	1	Ponto Forte
Comprometimento dos Docentes	1	Ponto Forte
Engajamento em Ações Sociais	1	Ponto Forte
Desempenho na Avaliação Institucional	0,792919	Ponto Forte
Conhecimento do PDI pela Comunidade Educativa	0,786213	Ponto Fraco
Estrutura Física	0,784598	Ponto Forte
Desempenho dos Docentes	0,767958	Ponto Fraco
Conhecimento das Necessidades da Comunidade Local e Regional	0,763333	Ponto Fraco
Estratégias de Crescimento e Desenvolvimento	0,752876	Ponto Fraco
Titulação Acadêmica dos Docentes	0,734111	Ponto Forte
Investimento em Capital Humano Docente	0,731855	Ponto Forte
Satisfação da Comunidade Educativa	0,727011	Ponto Forte
Conhecimento da Realidade Local e Regional	0,704280	Ponto Fraco
Divulgação da Proposta de Ensino a Comunidade	0,659041	Ponto Fraco
Participação dos Funcionários em Estratégias	0,656823	Ponto Fraco
Qualidade de Ensino	0,648069	Ponto Fraco
Pesquisa e Produção Científica	0,634985	Ponto Fraco
Recursos Didáticos	0,627618	Ponto Forte
Conhecimento da Estratégia pelos Docentes	0,620550	Ponto Fraco
Desempenho no Exame Nacional de Cursos	0,540910	Ponto Fraco
Marketing e Comunicação	0,529812	Ponto Fraco
Valorização do Capital Humano	0,518992	Ponto Forte
Metodologia de Ensino	0,516186	Ponto Fraco
Divulgação da Estratégia aos Docentes	0,479205	Ponto Fraco
Disseminação do Conhecimento	0,423907	Ponto Fraco
Gestão Participativa	0,394430	Ponto Fraco
Trabalho em Equipe	0,336927	Ponto Fraco
Valorização do Capital Intelectual	0,320084	Ponto Fraco
Políticas de Recursos Humanos	0,301768	Ponto Fraco

Quadro 10 – Importância das características da Instituição

Fonte: saída gerada pelo sistema *fuzzy* de Espín, Becker e Vanti (2005)

No Quadro 10 verifica-se que das 34 (trinta e quatro) características descritas para a IES pesquisada, apenas 8 (oito) apresentaram veracidade máxima, representada pelo grau de importância igual a 1. Todas foram identificadas como pontos fortes da Instituição. A partir desse resultado, pode-se inferir que tais características constituem-se em fatores críticos de sucesso para a IES. De acordo com os resultados do Quadro 10, as características para as quais se verifica grau de importância entre 0,70 e 0,80 também são importantes para a Instituição, haja vista apresentarem grau de importância mais próximo de verdadeiro. Por sua vez, as demais características não apresentam maior importância.

Interessante notar que os gestores identificaram como sendo um dos pontos fortes da Instituição a valorização do capital humano. Nas entrevistas isto pareceu evidente, conforme duas opiniões transcritas abaixo:

Hoje se acredita que o maior capital de qualquer empresa seja o capital humano, isto é, os recursos humanos que a instituição possui. Pois o capital humano é que vai fazer diferença permanente.

A instituição educativa precisa investir nos seus profissionais, oferecendo-lhes oportunidades de formação continuada e um salário compatível com sua formação.

Contudo, esta variável apresentou grau de importância igual a 0,518992. O resultado obtido não confirma a opinião verbalizada pelos gestores, sugerindo que seu gerenciamento pode ou não exercer influência para a concretização dos objetivos estratégicos da Instituição. Assim, apesar do grau de importância obtido ser tão verdadeiro quanto falso, como os gestores a têm como ponto forte, pode ser importante o seu monitoramento, ainda que de forma não prioritária.

Dentre os pontos fracos da Instituição, os que apresentaram maior grau de importância foram: o conhecimento do PDI pela comunidade educativa com valor de significância igual a 0,786213; desempenho dos docentes com valor igual a 0,767958; conhecimento das necessidades da comunidade local e regional com grau de importância igual a 0,763333 e estratégias de crescimento e desenvolvimento que apresentou resultado de 0,752876.

Esses resultados indicam que as quatro características da Instituição identificadas como fraquezas também são importantes. Como os valores obtidos situam-se em uma faixa que é mais verdadeira do que falsa, é prudente que os gestores analisem com atenção cada situação. Diante disso, a análise destes dados sugere que será necessária a adoção de algumas medidas como:

- tornar o plano de desenvolvimento institucional mais conhecido, o que poderá trazer benefícios no que diz respeito à motivação e disposição interna, bem como, criar novas expectativas para a comunidade educativa. Nas entrevistas percebe-se que os gestores entendem como necessário o conhecimento por parte dos colaboradores, conforme trecho transcrito a seguir:

... particularmente nas instituições de ensino superior, por exigência do Ministério da Educação, existe um PDI (plano de desenvolvimento institucional). Nele são apresentados a missão, visão e valores da instituição. O fato de ter que apresentar o PDI exige que os funcionários, professores e alunos tomem conhecimento deste plano. Sei que é um tanto difícil que todos o conheçam, mas é necessário que um bom grupo da instituição o conheça.

- criar mecanismos que visem aperfeiçoar o desempenho dos docentes, haja vista sua importância para as pretensões futuras da Instituição. Essa é uma característica que exige maior atenção, de modo a torná-la um dos pontos fortes. Nas entrevistas foram citadas algumas iniciativas que poderiam ser adotadas neste caso, dentre as quais: momentos informais de troca de experiências, participação em seminários e congressos, formação profissional continuada, dentre outras.

- sendo a contribuição para a comunidade uma característica totalmente verdadeira, parece incoerente que o conhecimento da realidade local e regional tenha sido identificado como ponto fraco na Instituição. Nesse sentido, essa é uma característica que merece ser gerenciada com maior cuidado, e uma das possibilidades pode estar na sondagem dos desejos e expectativas da comunidade local e regional.

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O estudo apresenta os seguintes resultados quanto ao grau de importância dos objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos	Importância
Promover o Aperfeiçoamento dos Colaboradores	1
Consolidar a Pesquisa	1
Buscar a Excelência do Ensino	1
Consolidar a Imagem na Região	1
Comprometer-se com a Questão Social e Comunitária	1

Quadro 11 – Importância dos objetivos estratégicos

Fonte: saída gerada pelo sistema *fuzzy* de Espín, Becker e Vanti (2005)

Conforme mostra o Quadro 11, todos os objetivos estratégicos apresentaram veracidade máxima, representado pelo grau de importância igual a 1, o que era esperado. O resultado mostra que para a concretização da estratégia da IES pesquisada, o cumprimento de todos os cinco objetivos estratégicos é prioritário, não havendo incerteza quanto a sua importância. A partir disso pode-se inferir que a Instituição definiu seus objetivos estratégicos de forma a potencializar a utilização dos pontos fortes mais importantes.

A Instituição tem como meta tornar-se Universidade e ser reconhecida pela excelência do ensino, da pesquisa e da extensão, voltada para o desenvolvimento local e regional. Assim, todos os objetivos descritos estão contemplados em seu plano de desenvolvimento institucional e direcionados a atingir tal propósito.

O incentivo e auxílio para o aperfeiçoamento dos colaboradores de todas as áreas, mas em especial dos docentes, é um dos princípios institucionais mais fortes. Há anos a Instituição mantém um plano de formação que abrange a formação pessoal, a formação profissional e também uma parte que está relacionada diretamente aos seus princípios filosóficos. Nesse sentido, o resultado da pesquisa vem ratificar o que a IES efetivamente vem praticando. Isto fica claro na resposta de um dos gestores, conforme trecho da entrevista transcrito a seguir:

A instituição [...] tem como propósito a formação continuada dos educadores. Existe incentivo para esta formação continuada através da colaboração financeira e oferecimento de programas internos de formação.

De acordo com o Ministério da Educação e Cultura (MEC), as Universidades são instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão. Diante desta definição, e tendo em vista o propósito da Instituição de transformar-se em Universidade, um dos objetivos estratégicos de maior relevância passa a ser a consolidação da pesquisa. Mediante o resultado obtido, que indica grau de importância máximo, pode-se inferir que a Instituição deverá nos próximos anos dedicar esforços e recursos no intuito de efetivamente consolidar sua área de pesquisa como prática acadêmica.

A Portaria nº. 0639, de 13 de maio de 1997, emitida pelo Ministério da Educação e Desporto, no seu artigo 3º, estabeleceu os critérios comprobatórios da excelência do ensino, quais sejam: capacidade financeira, administrativa e de infra-estrutura da instituição; qualificação acadêmica e experiência profissional do corpo docente; condições de trabalho do corpo docente; resultados obtidos no exame nacional de cursos e em outras formas de avaliação da qualidade do ensino; atividades de iniciação científica e de prática profissional para os alunos.

Considerando isso, os dois objetivos até aqui discutidos são essenciais para que a Instituição consiga atingir a excelência do ensino, que conforme demonstram os resultados, também tem importância máxima. Aliás, a excelência no ensino é um objetivo que muito mais do que de ser estratégico para a Instituição estudada, é pré-requisito legal para qualquer IES que se credencie sob a forma de Centro Universitário, conforme estabelece referida portaria.

Os dois últimos objetivos estratégicos descritos no Quadro 11, além de terem apresentado individualmente resultado altamente significativo, quando analisados conjuntamente mostram um relacionamento direto. Isso decorre do

fato de a Instituição estudada manter uma forte ligação com a comunidade na qual está inserida. Seu engajamento em atividades sociais e comunitárias é reconhecidamente satisfatório, com projetos específicos para estas áreas.

Com isso, o comprometimento institucional com a questão social e comunitária é um objetivo estratégico que visa estabelecer e consolidar a imagem da Instituição em sua região de atuação. Ademais, a própria filosofia da Instituição tem o aspecto assistencial e beneficente como seu principal fim.

4.4 CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE

No que diz respeito à significância das características do ambiente, entendendo-se como tal, as oportunidades e ameaças, a pesquisa mostra os seguintes resultados.

Descrição	Importância
Características do ambiente	
Currículo Adequado a Realidade Local e Regional	0,665948
Crescimento da Concorrência	0,614985
Interiorização do Ensino	0,583585
Participação no Mercado Local e Regional	0,567934
Formação de Parcerias e Convênios	0,548262
Expansão das Formas de Ensino Superior	0,516147
Acompanhamento de Alunos Egressos	0,500893
Oferta de Atividades Artísticas e Culturais	0,466819

Quadro 12 – Importância das características do ambiente

Fonte: saída gerada pelo sistema *fuzzy* de Espín, Becker e Vanti (2005)

Considerando que no contexto atual de negócios a análise ambiental é uma condição de sobrevivência para as empresas, era de se esperar que os resultados da pesquisa seguissem na mesma direção. Mas contrariamente ao que se poderia supor, no caso da IES pesquisada, o fator ambiental não se mostrou significativo.

Os dados visualizados no Quadro 12 sugerem que nenhuma das oportunidades ou ameaças descritas pelos gestores tem significativa importância, indicando que para a IES pesquisada, o aspecto ambiental, ao menos neste

momento, não é visto como prioritário. As únicas características que poderiam ensejar algum monitoramento são os currículos adequados à realidade local e regional, e o crescimento da concorrência, respectivamente com grau de importância de 0,665948 e 0,614985. Entretanto, devido a pouca representatividade, parece não ter maior influência para a Instituição.

Esperava-se que as oportunidades de formação de parcerias e convênios [0,548262], expansão das formas de ensino superior [0,516147] e acompanhamento de alunos egressos [0,500893], resultassem em valores mais significativos. No entanto, o processamento dos dados mostrou muita incerteza, indicando pouca importância.

Questionado sobre as iniciativas da Instituição para enfrentar um ambiente externo cada vez mais dinâmico e competitivo, um dos entrevistados respondeu:

Qualificar seus recursos humanos (capital humano), suas estruturas e sua metodologia. Isto é, oferecer mais qualidade nos processos, na metodologia e na formação dos recursos humanos (capital humano).

Ante o exposto, acredita-se que um dos motivos para que nenhuma das oportunidades ou ameaças tivesse apresentado importância estratégica seja o fato de que a Instituição, devido às suas aspirações de crescimento e desenvolvimento, esteja em um momento de reorganização e planejamento interno, principalmente de sua área acadêmica, tanto relacionada aos docentes quanto aos recursos didático-pedagógicos. Talvez por isso esteja priorizando seus pontos fortes, os quais mostraram total certeza quanto a sua importância.

4.5 AÇÕES ESTRATÉGICAS

Para que os objetivos estratégicos efetivamente sejam atingidos, um dos aspectos mais importantes está na definição de iniciativas coerentes e factíveis. Todas as ações devem ser claramente explicitadas, compreendidas e viabilizadas de tal modo que sejam desenvolvidas da melhor maneira possível.

Quanto às ações a serem adotadas para o efetivo cumprimento dos objetivos estratégicos, o estudo apresenta os seguintes resultados.

Ações	Importância
Estabelecimento de Políticas de Recursos Humanos	1
Definição da Política de Pesquisa	1
Preparação para o Exame Nacional de Cursos	1
Desenvolvimento da Imagem Institucional	1
Incentivo e Formação para Ações Sociais	1
Criação de Cursos <i>Strictu Sensu</i>	1
Consolidação como Espaço Cultural	0,674632
Plano de Carreira	0,664141

Quadro 13 – Importância das ações

Fonte: saída gerada pelo sistema *fuzzy* de Espín, Becker e Vanti (2005)

Pode-se visualizar no Quadro 13, que exceção feita à consolidação como espaço cultural e plano de carreira, todas as demais ações apresentam veracidade máxima, representada pelo grau de importância igual a 1. Isso significa que a adoção dessas ações é condição essencial para que os objetivos estratégicos sejam cumpridos.

Relacionando-se as ações que apresentaram veracidade máxima, com os objetivos estratégicos, os resultados mostram que há coerência. Isso de certo modo era esperado, pois, sendo um objetivo estratégico fortemente importante para a Instituição, todas as ações a serem adotadas para o seu efetivo cumprimento igualmente devem ser prioritárias. O Quadro 14 mostra a vinculação de cada uma das ações ao objetivo estratégico específico.

Objetivos	Ações
Promover o Aperfeiçoamento dos Colaboradores	Estabelecimento de Políticas de Recursos Humanos
Consolidar a Pesquisa	Definição da Política de Pesquisa Criação de Cursos <i>Strictu Sensu</i>
Buscar a Excelência do Ensino	Preparação para o Exame Nacional de Cursos
Consolidar a Imagem na Região	Desenvolvimento da Imagem Institucional
Comprometer-se com a Questão Social e Comunitária	Incentivo e Formação para Ações Sociais

Quadro 14 – Objetivos estratégicos e ações a adotar

Fonte: o autor

A análise do Quadro 14 suscita alguns questionamentos. Um destes é quanto ao objetivo de consolidar a pesquisa, pois as ações descritas pela Instituição sugerem que sequer existem políticas claras para a área de pesquisa, bem como, inexistem cursos *strictu sensu*, reconhecidamente essenciais para que

seja solidificada a pesquisa. Nesse sentido, parece existir certa incoerência entre o objetivo estratégico e as ações. O mesmo raciocínio é válido para o objetivo de consolidar a imagem na região.

4.6 O MAPA ESTRATÉGICO

O objetivo do estudo se refere à hierarquia dos objetivos para direcionar a estruturação do mapa estratégico à gestão dos temas mais críticos para o sucesso da Instituição. Buscando esse direcionamento, a construção do mapa estratégico ocorreu a partir da validação quantitativa obtida pelos cruzamentos realizados através do sistema *fuzzy* criado inicialmente por Espín e Vanti (2005).

Com enfoque específico à gestão do capital intelectual docente, o mapa estratégico para a Instituição pesquisada é apresentado de forma simplificada, enfatizando especificamente a perspectiva de aprendizagem e crescimento. A estrutura está embasada no modelo teórico de mapa estratégico mostrado na página 114 deste estudo, bem como, no modelo elaborado por Bartz (2003), ampliado em Bartz, Vanti e Reginato (2004). A partir dos resultados gerados pelo sistema *fuzzy* desenvolvido por Espín e Vanti (2005), foram identificados os elementos mais importantes na estruturação do modelo, destacando-se no mapa estratégico aqueles que se mostraram prioritários.

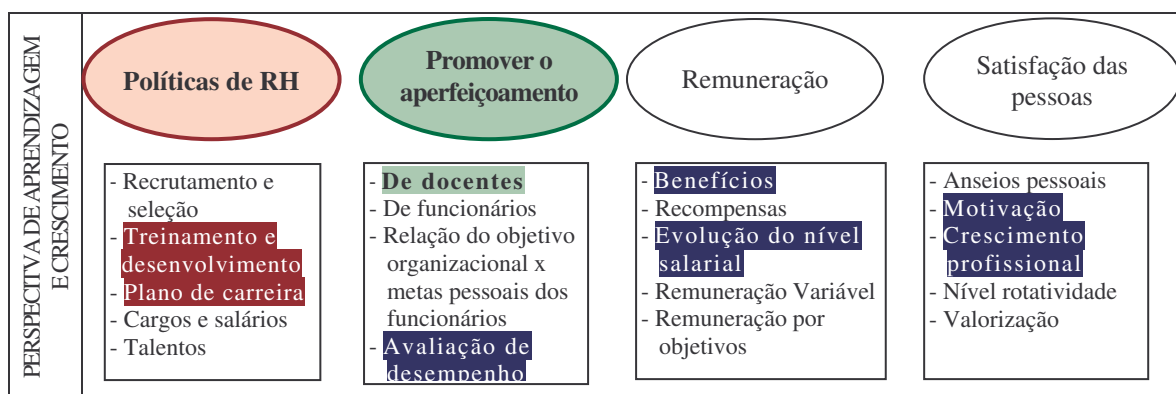


Figura 21 – Mapa estratégico com priorizações

Fonte: construção própria como resultado das entrevistas

Na Figura 21, os elementos achurados correspondem aos objetivos identificados pelos gestores como *prioritários* para a gestão na Instituição estudada. Aqueles grifados na cor verde são relacionados aos objetivos estratégicos, onde promover o aperfeiçoamento dos colaboradores, em especial dos docentes, mostrou grau de significância máxima. Dentro dos propósitos da Instituição, o objetivo identificado é muito importante, motivo pelo qual o seu gerenciamento deve ser priorizado.

O completo atendimento do objetivo citado pressupõe a adoção de ações pertinentes à área de recursos humanos, envolvendo aspectos relacionados ao treinamento e desenvolvimento dos docentes. Assim, os elementos grifados em vermelho se referem às ações prioritárias a serem implementadas, conforme os resultados obtidos pela pesquisa. Interessante notar que o plano de carreira, apesar de ter obtido o resultado menos significativo dentre as ações apresentadas no Quadro 13, de acordo com a opinião emitida pela especialista, é algo que deve estar claramente definido e um aspecto importante, que em algumas situações poderá ter interferência no desempenho das pessoas. Assim, considerando sua relevância para a Instituição, foi destacado no mapa estratégico como prioritária sua gestão.

Na cor azul estão grifados os elementos que têm relacionamento com as características da Instituição. Neles estão as prioridades definidas pela especialista em recursos humanos. Nesse sentido, a Instituição deverá associar essas características de forma a potencializar o desempenho dos docentes. O argumento é que para o satisfatório engajamento dos docentes nos projetos de crescimento da Instituição, somente promover seu desenvolvimento e aperfeiçoamento poderá não ser suficiente. Talvez seja necessário oferecer ao profissional um conjunto de benefícios que venham a atender suas expectativas, tais como: crescimento salarial, motivação no trabalho, crescimento pessoal e profissional, plano de benefícios, etc.

As priorizações do mapa estratégico servem para realçar o que é mais importante para a Instituição na perspectiva em discussão, e que certamente terá influência nos objetivos prioritários de outras perspectivas.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÃO

O estudo do referencial possibilitou perceber as mudanças mais significativas no que diz respeito à evolução da sociedade ao longo do tempo, e compreender como o conhecimento tornou-se tão importante na sociedade contemporânea.

É notório que referida importância tem influência direta das alterações ocorridas no ambiente organizacional, sendo a evolução tecnológica um dos principais fatores. Como consequência, o intelecto dos trabalhadores passou a ser mais valorizado, o que condicionou as empresas a reconhecerem a contribuição do capital intelectual para a criação de valor.

Diante desse reconhecimento, os estudos na área contábil têm buscado maneiras para mensurar, registrar e gerenciar estes recursos. É um assunto que ainda pode ser visto como controverso, e até mesmo complexo, principalmente, por se tratar de um tema notadamente subjetivo. O que se mostra mais evidente é que a pesquisa relativa aos ativos intangíveis demandará a continuidade e aprofundamento dos estudos pertinentes.

Nota-se que o tratamento dos ativos intangíveis, dentre eles o capital intelectual, é mais comum em empresas comerciais, setor onde se encontram a grande maioria dos estudos e pesquisas. No que diz respeito ao setor educacional, mais especificamente relativo às Instituições Privadas de Ensino Superior, nota-se a existência de poucos estudos e casos.

Motivado pela carência de pesquisas nesta área, o propósito principal do estudo foi estabelecer uma hierarquia de prioridades em um modelo de mapa estratégico para a gestão do capital intelectual docente aplicado a uma IES. De modo a atender tal objetivo, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

identificar a missão, a visão e a estratégia da Instituição; identificar objetivos que possibilitem gerenciar adequadamente o capital intelectual docente de uma Instituição Privada de Ensino Superior; validar os objetivos estratégicos, atribuindo-lhes grau de importância ou de veracidade, visando, assim, estabelecer a hierarquia de prioridade do mapa estratégico à gestão dos temas mais críticos para o sucesso da Instituição; validar as relações de causa-efeito entre os objetivos junto à especialista do setor.

A análise considerou a validação quantitativa da verbalização obtida através das entrevistas, realizada pelo processamento dos dados por meio de sistema *fuzzy*. Um aspecto importante da utilização do sistema foi a possibilidade de minimizar a subjetividade existente neste tipo de pesquisa, permitindo obter-se um maior nível de cientificidade. Ademais, a quantificação contribuiu para que fossem identificados os aspectos prioritários e relevantes para a Instituição estudada. Isso possibilita que os gestores direcionem esforços no gerenciamento dos fatores mais críticos ao seu sucesso.

A tomada de decisão, desde as mais simples até as mais complexas, é uma das atividades circunstanciais do comportamento humano que determinam os destinos de grandes organizações. Se decidir é uma atividade essencialmente humana, realizar racionalmente é um paradigma de comportamento que se sustenta em referência ao sentido comum. Então, defende-se aqui o processo decisório, a decisão construtivista e não a tomada de decisão, normalmente embasada em modelos determinísticos que não condizem com a realidade prática.

Uma decisão é racional na medida em que têm coerência com os interesses, preferências e crenças em torno de uma situação de decisão. No entanto, modernos estudos mostram evidências experimentais sobre a incapacidade para tomar decisões racionais em ambientes complexos (FRENCH, 1986). Na literatura de gestão empresarial se observa a tendência de busca de novos esquemas e metodologias que estruturam a atividade de direção, porém é muito limitada a variedade apresentada de recursos simbólicos.

A integração estratégica tem duas dimensões, a dimensão temporal e a dimensão estrutural. Ambas as dimensões devem satisfazer dois processos, o de cima para baixo e de baixo para cima, e nesta integração é que normalmente as coisas não funcionam entre os que pensam a empresa e os que executam as atividades. Na dimensão temporal, os objetivos estratégicos devem estar selecionados de acordo com os cenários esperados e os objetivos táticos selecionados para um tempo mais breve em correspondência aos objetivos estratégicos. Os planos de ação, os projetos e as decisões do nível tático e operacional devem ser concebidos para conseguir os objetivos táticos.

No sentido inverso, as ações, projetos e decisões têm que tributar na prática os objetivos táticos e estes, por sua vez, os objetivos estratégicos. Na dimensão estrutural, a informação, o conhecimento e os objetivos organizacionais devem recorrer também às duas direções, construindo o consenso e a coerência da organização. Os modelos clássicos de decisão são, freqüentemente, a base dos sistemas de apoio à decisão e dão suporte à gestão moderna, porém, muitos destes métodos não incorporaram a subjetividade humana de maneira viável, sendo exclusivamente determinísticos.

No presente estudo buscou-se minimizar o grau de subjetividade humana para se definir objetivos estratégicos, bem como, as relações de causa-efeito entre eles, através da metodologia *fuzzy logic*. O sistema utilizado mostrou-se importante por evidenciar os elementos essenciais do capital humano a serem priorizados no gerenciamento da Instituição estudada.

Dentre os aspectos mais significativos está o fato que todos os objetivos estratégicos da Instituição são fortemente importantes, dado confirmado quantitativamente pelo sistema *fuzzy*, que gerou valor de importância igual a 1, indicando que os objetivos são totalmente verdadeiros. Assim, pode-se concluir que os objetivos definidos pela Instituição são fundamentais para a concretização de sua estratégia.

Outro aspecto que se pode descrever como positivo, foram os resultados apresentados pelas ações, que quase na totalidade mostraram-se de importância

máxima. Isso vem confirmar a conexão que deve existir entre os objetivos e as ações. No caso da IES estudada, pode-se concluir que mediante os resultados obtidos, e desde que satisfatoriamente executadas na prática, as iniciativas mostram-se adequadas para atender e efetivamente atingir os objetivos propostos.

Para a construção do mapa estratégico torna-se necessário contemplar as prioridades e análises realizadas anteriormente. Dessa maneira, o mapa direciona esforços e recursos em aspectos que realmente possuem diferencial competitivo e organizacional à Instituição estudada. Um aspecto positivo quando da análise do mapa estratégico foi a avaliação realizada por especialista externo, que validou e ratificou a visão interna.

A utilização do sistema *fuzzy* contribuiu positivamente para a estruturação do mapa estratégico. Uma das críticas às pesquisas realizadas através de entrevistas é que o grau de subjetividade envolvido pode de alguma maneira interferir nos resultados. No presente estudo, o fato de se traduzir numericamente a verbalização dos gestores, possibilitou ao estudo maior robustez. Tal prática trouxe benefícios no sentido de ratificar logicamente através do sistema *fuzzy*, o pensamento dos gestores da Instituição pesquisada.

Em uma IES o gerenciamento do capital intelectual é um dos aspectos de maior relevância, em especial quando relacionado à área docente. O conhecimento individual dos docentes deve ser potencializado de modo a contribuir positivamente para a Instituição. Em um momento onde os mercados estão praticamente estabelecidos, e há uma probabilidade limitada para o crescimento, é a qualidade do corpo docente uma das possibilidades para a obtenção do diferencial competitivo.

Por fim, conclui-se que o estudo, ao apresentar uma metodologia de quantificação da verbalização dos gestores, através do sistema *fuzzy*, atingiu seu propósito, e poderá vir a contribuir para a gestão do capital humano docente da Instituição, em especial pelo estabelecimento de uma hierarquia de significância dos elementos estratégicos identificados.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Dada a delimitação do presente estudo, visualiza-se a possibilidade de realização de outros estudos sobre o tema abordado, dentre os quais se sugere:

- Realização de estudo que, a partir do mapa estratégico, estruture o respectivo *balanced scorecard*, identificando os indicadores e a quantificação das metas e iniciativas difusas.
- Elaboração de pesquisa com ampliação da amostra, para verificar se existe ou não um padrão no que diz respeito à estruturação do mapa estratégico da área docente.
- Estruturação de um modelo completo de mapa estratégico, enfatizando as quatro perspectivas do *balanced scorecard*.
- Auferir o êxito/satisfação da utilização do mapa estratégico e do *balanced scorecard*, estudando um caso já implantado e que tenha passado pela fase de execução.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre a sua gestão. In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. XXIX EnANPAD 2005. Curitiba: ANPAD, 2005.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista de Contabilidade & Finanças-USP**, São Paulo, n. 29, p. 41-54, maio/ago.2002.
- AQUINO, Rubim Santos Leão de; FRANCO, Denize de Azevedo; LOPES, Oscar Guilherme Pahl Campos. **História das sociedades**: das comunidades primitivas às sociedades medievais. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1980.
- AQUINO, Rubim Santos Leão de et al. **História das sociedades**: das sociedades modernas às sociedades atuais. 19.ed. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1989.
- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da educação**. 2.ed. São Paulo: Moderna, 1996.
- BALKCOM, J. E.; ITTNER, C.; LARCKER, D. Strategic performance measurement: lessons learned and future directions. **Journal of Strategic Performance Measurement**, [S.l.], p. 22-32, abr./maio 1997.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, [S.l.], v. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.; WRIGHT, P. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, [S.l.], v. 37, p. 31-46, 1998.
- BARTZ, Daniel. **Gestão estratégica de pessoas com balanced scorecard em uma instituição de ensino superior**. 2003. 90 f. Monografia (Especialização em Controladoria), Centro Universitário La Salle, [2003].
- BARTZ, Daniel; VANTI, Adolfo Alberto; REGINATO, Luciane. O balanced scorecard na mensuração do capital humano: estudo de caso na identificação e validação de indicadores para uma instituição de ensino superior. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. 2004, Porto Seguro.
- BASSI, Laurie; McMURRER, Daniel. Developing measurement systems for managing in the knowledge era. **Organizational Dynamics**, [S.l.], 2005.
- BECKER, E. Brian; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BLUNDELL, Benjamin; SAYERS, Hannah; SHANAHAN, Yvonne. The adoption and use of the balanced scorecard in New Zealand: a survey of the top 40 companies. **Pacific Accounting Review**, Palmerton North, v. 15, n. 1, p. 49-74, jun.2003. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=406194831&Fmt=1&clientId=19719&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 6 maio 2005.

BOGDANOWICZ, Maureen S.; BAILEY, Elaine K. The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy. **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v. 26, n. 2/4, p. 125-129, 2002. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=242028841&Fmt=1&clientId=19719&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 6 maio 2005.

BONTIS, Nick. Assessing knowledge assets: a review as the models used to measure intellectual capital. Santa Clara, Califórnia, **KM World**, 2000.

BORNEMANN, Manfred; LEITNER, Karl-Heinz. Measuring and reporting intellectual capital: the case of a research technology organization. **Singapore Management Review**, Singapore, v. 24, n. 3, p. 7-19, 2002.

BROOKING, Annie. **Intellectual capital**. London: International Thomson Business, 1996.

BUKH, P. N.; LARSEN, H. T.; MOURITSEN, J. Constructing intellectual capital statements. **Scandinavian Journal of Management**, Denmark, v. 17, p. 87-108, 2001.

CAÑIBANO, L. et al. Guideline for managing and reporting on intangibles. **Intellectual Capital Report**, Madrid, 2002.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron, 1993.

CHAMBERS, Raymond J. **Accounting, evaluation and economic behavior**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1966.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOI, Byounggu; LEE, Heeseok. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. **Information & Management**, [S.l.], v. 40, p. 403-417, 2003.

COBBOLD, I. M.; LAWRIE, G. J. G. The development of the balanced scorecard as a strategic management tool. 2003.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAKOV, V; KOVALEV, S. **A Sociedade primitiva**. 2.ed. São Paulo:Global, 1985.

DOBRINDT, Mike. The balanced scorecard as a management-tool at German universities. [2003].

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand et al. **Gestão do conhecimento**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron, 1998.

ESPÍN, R.; BECKER, J.L.; VANTI, A. A. **Sistemas Inteligentes de Informação**. CLADEA, 2005, Santiago do Chile, CDrom.

ESPÍN, R; VANTI, A. A. **Administração Lógica: um estudo de caso em uma empresa de comércio exterior**. **Revista Base**, São Leopoldo, v. 2, n. 2, p. 69-77, 2005.

FAGUNDES, Jair Antonio. **Proposição de um modelo para gestão do capital humano em entidade desportiva com a utilização do Balanced Scorecard**. 2004. 105 f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, [2004].

FERNANDES, Amarildo da Cruz. **Mapas estratégicos do balanced scorecard: contribuições ao seu desenvolvimento**. 2002. Disponível em: <<http://gpe.ufrj.br/pdfs/artigos/Fernandes/>>. Acesso em: 11 maio 2005.

FERREIRA, Leonardo Nunes. **A influência do capital intelectual no valor das ações das companhias: um estudo em instituições financeiras**. 2004. 193 f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, [2004].

FRENCH S. **Decision theory: an introduction to the mathematics of rationality**. Halsted Press, NY: Brisbane, 1986.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. **O balanced scorecard e o alinhamento organizacional: um estudo de casos múltiplos**. In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. XXIX EnANPAD 2005. Curitiba: ANPAD, 2005.

GALLEGO, Isabel; RODRÍGUEZ, Luís. **Situation of intangible assets in Spanish firms: an empirical analysis**. **Journal of Intellectual Capital**, Bradford, v. 6, n. 1, p. 105-126, 2005. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=798939061&Fmt=1&clientId=19719&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 6 maio 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed., São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **Califórnia Management Review**, Spring, p. 114-135, 1991.

_____. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, [S.l.],17, p. 109-122, 1996.

GROSHAL, S. Global strategy: an organizing framework. **Strategic Management Journal**, [S.l.], n. 5, p. 425-440, 1987.

HENDERSON, Bruce D. As origens da Estratégia (1989). In: MONTEGOMERY, CYNTIA A. E PORTER M. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva – Harvard Business Review Book**. Rio de Janeiro: Ed. Campos 1998.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOBSBAWM, Eric. **Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HUMAN RESOURCES INFORMATION TECHNOLOGY. How's your HR scorecard ?, Strategic HR Management Systems, 2003. ASL Consulting.

HUNT, E. K.; SHERMAN, Howard J. **História do pensamento econômico**. 7.ed. Petrópolis: Vozes, 1988.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Teoria da contabilidade**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KANNAN, Gopika; AKHILESH, K. B. Human capital knowledge value added: a case study in infotech. **Journal of Intellectual Capital**, Bradford, v. 3, n. 2, p. 167-179, 2002. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=126756501&Fmt=1&clientId=19719&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 6 maio 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, jan./fev. 1996.

_____. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 16.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Mapas estratégicos: balanced scorecard**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAUFMANN, Lutz; SCHNEIDER, Yvonne. Intangibles: a synthesis of current research. **Journal of Intellectual Capital**, Bradford, v. 5, n. 3, p. 366-388, 2004. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=691141711&Fmt=1&clientId=19719&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 6 maio 2005.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, [S.l.], v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

LEV, B. **Intangibles: management, measurement and reporting**. Washington: The Bookings Institution, 2001.

MARR, Bernard; ADAMS, Chris. The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts. **Measuring Business Excellence**, Bradford, v. 8, n. 3, p. 18-27, 2004. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=700073231&Fmt=4&clientId=19719&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 6 maio 2005.

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

MÂSIH, Rogério Teixeira. **O levantamento das necessidades de treinamento em ambientes gerenciados pelo balanced scorecard**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, [1999].

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners**. New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MULLER, João Rosa. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o balanced scorecard**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, [2001].

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA JUNIOR, H.A. **Lógica Difusa: aspectos práticos e aplicações**. Rio de Janeiro: Interciência, 1999.

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**. Petrópolis: Vozes, 1978.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PAPALEXANDRIS, Alexandros et al. An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action. **European Management Journal**, [S.l.], v. 23, n. 2, p. 214-227, abr. 2005.

PARSONS, Talcott. **O sistema das sociedades modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

PINHEIRO, Paulo Roberto. **Contribuição ao estudo da mensuração do capital intelectual**. 2003. 171 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Centro de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, [2003].

QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney In: _____. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

REALE, Giovanni. **História da filosofia: filosofia pagã antiga**. São Paulo: Paulus, 2004. v. 1.

REZENDE, José Francisco. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROCHA, Douglas José Alexandria. **Desenvolvimento do balanced scorecard para instituição de ensino superior privada – estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, [2000].

ROOS, Johan et al. **Intellectual capital: navigating the new business landscape**. London: Macmillan, 1997.

ROSA, Fabrícia Silva da. **Proposta de aplicação do balanced scorecard para instituições de pesquisa: um estudo exploratório para o Laboratório de Cultivo de Moluscos Marinhos da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, [2002].

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 9.ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SETHARAMAN, A.; SOORIA, H. H. B. Z.; SARAVANAN, A. S. Intellectual capital accounting and reporting in the knowledge economy. **Journal of Intellectual Capital**, [S.l.], v.3, n. 2, p. 128-148, 2002.

SHAIKH, Junaid M. Measuring and reporting of intellectual capital performance analysis. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 4, n. 1/2, p. 439, mar.2004. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=524071171&Fmt=4&clientId=19719&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 6 maio 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. rev. e atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SMITH, Mark Easterby; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Atlas, 1999.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

SROUR, Robert Henry. **Poder cultura e ética nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEINER, George A. **Top management planning**. New York: Macmillan, 1969

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VANTI, Adolfo Alberto et al. The importance of objectives and strategic lagging and leading indicators in the chain import and export process using the fuzzy logic system. **Proceedings of the 2006 SIGMIS-Computer Personnel Research (CPR) Conference**. Claremont, USA, CDRom.

WALL, T. Mental Arithmetic. **Financial management**, [S.l], p. 28-29, dez./jan. 2002/2003.

WINTER, S. Knowledge and competence as strategic assets. In: TEECE, D. **The competitive challenge: strategies for industrial innovation an renewall**. Cambridge, MA: Ballinger, 1987.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.