

ANÁLISE DA VIABILIDADE DE SE OPERACIONALIZAR UM MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL DESENVOLVIDO PARA O SETOR PÚBLICO EM UMA EMPRESA PRIVADA

VIABILITY ANALYSIS OF OPERATING AN INTELLECTUAL CAPITAL MODEL DEVELOPED FOR THE PUBLIC SECTOR IN A PRIVATE COMPANY

Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Professora no Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

Data de envio: 02/03/2011

Data de aceitação: 04/08/2011

Wagner Igarashi

Professor adjunto da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

Monange Modia de Freitas

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Fernando Noqueli Canesso

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná

RESUMO

Este estudo tem por objetivo verificar se há alguma restrição ao se operacionalizar o modelo de capital intelectual direcionado ao setor público, e proposto por Queiroz (2003), em uma empresa do setor privado. O trabalho tem caráter transversal e descritivo, sendo segmentado em dois momentos. No primeiro, realiza-se uma pesquisa teórica sobre o tema capital intelectual e o modelo proposto por Queiroz (2003). Em um segundo momento, operacionaliza-se o modelo em uma empresa do segmento privado. Como resultado, observa-se que o modelo direcionado ao setor público pode ser aplicado ao setor privado. Para isso, foi necessário realizar ajustes nos indicadores utilizados e nos pesos atribuídos a cada um, a fim de alinhar o modelo à estratégia da empresa objeto de estudo. Considera-se que a operacionalização do modelo permitiu ao gestor identificar ações de melhoria para a organização por evidenciar o desempenho da empresa nos elementos avaliados.

Palavras-chave: capital intelectual; modelo de Queiroz (2003); setor privado.

ABSTRACT

This study has the objective to verify if there is any restriction to operate the Intellectual Capital model addressed to the public sector and proposed by Queiroz (2003), in a private sector company. This way, the study has traverse and descriptive character, being segmented in two moments. In the first moment, it is accomplished a theoretical research on the theme intellectual capital and model proposed by Queiroz (2003). In a second moment, the model in a private sector company is operated. As result it is observed that the intellectual capital model addressed to the public sector can be applied to the private sector. For this, it was necessary to accomplish fittings in the indicators used and weights attributed to each one in order to align the model to study object company strategy. It is considered that the model applying enabled the manager to identify actions to improve the organization by highlighting the company's performance in the elements evaluated.

Keywords: intellectual capital; model by Queiroz (2003); private sector.

Endereços dos autores:

Deisy Cristina Corrêa Igarashi
deisyigarashi@gmail.com

Wagner Igarashi
wigarash@gmail.com

Monange Modia de Freitas
monangemodia@hotmail.com

Fernando Noqueli Canesso
fncanesso@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

O capital intelectual começou a ser evidenciado no início dos anos 1990 com a globalização, a automação de sistemas e o acesso facilitado à Internet. Estas ações revolucionaram os conceitos dos mercados e geraram impactos consideráveis no capitalismo. Trata-se de um processo que, segundo Stewart (2002), evidenciou o quanto o conhecimento é vital para o aprimoramento das organizações que atuam em um mercado globalizado e competitivo.

Neste sentido, o capital intelectual passou a ser aplicado como uma ferramenta fundamental nas organizações e se tornou um instrumento definitivo para o desenvolvimento e a obtenção de resultados. Por isso, muitas empresas, ao observarem a evolução do conhecimento, buscaram mudar seus focos no que se refere ao ambiente interno de trabalho. Isto fez com que elas passassem a investir em seus funcionários por meio de cursos e especializações, apoiando o desenvolvimento de talentos, uma vez que o investimento realizado neste segmento é convertido para a empresa. Por consequência, a ação de pessoas mais qualificadas pode gerar impacto em termos do ambiente externo, ao consolidar a marca, ao ampliar a participação da empresa no mercado, ao conquistar a fidelidade do cliente, assim como ao gerar inovação no produto e agregar valor a ele. Estes benefícios advindos de ações realizadas no ambiente interno, que impactam no ambiente externo da organização, podem ser confirmados a partir do aumento dos resultados financeiros alcançados pelas empresas.

Devido à reconhecida importância do capital intelectual, este artigo tem como tema seu processo de avaliação. A partir do exposto, o presente estudo tem por objetivo verificar se há alguma restrição ao se operacionalizar o modelo de capital intelectual direcionado ao setor público, proposto por Queiroz (2003), em uma empresa do setor privado. A partir do objetivo delineado, este trabalho busca responder ao seguinte questionamento: o modelo proposto por Queiroz, desenvolvido até então para o setor público, pode ser operacionalizado em empresas do setor privado?

A fim de atender ao objetivo apresentado, o artigo aqui exposto foi segmentado em mais cinco seções além desta de caráter introdutório, a saber: seção 2 – apresenta a metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo; seção 3 – aborda a revisão teó-

rica, enfocando o capital intelectual e o modelo proposto por Queiroz (2003); seção 4 – contempla os resultados obtidos por meio da operacionalização do modelo junto à organização privada objeto de estudo; seção 5 – apresenta as conclusões da pesquisa; por fim, é apresentada a seção referências – esta se destina a listar os autores pesquisados ao se desenvolver este estudo.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa tem caráter transversal e realiza a coleta de informações apenas uma vez no tempo, mais especificamente no ano de 2009 (PERIN *et al.*, 2000). Além do cunho transversal, o trabalho apresenta caráter descritivo, pois busca conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir de modo direto (CHURCHILL JR., 1987). Em relação às técnicas de pesquisa, o estudo é segmentado em dois momentos: no primeiro, foi realizada a pesquisa bibliográfica em livros e artigos, com o propósito de conhecer os conceitos relativos ao tema escolhido. A partir da pesquisa bibliográfica, identificou-se a existência de um modelo de capital intelectual, desenvolvido por Queiroz (2003), direcionado para as organizações públicas.

A identificação desse modelo conduz ao segundo momento do trabalho, que se refere ao enfoque empírico da pesquisa, no qual o modelo desenvolvido por Queiroz (2003) é operacionalizado junto a uma organização privada, prestadora de serviços de informática, de modo a verificar se há restrições que impeçam o processo de operacionalização do modelo.

O estudo foi realizado na organização selecionada no período de agosto a novembro de 2009, durante o qual foram realizadas entrevistas informais, não estruturadas, com os membros da organização. Com as entrevistas, buscou-se identificar os elementos do modelo proposto por Queiroz (2003) que estivessem alinhados com a organização objeto de estudo. Identificados os elementos, foram realizados ajustes para alinhá-los à estratégia da organização, e também, com relação à atribuição de pontuação, para cada elemento objeto de avaliação a fim de tornar o modelo aplicável ao segmento privado.

A partir de entrevistas realizadas com o decisor da organização (diretor-presidente da empresa), foram realizados ajustes ao questionário proposto por

Queiroz (2003). Este questionário é composto por questões fechadas e foi aplicado a todos os funcionários da empresa, bem como aos *stakeholders* (24 pessoas no total). A aplicação do questionário se refere ao método de levantamento de dados primários. Destaca-se que o modelo proposto por Queiroz (2003) prevê a aplicação de questionário para a coleta das informações primárias. A partir dele, torna-se possível identificar o desempenho e a pontuação alcançada do capital intelectual, de modo individual, segundo a ótica dos pesquisados.

Com as respostas, realizou-se a tabulação dos dados mediante a utilização de planilhas eletrônicas de cálculo. A partir das informações individuais dos

questionários, passou-se à identificação da pontuação geral para cada um dos elementos. Para isso, as informações obtidas no questionário, e marcadas com "x" pelas pessoas que participaram da pesquisa, foram convertidas para as pontuações correlacionadas pelo decisor do modelo. Estes dados são apresentados de modo ilustrativo no Quadro 1.

Destaca-se que cada questão possui uma resposta que pode variar entre 0 a 2,5 pontos, conforme o grau de importância considerada pelo decisor. Observa-se que apenas as respostas afirmativas (sim, e seus desdobramentos) são pontuadas. As respostas, quando negativas, permanecem com a pontuação zerada (IGARASHI, IGARASHI & ECCEL, 2007).

Quadro 1: Ilustração do questionário aplicado aos membros da empresa, já convertido para escala de valor

Organização interna										
PERGUNTAS	Pontuação Máxima		Respostas dos Funcionários e gestores							
	NÃO	SIM	1	2	3	21	22	24	24
11 A instituição disponibiliza informações on-line através de manuais, bancos de dados, sistemas de informação entre outros?										
Não	0,00									
Sim, se:		1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
a) Através de correio eletrônico interno?		0,35		0,35	0,35		0,35		0,35
b) Através da Intranet?		0,30		0,30	0,30				0,30
c) Através da Extranet?		0,30							
d) Através da Internet?		0,30	0,30		0,30				
Resultado total da pergunta	0,00	2,50	1,55	1,90	2,20	1,25	1,60	1,25	1,90
12 A instituição possui uma espécie de banco de dados (informações) onde acumula lições aprendidas que ficam em propriedade da empresa?										
Não	0,00									
Sim		2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Resultado total da pergunta	0,00	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
13 A instituição disponibiliza informações de interesse dos funcionários em rede, a exemplo de contra-cheque e horas trabalhadas?										
Não	0,00		0,00	0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
Sim		2,00			2,00				
Resultado total da pergunta	0,00	2,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14 A instituição disponibiliza seu organograma em rede?										
Não	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
Sim, se:		1,00							
a) Ao público interno?		0,40							
b) Ao público externo?		0,60							
Resultado total da pergunta	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15 A instituição informa as atribuições das de seus funcionários por exemplo em manuais de normas e procedimentos?										
Não	0,00									
Sim		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Resultado total da pergunta	0,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Pontuação máxima possível	0,00	11,00								
Pontuação obtida		6,41	6,05	6,40	8,70	5,75	6,10	5,75	6,40
Pontuação em escala de 0 a 100	0	100	58,33							

Uma vez identificada a pontuação de cada elemento avaliado, dentro de uma escala, tem-se a somatória dos elementos, a qual representa a pontuação obtida individualmente pelas pessoas que responderam ao questionário. De posse da pontuação total de cada pessoa respondente, é realizada a média simples, a fim de se obter a pontuação de cada elemento objeto de avaliação. O Quadro 1 ilustra o processo realizado, ao apresentar o agrupamento "organização interna".

A partir da pontuação obtida, pode-se gerar a pontuação em uma escala da 0 a 100. Neste caso, realiza-se um processo de comparação, sendo a pontuação máxima possível 11, correspondente a 100 pontos. Exemplificando, procura-se identificar o quanto equivale a pontuação obtida de 6,41. A partir de uma correlação simples entre os elementos, identifica-se que a pontuação 6,41, em uma escala de 0 a 100, equivale a 58,31 pontos. Salienta-se que a tabulação dos dados foi desenvolvida mediante a utilização de fórmulas matemáticas em planilha eletrônica, e este procedimento foi utilizado para todos os agrupamentos.

Apesar de os dados obtidos estarem quantificados em pontuação, na análise deles utilizou-se apenas a abordagem qualitativa. Esta abordagem usa como parâmetro os fenômenos que não ocorrem por acaso, sendo estes influenciados pelo meio, e relata a sua transformação tanto de forma mensurável como descritiva. De acordo com Richardson (1999: 80), "os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais".

Observados os aspectos metodológicos que delimitam a pesquisa, passa-se a apresentar uma revisão teórica breve acerca do tema objeto de estudo.

3. CAPITAL INTELECTUAL

No decorrer dos séculos, ocorreram três revoluções econômicas no cenário mundial. Antunes (2007) observou que foi por volta dos anos 1990, com o surgimento da globalização, com a demanda e concorrência de mercado, com a intensificação do uso da tecnologia e com uma comunicação ampla

propiciada pela Internet que a era do conhecimento começou a se tornar evidente. Segundo Antunes & Martins (2002), as empresas deixaram de se preocupar somente com o cumprimento das leis e passaram a ter uma maior preocupação com o valor do seu produto e o seu serviço, diante de um mercado exigente e competitivo. Segundo Santana (2007), "com a existência de novas tecnologias e serviços, as empresas necessitam adequar-se a uma nova realidade, na qual o conhecimento torna-se um recurso econômico muito mais essencial do que a matéria-prima, e muitas vezes mais do que o capital econômico".

O capital intelectual, em relação ao período em que existe o capitalismo, ainda se constitui num assunto novo (ANTUNES, 2007). Apesar disso, devido às mudanças que o capital intelectual tem gerado no contexto organizacional, em termos de resultados alcançados, pode-se afirmar que é notório que o conhecimento se tornou o bem mais valioso das empresas. De modo complementar, Angeloni (2003) descreveu o capital intelectual com enfoque na informação adquirida e processada, baseada em conhecimentos anteriores do indivíduo, o que deixa evidente a ligação entre a informação e o conhecimento.

Além disso, Antunes (2007) pontuou que "a noção de emprego, até a década passada, estava associada à estabilidade, previsibilidade e certeza, esta relação de empregos vitalícios deixou de existir". O profissional que, até então, tinha certas habilidades para o desempenho de certas funções teve que optar pela busca de conhecimento para se adaptar e se enquadrar nesse novo mercado de trabalho, onde os trabalhadores do conhecimento passaram a ser mais requisitados.

Com esse novo perfil de profissional, as empresas têm investido em seus funcionários, com o objetivo de revelar novos talentos, que se refletem nos resultados alcançados, principalmente quando se trata em valores monetários. Segundo Amato & Amato Neto (2008: 58), "a aquisição de conhecimentos tem papel decisivo nas organizações, relacionando-se com o aumento de sua competitividade, a partir do desenvolvimento tecnológico e da maior otimização do capital humano." Com as mudanças de paradigma que resultam na era do conhecimento, as organizações passaram a adotar artifícios para trabalhar com esse novo perfil de profissional, explorando o máximo de suas potencialidades, a fim de obter van-

tagem competitiva e identificar as ferramentas necessárias para a realização de cada tarefa, além da aplicação do conhecimento implícito e explícito para o desenvolvimento de novos trabalhos.

É importante observar que o capital intelectual corresponde às combinações de ativos intangíveis, resultados da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que se refletem em benefícios intangíveis aos funcionários e a empresa. Porém, Rezende (2002) destacou a dificuldade de se avaliarem os ativos intangíveis.

Na busca por mensuração do capital intelectual, muitos autores criaram modelos com o objetivo de avaliá-los, demonstrando seu impacto nas organizações. Dentre estes modelos, destacam-se os seguintes: o modelo Skandia (EDVINSSON & MALONE, 1998), o radar do capital intelectual (STEWART, 1998), o monitor de ativos intangíveis (SVEIBY, 1998) e o modelo proposto por Queiroz (2003), o qual será utilizado como base para o presente trabalho, adaptado ao setor privado.

3.1. Modelo proposto por Queiroz (2003)

O modelo de avaliação do capital intelectual proposto por Queiroz (2003) permite definir, elaborar e quantificar os indicadores dos ativos intangíveis. Esse modelo foi adotado para avaliar o capital intelectual de órgãos públicos da Comunidade de Madri. Neste trabalho, o modelo será aplicado em uma empresa do setor privado, visando a verificar o impacto de sua avaliação na organização e, também, a viabilidade de sua aplicação.

A avaliação proposta por Queiroz (2003) se baseia em indicadores que permitem medir e avaliar o potencial e a qualidade dos resultados obtidos, e adaptar-se com as particularidades de cada departamento da organização nos seguintes elementos:

- a) Capital humano: faz parte o conjunto de conhecimentos adquiridos mediante processo de educação, seja formal ou informal, além do convívio social.
- b) Organização interna: utiliza os seguintes indicadores: estrutura física para avaliar fatores, como o nível de informatização e a existência de sistema de gestão de controle. Indicadores de processo: refere-se à lógica e à racionalidade dos processos internos. Indicadores de posi-

ção, ou seja, cultura corporativa, clima organizacional e capacidade de aprendizagem, entre outros.

c) Relações externas: é considerado tanto o ambiente em que a empresa está inserida quanto a estrutura da organização baseada em seus usuários, fornecedores e clientes da empresa. A boa relação entre esses dois grupos é fundamental, para apresentar a boa imagem da empresa, o que impacta no seu capital intelectual.

d) Qualidade: utiliza como parâmetro a satisfação do cliente com o produto/serviço.

e) Transparência: este elemento tem como objetivo transmitir a informação da organização aos seus colaboradores, buscando uma comunicação clara e objetiva.

Apresentados os elementos que compõem o modelo, passa-se a explicitar os itens de avaliação vinculados aos elementos, segmentado em atitudes positivas e negativas, conforme elucida o Quadro 2.

As atitudes positivas, evidenciadas no Quadro 2, direcionam os indicadores para o nível da intensidade enquanto as atitudes negativas os direcionam à insuficiência. Resgata-se, todavia, o alerta de Oreja & Prieto (1998), Pablos (2004) e Sánchez, Chaminade & Olea (2000) em relação à escolha dos indicadores, os quais devem adaptar-se de acordo com as características próprias e as necessidades da organização, de modo que estas identifiquem, meçam, informem, comuniquem e avaliem os intangíveis no processo de controle de gerência. Sob tal perspectiva, destaca-se que, em termos da estrutura do modelo, não foi identificado nenhum elemento que restrinja seu uso apenas para as organizações públicas. Neste sentido, o presente estudo segue o alerta de Oreja & Prieto (1998), Pablos (2004) e Sánchez, Chaminade & Olea (2000) e realiza ajustes ao modelo proposto por Queiroz (2003) apenas em termos dos indicadores, os quais devem estar alinhados à estratégia da organização objeto de estudo.

Em sua forma, o modelo proposto por Queiroz (2003) é representado por seis colunas, sendo que cada uma delas se refere a um dos agrupamentos do modelo (capital humano, organização interna,

Quadro 2: Elementos que compõem o capital intelectual proposto por Queiroz (2003) e suas atitudes

Atitude positiva	Atitude negativa
Capital humano	
<p>FORMAÇÃO: a organização investe na formação do funcionário e avalia os resultados obtidos no trabalho.</p> <p>COMPROMISSO: os funcionários acreditam na organização e têm satisfação e orgulho por ser parte dela.</p> <p>PARTICIPAÇÃO: os funcionários podem e participam das decisões tomadas pela empresa.</p> <p>INTERDEPENDÊNCIA DOS GERENTES: a organização tem seus próprios critérios e liberdade para eleger seus dirigentes.</p>	<p>ESTAGNAÇÃO TÉCNICA: não há programas de formação para os funcionários.</p> <p>ACOMODAÇÃO: funcionários não se mostram ativos para desafios, cuidando apenas de suas rotinas.</p> <p>DESMOTIVAÇÃO: não há satisfação pelo trabalho e não acreditam na empresa.</p> <p>TROCAS FREQUENTES DOS GERENTES: as trocas não acontecem por mérito, mas sim devido à influência política, e há trocas frequentes.</p>
Organização interna	
<p>SISTEMA DE INFORMAÇÃO: a organização utiliza a Internet e outros sistemas de informação que dão suporte à gestão;</p> <p>AGILIDADE: há racionalidade nos processos internos, alcançando melhores tempos e movimentos.</p> <p>INOVAÇÃO: há criatividade e frequente desenvolvimento de ideias que melhoram os serviços.</p>	<p>BUROCRACIA: há pouca flexibilidade para a tomada de decisões, grande quantidade de normas que definem os procedimentos e excesso de papéis.</p> <p>ATRASO TECNOLÓGICO: utiliza-se pouco a informática, bem como a Internet e a intranet.</p> <p>LENTIDÃO: não há preocupação em ser ágil nas atividades internas.</p> <p>IMOBILISMO: pouco estímulo ou motivação.</p>
Relações externas	
<p>BOA IMAGEM: existe boa avaliação e credibilidade por parte da sociedade, que reconhece seu trabalho.</p> <p>ACORDOS E ALIANÇAS: há boa relação com outros órgãos e entidades, participa de associações nacionais e internacionais buscando intercâmbio de ideias.</p> <p>RESPONSABILIDADE ECOLÓGICA: possui programas, como reciclagem, reutilização e redução do uso de energia.</p>	<p>ESCÂNDALOS E DENÚNCIAS: a organização se envolve em ações negativas, prejudicando sua imagem.</p> <p>ISOLAMENTO: há pouca relação com outras entidades do mesmo segmento.</p> <p>PASSIVIDADE AMBIENTAL: a organização não tem controle sobre suas atividades ambientais.</p>
Qualidade	
<p>SATISFAÇÃO DO USUÁRIO: a organização se preocupa com a satisfação dos usuários; os mesmos avaliam os serviços como bons.</p> <p>POLÍTICAS DE BENCHMARKING: a organização está disposta a aprender com as outras e a imitar os bons exemplos.</p> <p>PRÊMIOS DE QUALIDADE: há a participação em concursos de avaliação da qualidade organizacional.</p>	<p>RECLAMAÇÕES: há grande quantidade de reclamações contra a organização.</p> <p>ATUAÇÃO COMO SISTEMA FECHADO: introspecção</p> <p>NÃO UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE QUALIDADE: a organização não acompanha a evolução qualitativa dos serviços oferecidos.</p>
Transparência	
<p>DIVULGAÇÃO DE INFORMES: a entidade utiliza diversas formas de comunicar suas atividades à sociedade.</p> <p>ACESSIBILIDADE: é possível que os interessados consultem os dados e as informações da organização.</p> <p>DADOS NA INTERNET: a organização utiliza a Internet como meio de divulgação de informações.</p>	<p>SEGREDISMO: oculta dados e informações.</p> <p>DIFICULDADE EM OBTER INFORMAÇÕES: existem barreiras no acesso.</p> <p>POUCO USO DA INTERNET: pouca utilização desta ferramenta para divulgar informações.</p> <p>CORRUPÇÃO E FRAUDE: frequência dos casos.</p>

Fonte: Igarashi, Igarashi & Eccel (2007).

relações externas, qualidade e transparência), e a última coluna diz respeito ao agrupamento da pontuação total. Para cada coluna, é possível observar três condições de avaliação distintas, as quais têm correspondência com a escala de 0 a 100%: (a) caso seja atingido um percentual maior que 50%, avalia-se que os objetivos da organização estão sendo alcançados; (b) mantendo-se ao centro, considera-se que nada está sendo feito em relação ao alcance dos objetivos; e (c) sendo inferior a 50%, chega-se à conclusão de que a organização está com um

desempenho abaixo do esperado e apresenta um resultado insatisfatório.

4. OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO DE QUEIROZ (2003) EM UMA EMPRESA DO SETOR PRIVADO

A empresa objeto de estudo presta serviços de *help desk* e subdivide-se em três níveis para otimizar o atendimento, estipulando prazos para o seu cumprimento, sendo: (a) atendimento remoto – primeiro atendimento telefônico ou por *e-mail*, para registro do cha-

mado e tentativa de resolução por meio dos roteiros com respostas imediatas; (b) suporte remoto – solução dos problemas repassados pelo primeiro nível, segundo a qual o técnico acessa por controle remoto o computador do cliente, via Internet ou rede; (c) suporte local – o técnico se desloca até o cliente para resolver problemas que necessitam de manutenção do equipamento e contato com o cliente. A empresa conta com equipamentos de alta tecnologia, com marcas e profissionais capacitados na área, agregando ainda o ramo de vendas e assistência técnica autorizada, o que oferece credibilidade em seu atendimento.

Para a operacionalização da pesquisa, foram realizados ajustes ao modelo de Queiroz (2003). A

adaptação se deu por meio de entrevistas realizadas junto ao decisor do modelo, o qual é o diretor-presidente da empresa sob o foco da pesquisa. É importante salientar que a organização objeto de estudo se encontra em fase de crescimento e tem como objetivo atender com excelência à demanda de prestação de serviços no segmento de informática.

A seguir são apresentadas as adaptações das questões propostas por Queiroz (2003), que correspondem aos seguintes elementos: (a) capital humano; (b) organização interna; (c) relações externas; (d) qualidade; e (e) transparência. No Quadro 3, são evidenciadas as questões que sofreram alterações ou foram excluídas. Com relação ao agrupamento (a)

Quadro 3: Questões alteradas do modelo de capital intelectual proposto por Queiroz (2003)

Número da questão	Peso	Questão adaptada à realidade da empresa objeto de estudo	Questão proposta por Queiroz (2003)
15	2,00	A instituição informa as atribuições de seus funcionários a exemplo de manuais de normas e procedimentos? Não () Sim ()	A instituição informa as atribuições das unidades em rede? Não () Sim ()
21	1,25 0,50 0,75	A instituição aborda assuntos inerentes à responsabilidade socioambiental? Não () Sim (), se: a) Com o público interno? b) Com o público externo?	A instituição possui <i>chats</i> para discussão de assuntos inerentes à responsabilidade socioambiental? Não () Sim (), se: a) Com o público interno? b) Com o público externo?
22	1,00 0,50 0,50	A instituição elabora políticas como ferramenta de melhoria? () Não. () Sim, se: a) Com o público interno? b) Com o público externo?	A instituição elabora políticas de <i>benchmarking</i> como ferramenta de melhoria? () Não. () Sim, se: a) Com o público interno? b) Com o público externo?
29		EXCLUÍDA	A instituição disponibiliza informações sobre as suas prestações de contas? () Não. () Sim, se: a) Em jornais de grande circulação? b) Na Internet?
30	2,50	A instituição disponibiliza informações sobre licitações como resultados e licitações que estão sendo realizadas? () Não. () Sim.	A instituição disponibiliza informações sobre licitações como resultados e licitações que estão sendo realizadas? () Não. () Sim, se: a) Em jornais de grande circulação? b) Na Internet? c) No Diário Oficial?
31		EXCLUÍDA	A instituição disponibiliza aos cidadãos informações sobre seus planos de ações a serem realizadas, assim como os resultados obtidos? () Não. () Sim, se: a) Em jornais de grande circulação? b) Na Internet? c) No Diário Oficial?

Fonte: adaptado de Queiroz (2003).

capital humano, foram mantidas as mesmas questões propostas por Queiroz (2003) visto que, conforme entrevista, a empresa se enquadrava nos quesitos avaliados. Já no agrupamento (b) organização interna, foi mantida a mesma quantidade de questões apresentadas por Queiroz (2003), porém ocorreu uma alteração na questão 15.

No elemento “relações externas”, foi adaptada a questão 21 com o objetivo de detectar se assuntos inerentes à responsabilidade socioambiental são abordadas entre os colaboradores da instituição, optando-se por elaborar a questão de forma direta.

Com relação ao agrupamento (d) qualidade, foi adaptada a questão 22 visto que, por se tratar de uma empresa prestadora de serviços do segmento de informática, responsável por elaborar programas direcionados para cada tipo de empresa, é característico desse segmento observar as divergências nos sistemas elaborados e solucioná-los por meio de ferramentas de que a própria empresa dispõe. Deste modo, as políticas adotadas como ferramentas de melhorias são fundamentadas por intermédio das próprias experiências internas da empresa.

Por fim, no agrupamento (e) transparência, houve um maior número de alterações – as questões 29 e 31 foram excluídas, pois são perguntas normalmente exclusivas ao setor público. Ressalta-se, também, que, no setor privado, muitas empresas não divulgam esses dados, com o objetivo de não expor as suas estratégias de mercado diante dos seus concorrentes. Além de excluir duas questões, a questão 30 foi adaptada, pois a empresa presta serviços tanto para empresas privadas quanto públicas, e expõe o resultado de suas licitações internamente, para o conhecimento dos seus colaboradores, a fim de conhecerem seus clientes.

Sem a realização da pesquisa, a empresa não teria conhecimento do seu desempenho, na concepção de seus funcionários, principalmente em relação aos elementos avaliados pelo modelo proposto por Queiroz, o qual foi adaptado para o contexto da própria organização. Assim, destaca-se que este conhecimento foi obtido por meio de questionário aplicado, composto por 29 perguntas distribuídas entre os cinco elementos propostos por Queiroz (2003). Como resultado da operacionalização do modelo, foi obtida a pontuação apresentada na Figura 1.

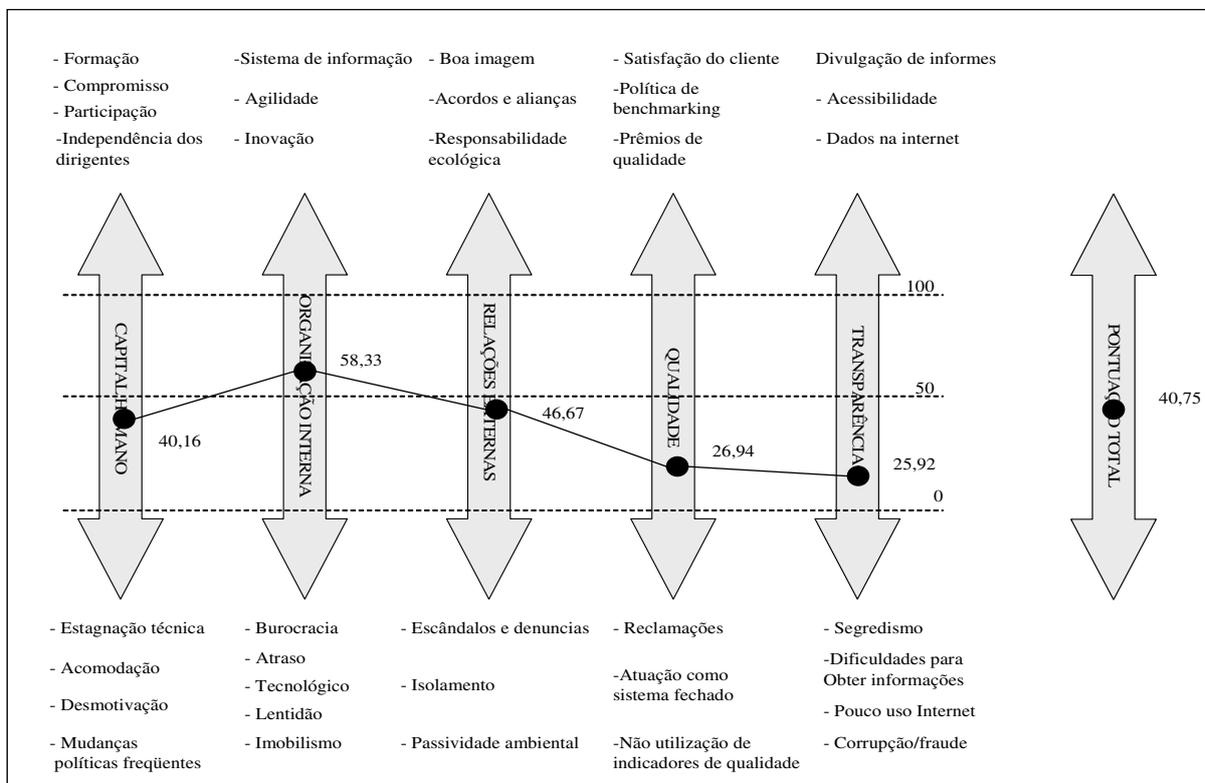


Figura 1: Resultado obtido ao se operacionalizar o modelo Queiroz (2003) em uma organização privada

Verifica-se que a maioria dos elementos pesquisados apresentou pontuação com tendência à insuficiência, sendo que o aspecto que obteve a maior pontuação foi a “organização interna”, com 58,33% dos 100%, e a menor foi a “transparência”, com 25,92% dos 100%, verificando-se uma variação de mais de 30% entre os elementos com maior e menor desempenho. Deste modo, ao analisar a última coluna da Figura 1, nota-se que a pontuação média alcançada pela empresa foi de 40,75%, o que evidencia a deficiência da organização, principalmente em algumas questões que são relevantes para o desenvolvimento de suas atividades.

Desta maneira, identificou-se a necessidade de desenvolver ações com o objetivo de melhorar o desempenho nos cinco elementos analisados, buscando, assim, a excelência na realização de suas atividades e na prestação de seus serviços. Dentre as possíveis ações de melhoria, procurou-se delinear as consideradas pelo decisor como as mais factíveis de ser implementadas, a partir da análise do segmento de atuação da empresa.

Como a empresa é uma prestadora de serviços, o decisor considerou que o elemento “capital intelectual” é o seu principal dispositivo. Por isso, uma pontuação de deficiência neste item pode penalizar a empresa em relação ao seu mercado de atuação. Neste sentido, recomenda-se que sejam realizados investimentos em cursos de capacitação para os seus colaboradores, de modo a melhorar a prestação dos serviços.

A “organização interna”, elemento que obteve a maior pontuação, evidencia que a empresa possui um banco de dados com a finalidade de armazenar todas as atividades realizadas como fontes de consultas para posteriores diagnósticos na prestação de seus serviços. Assim como um manual de normas e procedimentos, em que está presente o desempenho das funções de cada colaborador. Porém, conforme apresentado na questão 14, a empresa não possui um organograma em rede. Caso este organograma fosse estruturado, de acordo com a visão do decisor, facilitaria o uso do manual de normas e procedimentos, bem como a visualização de responsabilidades da organização, e a possibilidade de analisar o desempenho das atividades de cada um dos colaboradores.

No item “relações externas”, observou-se que, embora a empresa permita contato direto do cliente

com todos os seus setores, ela está localizada em uma área de difícil acesso, visto que ela se situa no Parque Tecnológico Itaipu (PTI), o qual se encontra dentro de uma das áreas de acesso restrito da Usina Hidrelétrica de Itaipu. Isto faz com que todas as pessoas que necessitem ter acesso à empresa sejam cadastradas com antecedência, e, no momento de sua entrada ou saída, ainda estão sujeitas à revista. Deste modo, uma alternativa seria a localização da empresa em um lugar que facilitasse o acesso a todas as pessoas interessadas em sua prestação de serviços. Outro fator que merece destaque se refere à ação da empresa em termos de responsabilidade ambiental. O decisor considerou que a organização, juntamente com seus colaboradores, pode desenvolver ações com a comunidade, demonstrando a sua preocupação com o meio ambiente, de modo a tornar-se assim uma empresa com maior responsabilidade ambiental.

Na avaliação do elemento “qualidade”, ficou evidente que a empresa não possui políticas que estimulem a motivação de seus funcionários. Deste modo, o decisor demonstrou consciência de que a empresa poderia investir no desenvolvimento de projetos voltados aos seus colaboradores como uma forma de motivação, além do reconhecimento por meio de premiações. Deste modo, estimulando o desempenho das atividades de seus funcionários.

Por fim, no elemento “transparência”, observa-se que a empresa centraliza parte de suas informações entre os seis sócios integrantes da empresa. O decisor avaliou que a organização deveria realizar reuniões com todos os colaboradores, com o intuito de apresentar os resultados que a empresa vem obtendo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capital intelectual passou a ser percebido como um elemento essencial que auxilia as organizações a obterem diferenciais competitivos. Estas organizações podem atuar tanto no setor privado quanto no setor público. Contudo, Stewart (2002) considerou que não há consenso quanto ao modo de se conduzir o processo de identificação e gerenciamento do capital intelectual nas organizações, em decorrência da diversidade de cada uma.

Entretanto, Sveiby (1998), Stewart (1998), Edvinsson & Malone (1998), Sánchez, Chaminade &

Olea (2000) e Pablos (2004) chegaram à conclusão de que não há efetivamente a necessidade de se atingir este consenso, desde que a gestão de intangíveis contemple aspectos intrínsecos de cada organização, observando os elementos que lhes geram vantagem competitiva. Atendendo a esta percepção, Queiroz (2003) propôs um modelo de gerenciamento do capital intelectual direcionado ao setor público, o qual leva em consideração parâmetros específicos do segmento, que devem ser observados no processo de gerência.

O modelo proposto por Queiroz (2003) contempla, além dos elementos gerais objeto de avaliação quando se estuda o capital intelectual (capital humano, aspectos internos e relações externas), dois elementos adicionais, a saber: a qualidade e a transparência. Neste sentido, se justifica o desenvolvimento deste estudo no segmento privado, pois o elemento "qualidade", inserido por Queiroz (2003), também é uma preocupação do segmento privado. Além disso, o elemento "transparência" também deve ser observado pelas empresas do segmento privado, especialmente ao se evidenciarem informações aos diversos públicos da organização (investidores, credores, clientes, sociedade em geral). Sob essa ótica, o presente estudo buscou operacionalizar o modelo de capital intelectual proposto por Queiroz (2003), direcionado ao setor público, em uma empresa do setor privado, a fim de observar se tal modelo apresenta restrição quanto a ser operacionalizado no setor privado.

Adicionalmente, Queiroz (2003) salientou a necessidade de cada instituição analisar suas especificidades e, a partir delas, selecionar no processo de gestão do capital intelectual os elementos que estejam alinhados à sua estratégia e cultura. Cabe mencionar que Queiroz (2003) propôs o modelo para instituições do segmento público, mas ele não apresentou restrições quanto à possibilidade de o modelo ser operacionalizado no segmento privado. Assim, ao se operacionalizar o modelo no setor privado, observou-se que ele é viável, desde que sejam analisados os objetivos da empresa em que o modelo será implementado e se proceda ao alinhamento destes objetivos com os elementos objeto de avaliação (capital humano, aspectos internos, relações externas, qualidade e transparência). Portanto, o modelo pode ser operacionalizado na medida em que sejam

revisados os indicadores, e estes estejam alinhados à estratégia da organização objeto de estudo, quer ela seja pública, quer privada.

No processo de implementação do modelo, foram realizadas entrevistas com o decisor da organização (diretor-presidente da empresa), a fim de identificar elementos que necessitassem de ajustes. A partir de tais entrevistas, foram efetuados ajustes, com o propósito de alinhar o questionário que conduz a operacionalização do modelo de Queiroz (2003) com as especificidades organizacionais da empresa objeto de estudo.

Durante o processo, verificou-se que os ajustes necessários para a empresa objeto de estudo não foram diferentes dos ajustes realizados caso o modelo fosse operacionalizado em uma empresa do setor público, conforme estudo realizado por Igarashi, Igarashi & Eccel (2007), devido ao enquadramento dos elementos do modelo às especificidades organizacionais. Destaca-se que, das questões propostas por Queiroz, houve necessidade de excluir duas, as quais não se aplicavam a empresa objeto de estudo por seu perfil e porte, a saber: questão 29 (a instituição disponibiliza informações sobre as suas prestações de contas); e a questão 31 (a instituição disponibiliza aos cidadãos informações sobre seus planos de ações a serem realizadas, assim como os resultados obtidos).

Destaca-se como resultado do estudo que o modelo de Queiroz (2003), apesar de direcionado ao setor público, é aplicável também ao setor privado. E que, de posse das informações evidenciadas pela a operacionalização do modelo, o decisor pôde identificar os elementos, bem como as questões em que a empresa objeto de estudo apresentou maiores discrepâncias, além de um perfil de desempenho, o qual pode ser analisado sob três enfoques: (a) se o perfil atinge um percentual maior que 50%, considera-se que o objetivo da organização deve estar sendo alcançado; (b) se ele se mantém no centro, considera-se que nada está sendo feito em relação ao alcance do objetivo; e (c) se permanece inferior a 50%, considera-se que a organização está com um desempenho abaixo do esperado e apresenta um resultado insatisfatório.

Com estas informações, é possível ao decisor promover o processo de gerenciamento do capital

intelectual, a fim de gerar ações de melhoria, com vistas a buscar a situação de desempenho preferencial – (a) atinge um percentual maior que 50%, considera-se que o objetivo da organização deve estar sendo alcançado.

Como continuidade da pesquisa, recomenda-se que este estudo seja ampliado para outras organizações que atuam no mesmo setor, a fim de

comparar seus desempenhos e os indicadores selecionados. Além disso, podem ser feitas novas avaliações na mesma empresa objeto de estudo com o objetivo de evidenciar a evolução no gerenciamento do capital intelectual na empresa. Por fim, recomenda-se operacionalizar o modelo de Queiroz (2003) em outras empresas privadas para observar se o modelo continua se mostrando aplicável.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da Informação*, v. 32, n. 1, p. 17-22, Brasília, janeiro/abril, 2003.

ANTUNES, Maria Thereza P. *Capital intelectual*. São Paulo: Atlas, 2007.

ANTUNES, Maria Thereza P. & MARTINS, Eliseu. Capital intelectual: verdade e mitos. *Revista de Contabilidade & Finanças da USP*, n. 29, p. 41-54, São Paulo, maio/agosto, 2002.

CHURCHILL JR., Gilbert A. *Marketing research: methodological foundations*. Chicago: The Dryden Press, 1987.

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

FUCCI-AMATO, Rita de Cássia & AMATO NETO, João. A influência do capital humano e do capital intelectual no desenvolvimento de aglomerações de empresas e redes de cooperação produtiva. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 3, n. 2, p. 56-66, Santiago, julho, 2008.

IGARASHI, Deisy Cristina C.; IGARASHI, Wagner & ECCEL, Chilei. Operacionalização de um modelo de capital intelectual direcionado ao setor público: uma análise em relação à gerência de elementos intangíveis. *Revista de Ciências Empresariais da Unipar*. v. 9, n. 1-2, p. 235-250, Umuarama, janeiro/dezembro, 2008.

OREJA, Carlos M. & PRIETO, Teresa C. Indicadores de capital intelectual aplicados a la actividad investigadora y de Gestión del conocimiento em las universidades y centros públicos de investigación de

la Comunidad de Madrid. In: MODREGO, Aurélia (coord.). *Capital intelectual y producción científica*. Dirección General de Investigación. Consejería de Educación. Madrid: Comunidad de Madrid, 1998.

PABLOS, Patricia O. de. Measuring and reporting structural capital: lessons from European learning firms. *Journal of Intellectual Capital*, v. 5, n. 1, p. 629-657, 2004.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H.; FROEMMING, Lurdes Marlene S. & LUCE, Fernando B. A pesquisa survey em artigos de marketing nos EnAnpads da década de 90. In: XXIV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. *Anais...* Florianópolis: Anpad, 2000.

QUEIROZ, Alexandre B. *La medición del capital intelectual en el sector público*. 2003. 373p. Tesis (Doctoral) – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Zaragoza. Zaragoza: Unizar.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ciência da Informação*, v. 31, n. 1, p. 75-83, Brasília, janeiro, 2002.

RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁNCHEZ, Paloma; CHAMINADE, Cristina & OLEA, Marta. Management of intangibles an attempt to build a theory. *Journal of Intellectual Capital*, v. 1, n. 4, p. 312-327, 2000.

SANTANA, Marcelo dos S. Mensuração do capital intelectual. *Revista Contábil & Empresarial Fiscolegis*, dezembro, 2007. Disponível em: <<http://www.netlegis.com.br/indexRC.jsp?arquivo=>

REFERÊNCIAS

detalhesDestaques.jsp&cod=16298>. Acesso em:
04 de maio de 2009.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual*. 12. ed. São
Paulo: Campus, 1998.

_____. *A riqueza do conhecimento: o capital
intelectual e a organização do século XXI*. Rio de
Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações*.
3. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.