



INTANGÍVEIS SOB UMA PERSPECTIVA COMPLEXA:
CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS
EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA

Andrea Beatriz Ramalho Flores

Dissertação de mestrado submetida ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Rio de Janeiro

Março de 2013

INTANGÍVEIS SOB UMA PERSPECTIVA COMPLEXA:
CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS
EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA

Andrea Beatriz Ramalho Flores

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, Ph.D.

Prof. Marcus Vinícius de Araújo Fonseca, Ph.D.

Prof. Sergio Luiz Braga França, Ph.D.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO DE 2013

Flores, Andrea Beatriz Ramalho

Intangíveis sob uma perspectiva complexa: contribuições para a gestão de ativos intangíveis em uma empresa de engenharia / Andrea Beatriz Ramalho Flores. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2013.

XIII, 90 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2013.

Referências Bibliográficas: p. 87-90.

1. Ativos Intangíveis. 2. Teoria da Complexidade I. Cavalcanti, Marcos do Couto Bezerra. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de produção. III. Título.

Ao Professor Emérito Doutor Hernando Flores, meu pai, maior fonte de inspiração intelectual que já conheci. Um dos grandes responsáveis pela realização deste mestrado, e hoje ausência obtusa (*in memoriam*).

Agradecimentos

À minha mãe, Professora Doutora Andréa Ramalho, meu maior exemplo profissional. Pelo brilhantismo, pela trajetória percorrida, pelo sucesso alcançado. Por compartilhar comigo seus conhecimentos, e motivar meu interesse multidisciplinar desde sempre. Por ter feito o papel de orientadora. Por ser uma das responsáveis pela busca deste título.

Aos meus avós, Damares e Eurico, pelo amor maior do mundo! Pela confiança, apoio, preocupação e compreensão incondicionais. Por investirem e acreditarem tanto em mim a vida inteira, e por vibrarem comigo a cada conquista.

Ao Jailson, pela preocupação e apoio tão essenciais e perenes durante toda a vida. Pela admiração e incentivo constantes. Pela incansável ajuda com a infraestrutura necessária para os meus estudos. Por ter sido sempre uma fonte de confiança e segurança.

Ao Fabio, pelas despreziosas, porém decisivas palavras de incentivo a persistir no meu “Plano A”. Pela sistemática contribuição. Por me emprestar tantas vezes o olhar objetivo do engenheiro. Por esclarecer conceitos da matemática, da física e da engenharia. Pela ajuda na primeira e mais difícil tentativa de definição de escopo deste trabalho. Por me ensinar a classificar as infindáveis leituras de forma pragmática. Pelas críticas às apresentações, pelas incontáveis conversas e pela parceria durante a jornada acadêmica. Pela ajuda com os gráficos. Por não ter me deixado desistir nos dois momentos em que as coisas pareceram impossíveis.

Ao Jafi Augusto, pela alma de artista, que tanto me ensina. Pela compreensão, por baixar o volume das gravações, e encerrá-las para que eu pudesse estudar. Pelas conversas sobre os diversos assuntos que sempre me enriquecem, e pelos momentos de companhia.

À Igenes Contreiras, pelas instigadoras e entusiasmadas conversas sobre a Teoria da Complexidade no fundão, nos cafés e nas redes sociais. Pela contribuição com referências bibliográficas, pela solidariedade acadêmica, e pela amizade surgida.

À Cinthia Coelho pela amizade mais sincera que cresce a cada dia, há tantos anos. Pela paciente e cuidadosa revisão do trabalho, pelas críticas, pelas palavras de incentivo sempre!

À minha irmã Carol, pela revisão do texto. Pela vontade de participar desta conquista, que atravessou a distância e se fez presente de forma especial.

Ao Professor Marcos Cavalcanti, meu orientador, e entusiasta! Por acreditar na minha ideia e por ter me recebido de braços abertos no PEP. Por ampliar meu olhar, e generosamente compartilhar comigo um pouco do seu robusto repertório.

À Marcia Fernandes, Diretora de RH e Comunicação, e ao Moises Falco, Diretor de Gestão do Conhecimento da Promon Engenharia. Verdadeiros líderes, grande fonte de inspiração profissional e humana. Incentivadores constantes do meu desenvolvimento através do exemplo diário no trabalho. Obrigada pelo apoio à realização do mestrado, viabilização e contribuições para esta pesquisa.

À Isabela Alcover, pelo apoio indispensável e irretocável durante as ausências no trabalho. Pela parceria diária, e por compartilhar comigo o entusiasmo de cada conquista.

Aos amigos de mestrado e doutorado da turma de 2010, pela relevante troca de ideias e compartilhamento de material, em especial à Mariana Soares, e aos amigos da turma de 2011, pelos momentos agradáveis e pela colaboração rica durante as disciplinas.

Às amigas Julia Schurig e Sulamita Pires, pela companhia, amizade, por terem dividido comigo tantos momentos de incerteza que rondaram este período, e por terem compreendido as recusas de convites durante os tempos de estudo e escrita.

À Professora Heloisa Ferraz, pela importante colaboração acadêmica desde o MBA, pelos convites à produção e compartilhamento de ideias e referências bibliográficas.

À Professora Doutora Vírgina Kastrup, primeira a dar forma e nome aos meus pensamentos complexos, no primeiro ano da graduação. Por ter aberto possibilidades com um entusiasmo que atravessou os anos, e desta forma ter estabelecido uma importante inspiração conceitual que se realiza neste trabalho.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

INTANGÍVEIS SOB UMA PERSPECTIVA COMPLEXA:
CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS
EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA

Andrea Beatriz Ramalho Flores

Março/2013

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Programa: Engenharia de Produção

Esta dissertação apresenta uma análise crítica de modelos de gestão de ativos intangíveis a partir de uma perspectiva complexa. Constata-se que a lógica cartesiana predominante, herdada dos modelos quantitativo-financeiros, é insuficiente para lidar a natureza dos fatores intangíveis, por não contemplar tudo aquilo que não pode ser mensurado, desconsiderando toda subjetividade intrínseca. Em seguida, é realizado um estudo de caso em uma empresa de engenharia brasileira, com histórico de pioneirismo em práticas de gestão. Após avaliar o estado da prática na Organização, e com o objetivo de contribuir para melhoria do gerenciamento de seus ativos intangíveis, é proposta um modelo de ferramenta multiparadigmática, alinhada à cultura e à estratégia da companhia, engendrada a partir do posicionamento teórico construído ao longo do trabalho.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (D.Sc.)

INTANGIBLES UNDER A COMPLEX PERSPECTIVE:
CONTRIBUTIONS TO THE INTANGIBLE ASSETS MANAGEMENT IN AN
ENGINEERING COMPANY

Andrea Beatriz Ramalho Flores

March/2013

Advisor: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Department: Industrial Engineering

This dissertation presents a critical analysis of intangible assets management models through a complex perspective.

It is shown that the predominant cartesian logical inherited from quantitative and financial models does not provide sufficient tools to deal with the nature of intangible factors, due to its inability to consider all that cannot be measured, leaving aside the inherent subjectivity of these factors.

A case of study regarding a brazilian engineering company with a history of pioneering practices in intangible assets management is conducted. After evaluating the state-of-practice in this organization, a multiparadigmatic model of tool, aligned with the company's culture and strategy, is proposed, built from the theoretical basis defined along the present work.

Sumário

1.	Introdução	1
1.1.	Justificativa	3
1.2.	Objetivos.....	6
1.2.1.	Objetivo Geral.....	6
1.2.2.	Objetivos Específicos.....	6
1.3.	Método.....	7
1.3.1.	Caracterização do Método	8
1.3.2.	Etapas de Pesquisa	9
2.	Fundamentação Teórica.....	13
2.1.	Ativos Intangíveis: Definições	13
2.2.	Modelos de Gestão de Ativos Intangíveis	17
2.2.1.	Balanced Scorecard (Kaplan & Norton).....	17
2.2.2.	Navegador Skandia (Edvinsson & Malone)	18
2.2.3.	Monitor de Ativos Intangíveis (Sveiby)	20
2.2.4.	Navegador de Capital Intelectual (Stewart)	20
2.2.5.	Value Chain Scoreboard (Lev)	22
2.2.6.	Capitais do Conhecimento (CRIE)	23
2.2.7.	Modelo para Mensuração de Ativos Intangíveis (Kaplan & Norton) 24	
2.3.	Análise Crítica dos Modelos de Ativos Intangíveis Estudados.....	27
2.4.	A Dimensão Humana na Gestão.....	33
2.4.1.	Crise da Gestão.....	33
2.4.2.	A Imprecisão nos Processos de Gestão.....	35
2.4.3.	A Condição Humana.....	37
2.5.	A Teoria da Complexidade e o Pensar Sistemico.....	41
2.6.	Intangibilidade, Complexidade e Possibilidades.....	45
2.6.1.	Aprendizagem como Propósito da Gestão	47
2.6.2.	Uma Abordagem Multiparadigmática	53
3.	A Promon Engenharia	55
3.2.	História.....	55
3.3.	Cultura	58
3.3.	Modelo Acionário	63
3.4.	Sistema de Gestão.....	65
3.5.	Reconhecimento de Mercado	72
4.	Construção de um Modelo de Ferramenta de apoio para uma Gestão Sistêmica na Promon Engenharia.....	73
4.1.	Considerações sobre a Organização Estudada e Análise Crítica do Sistema de Gestão.....	73
4.2.	Objetivos do Modelo	77
4.3.	Painel de Gestão de Ativos Intangíveis	79
4.3.1.	Primeira Seção	79
4.3.2.	Segunda Seção	82
5.	Conclusões.....	85
6.	Referências Bibliográficas	87

Lista de Figuras

Figura 1 - Relação entre um problema prático e um problema de pesquisa (BOOTH, COLOMB, WILLIAMS, 2008)	8
Figura 2 - Etapas de Pesquisa	9
Figura 3 - The Balanced Scorecard (KAPLAN & NORTON, 1996)	17
Figura 4 - Navegador de Capital Intelectual Skandia (EDVINSSON & MALONE, 1997)	19
Figura 5 - Navegador de Capital Intelectual (STEWART, 1998)	22
Figura 6 - Capitais do Conhecimento (CAVALCANTI, GOMES & PEREIRA, 2001)	24
Figura 7 - Mensuração de Ativos Intangíveis (KAPLAN & NORTON, 2004)	25
Figura 8 - Mapas Estratégicos (KAPLAN & NORTON, 2004)	26
Figura 9 - Aprendizagem em Circuito Único (MORGAN, 2007)	50
Figura 10 - Aprendizagem em Circuito Duplo (MORGAN, 2007)	51
Figura 11 - Linha do Tempo	55
Figura 12 - Estrutura do Grupo Promon.....	57
Figura 13 - Carta de Campos do Jordão.....	59
Figura 14 - Crenças, Razão de Ser e Valores	60
Figura 15 - Corpo & Alma	61
Figura 16 – Estrutura Acionária	63
Figura 17 - Modelo de Excelência em Gestão - FNQ.....	65
Figura 18 - Objetivos Estratégicos Promon	66
Figura 19 - Estrutura Organizacional	67
Figura 20 - Construção da Oferta	67
Figura 21 - <i>Inputs</i> para o Sistema Promon de Gestão do Conhecimento	68
Figura 22 - Integração do Sistema de Gestão do Conhecimento à Oferta de Serviços.....	69
Figura 23- Figura Ilustrativa do Sistema de Gestão da Promon.....	75
Figura 24 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis: Capital Humano	80
Figura 25 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis: Capital Estrutural	81
Figura 26 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis: Capital do Cliente.....	81
Figura 27 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis: Capital Ambiental.....	82
Figura 28 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis: Percepção dos Funcionários	83
Figura 29 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis	84

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Critérios para Pesquisa Bibliográfica	10
Tabela 2 - Pesquisa Documental sobre a Promon.....	11
Tabela 3 – Ativos Tangíveis X Ativos Intangíveis (SAINT-ONGE, 2001)	14
Tabela 4 - Linha do Tempo - Ativos Intangíveis (SULLIVAN, 2000).....	15
Tabela 5 - Monitor de Ativos Intangíveis (SVEIBY, 1997).....	20
Tabela 6 - Painel de Avaliação da Cadeia de Valor (LEV, 2001)	23
Tabela 7 - Comparação entre as Classificações dos Ativos Intangíveis por Autor.....	27
Tabela 8 - Macro Objetivos Estratégicos da Promon.....	66
Tabela 9 - Práticas de Gestão	70

Lista de Abreviaturas e Siglas em Português

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento

COPPE – Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia

CRIE – Centro de Referência em Inteligência Empresarial

FIA – Fundação Instituto de Administração

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GC – Gestão do Conhecimento

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

PEP – Programa de Engenharia de Produção

PEPSA – Promon Empreendimentos e Participações

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

RH – Recursos Humanos

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

USP – Universidade de São Paulo

Lista de Abreviaturas e Siglas em Inglês

BSC – *Balanced Scorecard*

OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development*

1. Introdução

A transição do século XX para o século XXI é marcada por uma transformação radical na forma como as empresas geram valor. Peter Drucker (1993) já na década de 90 afirmava que uma nova civilização surgia a partir do avanço tecnológico, impondo novos padrões de relacionamento entre organizações, fornecedores e consumidores num mundo amplamente globalizado.

A geração de riqueza, que na era industrial apoiava-se nos fatores de produção tradicionais finitos – terra, capital e trabalho – passa a depender cada vez mais de fatores intangíveis, elevando o conhecimento ao papel de principal gerador de valor para os negócios da atualidade (DRUCKER, 1993; CAVALCANTI & GOMES, 2001; LEV, 2001; ARVIDSSON, 2011). Capra (2002) alega que o ganho de produtividade deixa de vir do trabalho puro e simples, passando a ser consequência da incorporação de novas habilidades baseadas em novos conhecimentos. Este conceito não é especialmente novo, Theodore Schultz (1973), em sua Teoria do Capital Humano, já defendia que a produtividade econômica poderia ser ampliada através da atividade humana por meio da educação.

Neste cenário em que o acesso à informação e à tecnologia é facilitado, os ativos tangíveis se transformam em *commodities* e passam a ser coadjuvantes na geração de valor para os negócios. A necessidade de diferenciação das empresas leva então à convergência de esforços para criação de novos formatos de gestão com o objetivo de criar vantagem competitiva. O movimento confere aos ativos intangíveis o protagonismo nas organizações da chamada era da informação, ou era do conhecimento.

Por ativos intangíveis entende-se o conjunto de conhecimentos e informações de uma organização que traz benefício futuro por agregar valor a produtos ou serviços, mediante aplicação da inteligência, e de não de capital financeiro (STEWART, 1999). O termo é encontrado na literatura sob várias nomenclaturas, como fatores intangíveis, capital intangível e capital intelectual.

Cavalcanti (2007), para ilustrar a importância e o papel que os ativos intangíveis assumem no cenário empresarial, diz que são nada menos do que “o fermento que faz uma organização crescer e criar valor” nos dias de hoje. Edvinsson & Malone (1998) se utilizam da metáfora da organização com uma árvore para exemplificar a função essencial que ativos desempenham numa empresa: a parte visível, ou seja, como a empresa é vista pelo mercado, equivalem aos troncos, galhos

e folhas; os frutos seriam o lucro, e os ativos intangíveis seriam suas raízes, ou seja, o elemento invisível de cuja saúde dependem todas as outras partes da planta. Segundo os autores, a consistência dos negócios de uma organização e a solidez de seu capital financeiro dependem de seus ativos intangíveis, assim como a qualidade dos frutos depende das raízes das árvores.

Corroborando a importância que o capital intelectual vem assumindo nas organizações, Hu, Han e Dong (2009) conduziram um estudo que constatou que empresas que apresentavam maiores investimentos em ativos intangíveis alcançavam resultados financeiros superiores.

Esta mudança radical na forma com que as empresas geram valor - antigamente determinada quase exclusivamente pelo investimento em ativos tangíveis - vem cobrando uma transformação igualmente relevante em seus processos de gestão. O aumento da complexidade do cenário imposto pela globalização e pelo avanço tecnológico torna as práticas da era industrial, baseadas em um paradigma mecanicista, obsoletas e insuficientes para competir na era do conhecimento.

Neste fluxo de mudanças, a discussão sempre presente - porém ainda insuficiente - sobre o papel do indivíduo no trabalho passa a ser ainda mais prioritária. Na trajetória percorrida pelas "ciências" da gestão desde a teoria da administração científica de Taylor até os dias de hoje, parte-se de uma percepção mecanicista do trabalhador, para um posterior reconhecimento de seu caráter biológico e, lentamente, se marcha para a descoberta e compreensão de um ser psicológico. Morin (2011), no livro *Introdução ao Pensamento Complexo*, considera que este movimento ilustra o início da passagem de uma abordagem unidimensional para a multidimensionalidade.

Este cenário multidimensional, que tem no conhecimento a principal fonte de geração de valor para as corporações, e o indivíduo como ator principal deste processo, é o palco para discussão sobre a gestão de ativos intangíveis, objeto deste estudo, que conta com uma revisão dos principais modelos e com um estudo de caso em uma empresa brasileira de engenharia.

1.1. Justificativa

O conceito de ativos intangíveis não é propriamente uma novidade, contudo, sua assunção ao posto de principal agente gerador de valor no mundo corporativo em função da combinação específica dos fatores globalização e avanço tecnológico, incita discussões estabelecidas na fronteira do conhecimento, questionando o estado da arte e o estado da prática da gestão de capital intelectual face às necessidades do cenário atual.

É consenso hoje entre teóricos e gestores que os ativos intangíveis nos últimos anos vêm assumindo responsabilidade por uma parcela cada vez maior do valor total de uma empresa (EDVINSSON & MALONE, 1997; SVEIBY, 1997; LEV, 2001; EDVINSSON, 2003; STEWART, 1999, 2002; ARVIDSSON, 2011).

Stewart (2002) constatou no início dos anos 2000, que o valor de companhias bem sucedidas era expressivamente superior ao valor demonstrado em seus relatórios financeiros. Outros estudos realizados apontaram que nas empresas intensivas em conhecimento, esta diferença alcançava valores significativamente maiores (SVEIBY, 1997; OLIVEIRA, 2007).

Segundo Lev (2001), esta tendência começou a ser observada no final da década de 70, quando a razão entre o valor de mercado e o valor contábil das empresas começava a ser maior que um. Stewart (2002) observou não apenas a manutenção desta tendência, como o crescimento do valor atribuído aos intangíveis, que há algumas décadas representavam 5% do valor total, tendo chegado a 95% em algumas empresas nas últimas duas décadas.

Malhotra (2003) expõe que foi este crescente aumento da diferença entre o valor de mercado e o valor dos ativos tangíveis de uma organização que começou a despertar maior atenção para a importância da gestão de ativos tangíveis.

Para Oliveira (2007), o principal objetivo da gestão do capital intelectual é apoiar a tomada de decisão e o direcionamento estratégico, evidenciando forças e fraquezas da organização a fim maximizar seu valor e mitigar os riscos enfrentados, permitindo atuação ágil no atual e dinâmico cenário competitivo.

Esta visão está alinhada com dados divulgados em relatório da OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development* (MAVRINACK & SIESFELD, 1998), que descreve a forte conexão existente entre capacidade de uma empresa para gerar resultados futuros, e as decisões que toma em relação ao seu capital intelectual. Em outras palavras, significa dizer que a disposição para atrair investidores, conseguir financiamentos, e estruturar suas tomadas de decisão a fim

garantir rentabilidade e sustentabilidade, depende das estratégias adotadas para gestão de seus ativos intangíveis.

O mesmo relatório constatou que em 1998, mais de 30% do processo decisório de investidores estava sendo abalizado por informações não financeiras. Isto acontecia com base na percepção de que indicadores financeiros refletem o momento presente da empresa em função de ações passadas, ao passo que uma avaliação do conjunto de ações voltadas para seu capital intelectual seria o fator determinante e real preditor do potencial de criação de valor e desempenho futuro da organização.

Andriessen (2007) e Arvidsson (2011) compartilham deste ponto de vista, alegando que as informações contidas em relatórios financeiros tradicionais suportam tomadas de decisão de curto prazo, e que apenas através da gestão de seu capital intelectual as empresas podem garantir sustentabilidade. Estas conclusões vão ao encontro das afirmações de Kaplan e Norton (1996) haviam feito sobre a geração de valor das organizações ser alcançada por meio da habilidade de gerenciamento de seus ativos intangíveis.

Para citar exemplos do impacto destas transformações no Brasil, em 2005 o BNDES, numa iniciativa inédita, firma o primeiro acordo para financiamento de um projeto de capital intelectual com uma organização brasileira (Promon Engenharia, utilizada como estudo de caso nesta pesquisa), e em 2007 estabelece um convênio com o CRIE (Centro de Referência em Inteligência Empresarial) – COPPE/UFRJ, para o desenvolvimento de um método de medição, acompanhamento e avaliação de ativos intangíveis, que viria a ser incorporado ao seu modelo de avaliação de empresas.

Constatada a importância dos ativos intangíveis para o desempenho das organizações na era do conhecimento, Cavalcanti (2007) alega que para gerar valor reconhecidamente pelo mercado, e favorecer a geração de resultados no futuro, é preciso que os ativos intangíveis sejam “duráveis e efetivamente internalizados e/ou apropriados pelas organizações”, o que pressupõe o exercício de uma gestão eficaz, que seja baseada em informações consistentes e relevantes para a tomada de decisão.

Um olhar sobre as práticas atuais de gestão mostra que as organizações ainda estão buscando meios para identificar seus verdadeiros ativos intangíveis, e para se apropriar deles de forma diligente a fim de usufruir dos benefícios que podem gerar na criação de diferencial competitivo.

Muito se discute sobre como gerir, mensurar e avaliar estes fatores intangíveis, e o que se pode observar é que as contribuições neste sentido vêm sendo feitas, em sua maioria, a partir da lógica vigente no contexto dos ativos tangíveis, investidas do legado teórico-conceitual de modelos financeiros (COUTO, 2005).

Bismuth (2006) afirma que esta lógica financeira é inadequada para reconhecer o valor do capital intelectual, e Oliveira (2007) coloca que a preocupação com a medição e gestão dos intangíveis vem preponderando sobre o próprio entendimento do fenômeno, o que gera propostas ainda distantes de contemplar sua dimensão não física. Para Malavski et al (2010), a falta de diferenciação entre o tratamento dado aos ativos tangíveis e intangíveis “prejudica a compreensão das variáveis e processos responsáveis pela criação de valor para gestores, analistas, investidores, e formuladores de políticas”.

Verificando-se a necessidade de maior dedicação ao assunto dos pontos de vista teórico e prático, considerando-se o estímulo que começa a ser observado em nível mundial para adoção de práticas de gestão próprias para ativos intangíveis, e o surgimento das primeiras contribuições orientadas à criação de um relatório de capitais intangíveis (CAVALCANTI, 2007), surge a motivação para desenvolver um estudo de caso sobre o tema na Promon Engenharia, organização relevante no setor em que atua, com histórico de pioneirismo e excelência em práticas de gestão e inovação.

A tentativa de promover um olhar sistêmico sobre a gestão a partir do reconhecimento da impossibilidade de se tratar de ativos intangíveis sob uma perspectiva puramente cartesiana, e de acolher a dimensão humana no exercício do trabalho na era do conhecimento são os direcionadores do desenvolvimento desta pesquisa, objetivando trazer à tona elementos teóricos e práticos que visem contribuir para uma melhor compreensão da natureza dos ativos intangíveis, e fomentar as discussões relacionadas às práticas e estratégias empresariais adotadas na atualidade.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Discutir o gerenciamento de ativos intangíveis a partir de uma perspectiva complexa, e propor um modelo de ferramenta de apoio à gestão para a empresa escolhida como estudo de caso, visando subsidiar a realização de seus objetivos e razão de ser declarados em seus documentos de gestão.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Fazer uma revisão sobre os principais modelos de gestão de ativos intangíveis disponíveis na literatura;
- Fazer uma análise crítica dos modelos de gestão selecionados;
- Analisar o sistema de gestão de ativos intangíveis da organização utilizada como estudo de caso;
- Elaborar um modelo de ferramenta de apoio à gestão de ativos intangíveis para organização, alinhada ao posicionamento teórico construído ao longo do trabalho, e à cultura da Organização;
- Contemplar, como resultado colateral a partir da estruturação da prática da gestão, o requisito do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (MEG/FNQ) no que diz respeito ao subitem Gestão de Ativos Intangíveis;
- Contribuir para a criação de um Relatório de Capitais Intangíveis da Organização.

1.3. Método

As razões que motivaram a realização desta pesquisa estão arraigadas no exercício da prática da pesquisadora: doze anos de atuação na área de Recursos Humanos - destes, cinco anos na empresa escolhida para realização do estudo de caso -, e uma inquietação em relação às práticas de gestão dos intangíveis, objeto frequente da atuação de RH.

De acordo com Godoy (2010), “estudos de caso podem surgir de situações cotidianas, ou seja, serem identificados a partir do desejo do pesquisador de explicar alguma situação a partir da prática” (p. 127) e têm como objetivo “a compreensão de um particular caso, em sua idiossincrasia e complexidade”, (STAKE, 1988 p. 256).

Os cinco anos de vivência na organização proporcionaram à pesquisadora a oportunidade de conhecer com riqueza sua história e cultura, ter contato com sua comunidade de profissionais e dirigentes, acompanhar a implantação de práticas e propor outras. Foi possível acompanhar iniciativas que funcionaram, e que não funcionaram, ouvir a opinião dos profissionais no ambiente do trabalho e também em fora dele, e estabelecer comparações com outras organizações, de maneira formal e informal. Foi neste contexto que surgiu o interesse pelo desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

O início se deu com a busca por um repertório conceitual que, somado ao acesso privilegiado aos dados de pesquisa, à realidade da organização, e àquilo que não se traduz em números, que não é registrado documentalmente, e que por vezes é sutil demais para ganhar forma, pudesse trazer elementos para a discussão da teoria e prática da gestão de ativos intangíveis.

Usufruir da experiência profissional para identificar questões de pesquisa relevantes, buscar na academia ferramentas para exercer o ofício acadêmico e a partir dele aprimorar a prática, parece um ciclo natural e virtuoso. Booth, Colomb e Williams (2008) representam graficamente a relação entre um problema prático e um problema de pesquisa (Figura 1 -).

Contudo, encontrar espaço para desenvolver este trabalho foi o primeiro desafio. O fato de portar um crachá de funcionária da organização escolhida como objeto de estudo foi uma barreira importante, que exigiu reflexão adicional sobre os propósitos do mestrado, e também a escolha de um ambiente acadêmico receptivo para lidar com as questões sob uma perspectiva sistêmica, considerando limitações do método e a necessidade de encontrar caminhos para lidar com os dados com rigor adequado.

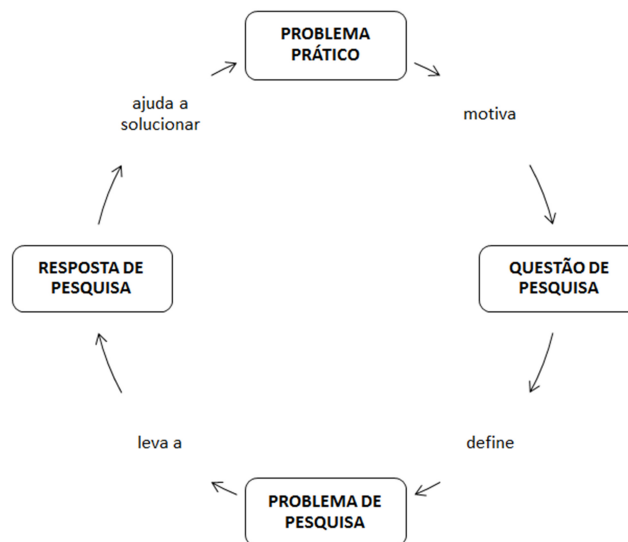


Figura 1 - Relação entre um problema prático e um problema de pesquisa (BOOTH, COLOMB, WILLIAMS, 2008)

Partindo da premissa de que a neutralidade científica não é uma possibilidade, de que a pura indução não pode ser exercida, e de que nenhuma pesquisa pode ser iniciada desprovida de qualquer conteúdo prévio (MERRIAM, 1988), a decisão de tornar a Promon Engenharia objeto de estudo foi harmonizada no escopo da pesquisa.

1.3.1. Caracterização do Método

De acordo com Silva e Menezes (2001), trata-se de uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, com utilização de um estudo de caso. Os autores definem a pesquisa aplicada como aquela que visa gerar conhecimento para aplicação prática na solução de problemas, e Günther (2006) destaca algumas características da abordagem qualitativa como: a) o privilégio à compreensão sistêmica e complexa, em contraposição ao isolamento de variáveis presentes na pesquisa quantitativa e b) a pesquisa como uma construção, e não uma descrição da realidade. Desta maneira, a pesquisa aplicada e a abordagem qualitativa foram consideradas alinhadas ao atendimento dos objetivos propostos.

Segundo Stake (1994), a utilização do estudo de caso fala muito mais sobre a escolha do objeto de estudo do que sobre uma escolha metodológica. Goldenberg (1998) complementa, explicando que não se trata de uma técnica específica, mas de uma análise holística de uma unidade, neste caso, uma organização. Caracteriza-se

por uma investigação empírica dentro de seu contexto real (YIN, 2001), e deve ser utilizada para alcançar entendimento do fenômeno estudado (MERRIAM, 1988).

De acordo com a classificação de Godoy (2010), o estudo de caso pode ser conduzido a partir de diferentes perspectivas. No presente trabalho foi utilizado o estudo de caso avaliativo, definido pela autora como um tipo de pesquisa aplicada que gera subsídios para tomada de decisão, aplicando o conhecimento gerado para solução de problemas (GODOY, 2010).

Assumindo que para caminhar na direção de objetivos propostos para esta pesquisa, ou seja, contribuir para a gestão dos ativos intangíveis na Promon Engenharia, depende da compreensão de suas características, especificidades e cultura, o estudo de caso foi considerado a opção apropriada.

1.3.2 Etapas de Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida de acordo com as etapas abaixo (Figura 2 - Etapas de Pesquisa):

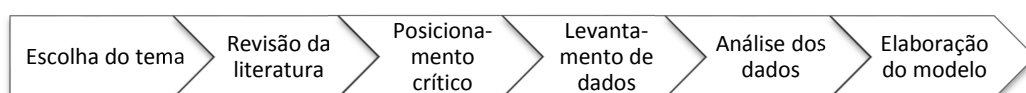


Figura 2 - Etapas de Pesquisa

Segundo Goldenberg (1998), a escolha de um tema de pesquisa não acontece de forma aleatória, mas é fruto da inserção do pesquisador na sociedade e de seus interesses. Como dito no início deste capítulo, a escolha e delimitação do tópico de pesquisa estão estritamente relacionadas à atuação profissional da pesquisadora.

A etapa de revisão da literatura incluiu pesquisa de artigos em bases indexadas, busca por teses e dissertações em bases acadêmicas, e por livros sobre o tema. A seleção dos autores foi feita por critérios de relevância e afinidade com os objetivos do trabalho.

Um resumo do processo de pesquisa feito em bases indexadas de pesquisa que levou à seleção dos trabalhos que constituíram a fundamentação teórica pode ser visto na Tabela 1 – Critérios para Pesquisa Bibliográfica. Além destes artigos,

teses e dissertações, diversos outros foram incorporados ao arsenal bibliográfico utilizado para elaboração do referencial teórico por indicação do orientador, de colegas de pesquisa, ou ainda por terem sido referenciados pelos autores escolhidos e trabalhos lidos ao longo da elaboração da dissertação.

Fonte	Palavras-chave	Critério	Qtde. encontrada	Qtde. selecionada
Periódicos CAPES	"ativos intangíveis"		82	16
Periódicos CAPES	"intangible assets" and "management"	idioma + assunto + ano	112	43
Periódicos CAPES	"Promon"	Coleção + tipo de recurso	9	2
Amazon.com	"intangible assets" or "intellectual capital"	Livros	12991	8 ¹
Base Minerva	"ativos lintangíveis" or "capital intelectual"	Teses e dissertações + base minerva	127	17

Tabela 1 – Critérios para Pesquisa Bibliográfica

Hart (2009) ressalta a importância da pesquisa bibliográfica na aquisição de entendimento sobre o campo de estudo: o que já foi feito, como o assunto tem sido pesquisado e quais são as principais questões colocadas, dando subsídios para o posicionamento crítico do pesquisador e para a escolha de um método. Considerando a importância desta etapa para o desenvolvimento do posicionamento teórico da pesquisa, a autora ressalta que teve acesso direto a todos os originais citados nas referências bibliográficas, no capítulo 6.

A fase de coleta de dados foi realizada através de pesquisa documental, incluindo diversas fontes primárias e secundárias, a fim de se obter maior consistência a partir de múltiplas evidências, conforme demonstrado na Tabela 2 - Pesquisa Documental.

¹ Os livros foram selecionados de acordo com sua relevância e afinidade com o tema do trabalho.

Categoria	Critério	Material Selecionado
Documentos históricos	Documentos relacionados à história e cultura da organização, desde a criação do modelo acionário, que permaneçam vigentes como instrumentos de gestão.	<ul style="list-style-type: none"> • Carta de Campos do Jordão • Livro: Corpo & Alma • Crenças, razão de ser e valores • Conceito guia • Nossa conduta • Livro: Promon, uma ideia, uma empresa • Livro: Para chegares ao que não sabes • Site corporativo
Palestras, entrevistas e depoimentos autorais	<p>Palestras realizadas interna ou externamente à empresa, de autoria dos dirigentes e profissionais da organização, entrevistas concedidas em meios de comunicação de massa, pronunciamentos em geral feitos pelos dirigentes sobre sua história, cultura e modelo de gestão da organização.</p> <p>Período considerado desde o Projeto Leonardo²: 2003-2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de Palestras sobre portfolio de negócios, gestão do conhecimento, centros de competência, gestão de carreira, novos negócios, meio ambiente realizado pelos diretores de áreas anualmente • Palestra "Cultura como Alma do Negócio", feita pelo atual presidente do conselho de administração na USP • Vídeos com depoimentos de ex-presidentes e fundadores, por ocasião da comemoração dos 50 anos da empresa • Entrevistas concedidas para programas de TV e sites especializados • Entrevistas concedidas pelos dirigentes para revistas e jornais de grande circulação
Matérias publicadas	<p>Material publicado em veículos de comunicação de massa, de autoria de terceiros.</p> <p>Período considerado: 2003-2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Livros • Jornais • Revistas
Trabalhos científicos	Material selecionado através de bases de dados indexadas, utilizando a palavra chave "Promon", ou de propriedade da organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Artigos • Dissertações de mestrado • Teses de doutorado
Registros e sistemas	Material que caracteriza o sistema de gestão da empresa vigente em suas diversas dimensões.	<ul style="list-style-type: none"> • Organograma • Documentação referente ao Projeto Leonardo • "Catavento" (objetivos estratégicos) • Material relacionado ao Sistema de Gestão Promon • Material relacionado ao Sistema de Gestão do Conhecimento • Material relacionado ao Sistema de Gerenciamento Promon • Material relacionado ao sistema de gestão de pessoas • Material relacionado a gestão de fornecedores e clientes • Material relacionado ao planejamento estratégico (ciclo 2010-2013) • Material relacionado ao Projeto "Promon 2020" • Enciclopédia Promon • Intranet • Relatórios preparados para o PNQ • Relatórios anuais (2008 a 2011) • Sistema de avaliação de desempenho e metas • Material relacionado ao projeto de gestão da marca (<i>branding</i>) • Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional (2008-2012) • Relatórios Gerenciais mensais (2011-2012)

Tabela 2 - Pesquisa Documental sobre a Promon

² O Projeto Leonardo será descrito no capítulo 3.

A atividade de análise dos dados não foi iniciada apenas após o término da coleta dos dados, mas se deu de forma concomitante em muitas ocasiões. Envolveu a organização de todas as informações, seleção do material relacionado aos objetivos gerais e específicos da pesquisa e interpretação das informações à luz dos autores selecionados.

Além do exercício reflexivo individual, que se baseou na experiência acumulada da pesquisadora, e no posicionamento crítico construído durante a fase de cumprimento das disciplinas do programa de mestrado e elaboração do referencial teórico, e da prática da orientação, também foi possível contar com a colaboração de colegas de mestrado e doutorado do PEP/COPPE (UFRJ), a fim de capturar percepções complementares, e questionar constantemente os caminhos planejados e percorridos.

Este processo reflexivo e analítico subsidiou a elaboração do painel proposto como um modelo de ferramenta de apoio à gestão, após análise dos dados, classificação por categoria de ativo intangível, proposição para acompanhamento dos resultados, e desenho propriamente dito do painel proposto considerando:

- análise do sistema de gestão vigente
- valores e cultura organizacional da empresa
- objetivos estratégicos da organização
- posicionamento teórico construído em relação aos modelos de gestão de ativos intangíveis elaborado durante a construção do repertório teórico-conceitual da pesquisa
- perspectiva sistêmica

2. Fundamentação Teórica

2.1. Ativos Intangíveis: Definições

Existem diversas definições e expressões correlatas para o termo ativos intangíveis. Mais conhecidos na contabilidade como ativos intangíveis, são chamados de ativos do conhecimento por pesquisadores da área econômica, e mais comumente tratados como capital intelectual em publicações nos campos de administração e do direito (LEV, 2001). Neste trabalho, as expressões vêm sendo usadas como sinônimas.

No livro *The Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1996) não propõem uma definição propriamente dita, mas afirmam que os ativos intangíveis são os elementos que proporcionam à organização desenvolver relações de lealdade com clientes, inovar, produzir produtos de alta qualidade e baixo custo, e mobilizar habilidades e engajamento dos funcionários em prol da melhoria dos processos como um todo.

Edvinsson e Malone (1998, p. 19), no livro *Capital Intelectual*, definem como “um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Sendo, portanto, a soma do capital humano (conhecimento dos funcionários) e do capital estrutural (processos e plataformas da organização)”. Em publicação posterior, Edvinsson (2003) enfatiza que o capital intelectual é a matéria prima necessária para gerar resultados financeiros.

Sveiby (1997) segue a mesma linha de raciocínio, considerando que os ativos intangíveis residem na diferença entre o valor de mercado de uma organização e o valor de seus ativos tangíveis. Stewart (1999) os define como o conjunto de conhecimentos e informações de uma organização, que traz benefício futuro por agregar valor a produtos ou serviços, mediante aplicação da inteligência, e não de capital financeiro. Seria a soma das patentes, processos, habilidades dos funcionários, tecnologias, informações dos clientes e fornecedores, exemplifica.

Lev (2001, p. 7) postula que os ativos intangíveis são “uma expectativa de benefícios futuros que não é decorrente de um bem físico ou financeiro (ações ou títulos)”. Considera-os como fontes de valor sem existência física, gerados por inovação, práticas organizacionais ou recursos humanos, geralmente em interação com os ativos tangíveis (ex.: o conhecimento envolvido nos equipamentos tecnológicos), e trazem ganho de escala e efeitos de rede para criar valor e crescimento econômico. Em oposição a Edvinsson e Malone (1998) e a Sveiby (1997), Lev adverte para o risco de creditar aos intangíveis o valor da diferença entre o

valor de mercado e o valor contábil das empresas, pois o preço das ações está sujeito à grande volatilidade.

Nas publicações dos autores acima é possível identificar características comuns aos ativos intangíveis, tais como: uso ilimitado, valorização com o uso, redução do custo marginal do que produz com aumento da expectativa de retorno, e dificuldade de serem rastreados e mensurados.

A Tabela 3 – Ativos Tangíveis X Ativos Intangíveis (SAINT-ONGE, 2001) apresenta um breve comparativo entre os ativos tangíveis e os ativos intangíveis, para auxiliar a compreensão conceitual:

Ativos Tangíveis	Ativos Intangíveis
Visíveis	Invisíveis
Facilmente quantificáveis	Difíceis de quantificar
Parte do balanço contábil	Não rastreáveis contabilmente
Investimento produz retorno conhecido	Avaliação com base em pressupostos
Pode ser facilmente reproduzido	Não pode ser comprado ou reproduzido
Sofre depreciação com o uso	É valorizado com o uso
Tem aplicações limitadas	Tem múltiplas aplicações, sem redução do valor
Melhor gerenciado pela escassez	Melhor gerenciado pela abundância
Melhor aproveitado através de controle	Melhor aproveitado através de alinhamento
Pode ser acumulado e armazenado	Dinâmico, vida útil reduzida quando não usado

Tabela 3 – Ativos Tangíveis X Ativos Intangíveis (SAINT-ONGE, 2001)

Sobre o histórico de utilização do conceito, Sullivan (2000, p. 240), consistiu uma linha do tempo (Tabela 4 - Linha do Tempo - Ativos Intangíveis) com os principais autores que introduziram termos, definições e classificações, contribuindo para a discussão do tema nas décadas de 80 e 90:

1980	Hiroyuki Itami publica "Mobilizing Invisible Assets" (em Japonês)
1981	Brian Hall abre uma empresa para comercializar pesquisa em valores humanos
1986	Karl Sveiby publica "The Know How Company" sobre o gestão de ativos intangíveis
1986	David Teece publica um <i>paper</i> original sobre a extração de valor da inovação
1988	Karl Sveiby publica "The New Annual Report", introduzindo o "Capital de Conhecimento "
1989	Karl Sveiby publica "The Invisible Balance Sheet"
1989	Patrick Sullivan inicia pesquisa sobre "comercialização da inovação "
1990	Sveiby publica "Knowledge Management" e o termo Capital Intelectual é forjado
1991	Stewart publica "Brainpower", um breve artigo sobre CI na revista Fortune
1991	A Skandia organiza a primeira função CI corporativa, e nomeia Leif Edvinsson VP
1992	Thomas Stewart publica um longo artigo, "Brainpower", na revista Fortune
1993	St. Onge estabelece o conceito de Capital Cliente
1994	Stewart é autor do artigo "Intellectual Capital", capa da Fortune
1995	Primeiro relatório público da Skandia sobre CI
1996	"Licensing Strategies", livro de Sullivan e Parr
1996	Baruch Lev funda Pesquisa de Intangíveis na New York University
1997	Sveiby publica "A Nova Riqueza da Organização"
1997	"Capital Intelectual ", livro de Edvinsson e Malone
1997	"Capital Intelectual", livro de Thomas Stewart
1997	Conferência na Hoover Institution sobre a mensuração do capital intelectual
1998	"Profiting from Intellectual Capital", de Patrick Sullivan

Tabela 4 - Linha do Tempo - Ativos Intangíveis (SULLIVAN, 2000)

Considerado um tema ainda recente, a noção de capital intelectual ainda não atingiu um nível de compreensão satisfatório entre os interessados. No livro Longitude Corporativa, Leif Edvinsson (2003) esclarece alguns mal entendidos em relação ao conceito. O primeiro deles refere-se ao fato de ser comumente confundido com a gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento é apenas uma parte do capital intelectual, voltada ao armazenamento e transferência do conhecimento como uma propriedade, enquanto "o capital intelectual preocupa-se com o potencial de ganhos futuros da empresa. Lida com fluxo e não com patrimônio" (p.7), esclarece.

Outro equívoco comum e irredimível citado é o entendimento de capital intelectual como precificação dos funcionários de uma empresa, que, avaliados monetariamente, passariam a se chamar capital humano. E o terceiro erro de entendimento apontado pelo autor é a crença de que este seria apenas mais um dos modismos da gestão, ou mais uma técnica de administração. Negando esta interpretação, defende que o capital intelectual é tão ou mais importante que o capital financeiro (EDVINSSON, 2003).

Antes de passar aos modelos de gestão e avaliação de ativos intangíveis, cabe uma observação importante para alinhar o entendimento sobre os conceitos utilizados

neste trabalho: apesar de terem uma origem semelhante e compartilharem questionamentos acerca de métodos de mensuração, Lev (2001) elucida que critérios contábeis são utilizados para diferenciar os ativos intangíveis do fenômeno contábil conhecido como *goodwill*³. Existe uma extensa discussão sobre origem, semelhanças, diferenças e ainda sobre relações de pertencimento entre ativos intangíveis e *goodwill*, que não serão objeto desta pesquisa.

³ Segundo Hendriksen & Van Breda (199, p. 32) “goodwill é o mais importante ativo intangível na maioria das empresas. Frequentemente, é o ativo de tratamento mais complexo porque carece de muitas das características associadas a ativos, tais como identificabilidade e separabilidade.”

2.2. Modelos de Gestão de Ativos Intangíveis

Foram selecionados para compor este estudo sete modelos de gestão de ativos intangíveis descritos a seguir. A escolha foi feita com base em critérios de relevância, utilização e adequação aos objetivos do estudo.

2.2.1. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton)

O BSC - *Balanced Scorecard* (Figura 3 - The Balanced Scorecard (KAPLAN & NORTON, 1996)) é a primeira iniciativa que sistematiza e transforma num modelo a ideia de que indicadores financeiros não são suficientes para o exercício da gestão de empresas. Kaplan e Norton (1996) incorporam a dimensão dos ativos intangíveis ao incluir em seu modelo, além da perspectiva financeira, as perspectivas de clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento.

O modelo foi considerado revolucionário à época, e representou um salto significativo para a administração de empresas, pois integra, de forma prática e sistemática, a estratégia e o capital intelectual no modelo de gestão, defendendo a escolha de diferentes indicadores para cada uma das perspectivas, e sinalizando importantes relações de interdependência existentes entre os elementos do painel.

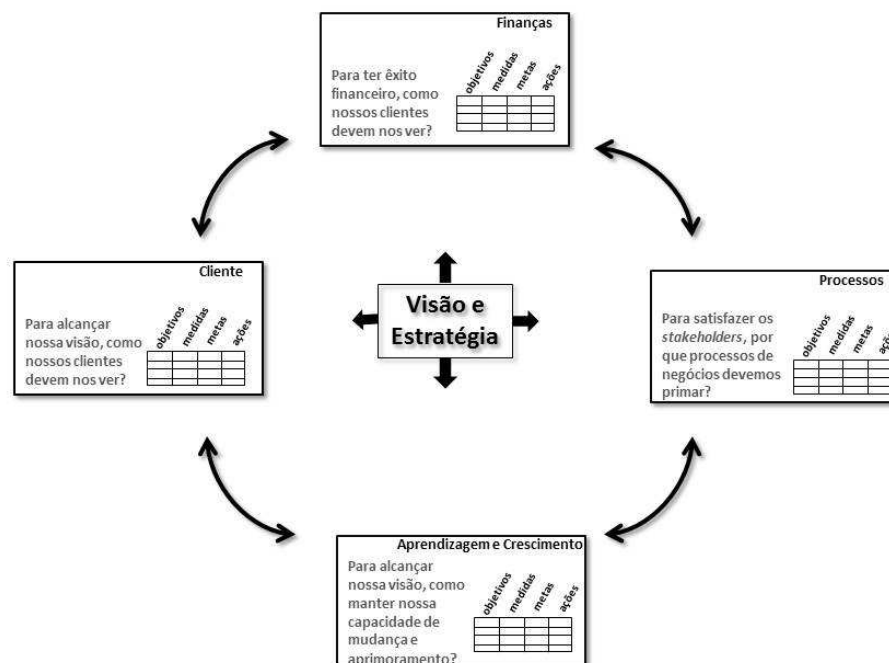


Figura 3 - The Balanced Scorecard (KAPLAN & NORTON, 1996)

2.2.2. Navegador Skandia (Edvinsson & Malone)

Considerando que ambientes de negócios mais complexos exigiam ferramentas de gestão mais sofisticadas, a empresa sueca Skandia construiu um modelo para avaliação e gestão de capital intelectual chamado *Skandia Navigator* (Figura 4 - Navegador de Capital Intelectual Skandia (EDVINSSON & MALONE, 1997)), publicado em 1997 no livro *Intellectual Capital*, por Leif Edvinsson e Michael Malone.

Em sua concepção, o Navegador Skandia não é considerado apenas um meio de avaliar os ativos intangíveis, mas “um processo ativo de geração de valor” (Edvinsson, 2003, p. 77). Antes de ser uma ferramenta para analistas e investidores, foi arquitetada para, primeiramente, ser uma ferramenta de apoio à liderança. Busca integrar as perspectivas de passado, presente e futuro, com a ideia implícita de fluxo contínuo, e com objetivo de proporcionar à empresa uma visão dinâmica de si mesmo.

Edvinsson e Malone consideram a existência de três formas de capital intelectual: capital humano, capital estrutural, e capital do cliente.

O capital humano é formado pelas habilidades e competências dos funcionários, e pelo compromisso da empresa em dar condições para que seja desenvolvido e atualizado. Inclui a capacidade criativa e de inovação da organização.

O capital estrutural considera toda a infraestrutura para o desenvolvimento do capital humano. Inclui todos os processos, sistemas de informação e gestão do conhecimento. Desta forma, capital estrutural e capital humano estabelecem entre si uma relação de interdependência, e de construção mútua.

Os autores subdividem ainda o capital estrutural em três subtipos: organizacional (sistemas, ferramentas, gestão do conhecimento e seus canais de distribuição), inovação (capacidade de renovação de portfólio, propriedade intelectual) e processos (procedimentos, técnicas, e programas que alavanquem a eficiência).

O terceiro capital - capital do cliente - contempla o relacionamento, a lealdade, longevidade, a sensibilidade ao preço, recorrência e satisfação dos clientes, sendo portanto nele que o fluxo de caixa se inicia.

O Navegador Skandia, contudo, não está organizado por tipo de capital, mas sim em cinco chamadas “áreas de foco”. São elas: foco financeiro, foco no cliente, foco em processos, foco em renovação e desenvolvimento, e foco humano. A ferramenta considera dimensões e métricas diferentes para tratar cada uma das distintas áreas, e assume que delas emerge o valor do capital intelectual.

Seu formato é uma metáfora proposital a uma casa, onde o triângulo superior, equivalente ao sótão, representa o foco financeiro, as informações contábeis e algo mais, como taxas de performance, velocidade e qualidade, por exemplo. Considerando a dimensão temporal que o modelo busca trazer, esta área diz respeito ao passado.

Logo abaixo do triângulo estão as paredes da casa, que falam do presente e das atividades atuais da companhia: foco no cliente e foco em processos.

O retângulo inferior, o alicerce, traz a perspectiva de futuro, focando em renovação e desenvolvimento. Esta área contém indicadores sobre como a empresa está se preparando para o futuro mediante treinamento de seus profissionais, desenvolvimento de novas ofertas, sua capacidade de se desvencilhar do passado e de mercados em retração, e se posicionando diante do ambiente corporativo em que competirá.

Para finalizar, no centro da figura, em contato com todas as outras regiões, está localizado o foco humano, considerado a primeira metade de todo o capital intelectual de uma organização, seu coração, alma e inteligência.

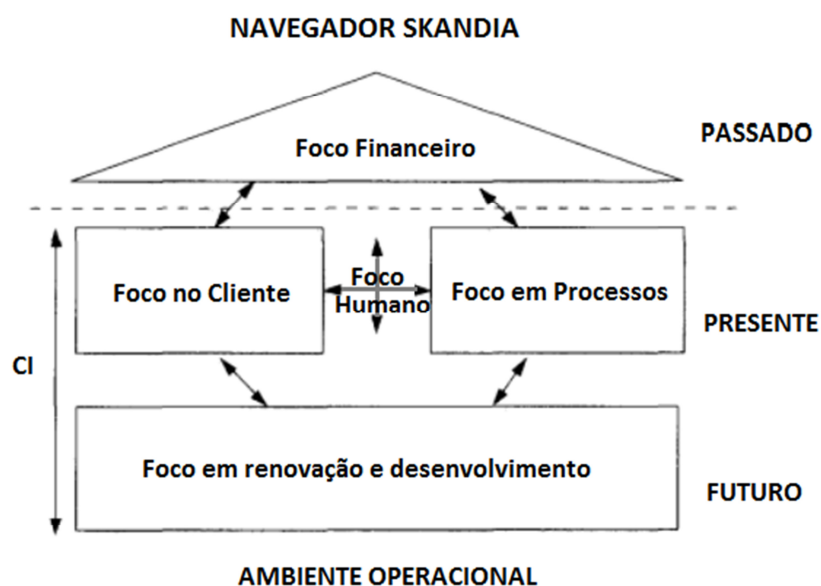


Figura 4 - Navegador de Capital Intelectual Skandia (EDVINSSON & MALONE, 1997)

2.2.3 Monitor de Ativos Intangíveis (Sveiby)

Também em 1997, Karl Sveiby publica *The New Organizational Wealth*, descrevendo uma estrutura conceitual para gestão do capital intelectual, que reconhece três tipos de ativos intangíveis: competências dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa (Tabela 5 - Monitor de Ativos Intangíveis (SVEIBY, 1997)).

Descrevendo brevemente os três tipos, a competência dos funcionários diz respeito à capacidade individual de cada profissional de agir em situações diversas a fim de criar ativos tangíveis e intangíveis. Sveiby defende a inclusão deste ativo no balancete tradicional contábil, pelo simples fato de ser impossível constituir uma organização sem pessoas.

A estrutura interna inclui patentes, conceitos e modelos desenvolvidos, sistemas administrativos e sistemas de informática e a cultura organizacional. Ou seja, elementos que são criados pelos profissionais e são próprios da organização.

A estrutura externa é composta pelo relacionamento estabelecidos com os clientes e fornecedores, pela marca e reputação da empresa. Este valor é determinado pela capacidade da empresa em resolver qualquer natureza de problemas dos clientes.

O Monitor de Sveiby é uma estrutura relativamente simples, em que cada um dos ativos deve ser constantemente monitorado através de indicadores que reflitam três aspectos: crescimento/renovação, eficiência e estabilidade.

Competências	Estrutura Interna	Estrutura Externa
Indicadores de crescimento/ renovação	Indicadores de crescimento/ renovação	Indicadores de crescimento/ renovação
Indicadores de eficiência	Indicadores de eficiência	Indicadores de eficiência
Indicadores de estabilidade	Indicadores de estabilidade	Indicadores de estabilidade

Tabela 5 - Monitor de Ativos Intangíveis (SVEIBY, 1997)

2.2.4 Navegador de Capital Intelectual (Stewart)

No livro *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization* (1999), Thomas Stewart apresenta “ideias para serem testadas”, com a enfática advertência de que cada empresa precisa pensá-las sob a perspectiva de sua própria realidade, pois são

necessárias diferentes interpretações de acordo com a estratégia e contexto de cada organização.

O autor oferece quatro abordagens para lidar com o capital intelectual: valor global dos ativos intangíveis, o valor do capital humano, capital estrutural e o capital do cliente.

Para Stewart (1999), a maneira mais simples de mensurar o valor global dos ativos intangíveis de uma organização é calcular a diferença entre seu valor de mercado e seu valor contábil. Esta abordagem, contudo, apresenta fragilidades, pois restringe-se a empresas com ações negociadas em bolsa de valores, e está sujeita à volatilidade do mercado financeiro, sendo afetada por fatores externos completamente fora de controle.

Além da abordagem de valor global, Stewart diferencia os três tipos de capital: o primeiro deles, capital humano, é formado pelas competências individuais dos funcionários necessárias à provisão de soluções para os clientes, e seu produto é a inovação.

O capital estrutural é o arcabouço necessário para compartilhar, transportar e alavancar os conhecimentos da organização. É um conjunto formado por sistemas, laboratórios, processos, inteligência competitiva, que transforma os conhecimentos individuais em conhecimento da empresa a fim de atender às exigências do mercado, e tem como resultado o aumento de eficiência.

Capital do cliente é o valor das relações estabelecidas entre uma empresa e sua carteira clientes, ou seja fala sobre a probabilidade de manutenção dos negócios e criação de novos. Considera também as relações com fornecedores, que atribuem confiabilidade às operações. É exatamente nesta dimensão, capital do cliente, que o capital intelectual se transforma em capital financeiro, e por este motivo, é a dimensão mais comumente aferida para Stewart.

As três dimensões não são independentes, o capital intelectual de uma organização depende da interação entre suas dimensões, e o gerenciamento deve buscar meios de rastrear seu impacto nos resultados financeiros, permitindo o estabelecimento de uma comparação ano a ano, e comparações entre empresas.

Para mensurar os ativos intangíveis em suas dimensões o autor propõe a criação de um conjunto seletivo de indicadores, contendo o que é realmente estratégico para a empresa, organizados em um gráfico de radar, e conectados por pontos que formam um polígono. O que está dentro do gráfico é o que já existe, o que fica do lado de fora, é o que é desejável, e deve orientar as ações a fim de alcançá-lo. Para o autor, o excesso de informações prejudica a análise.

Figura 5 - Navegador de Capital Intelectual (STEWART, 1998) ilustra o Navegador de Stewart:

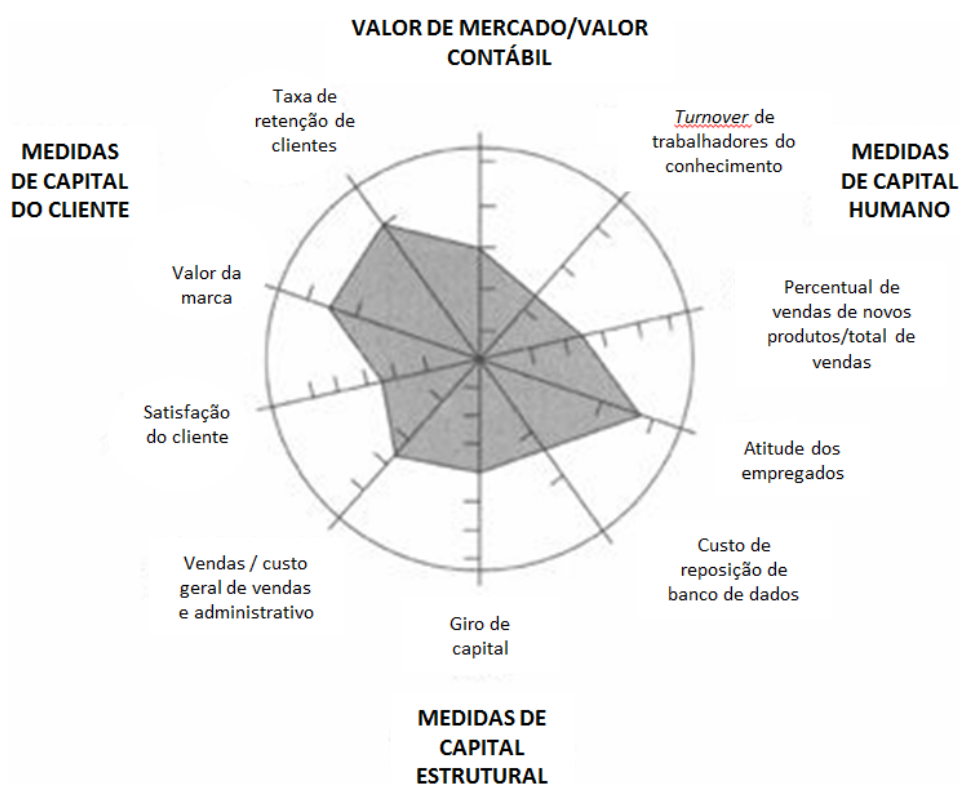


Figura 5 - Navegador de Capital Intelectual (STEWART, 1998)

2.2.5. Value Chain Scoreboard (Lev)

Baruch Lev (2001) agrupa os ativos intangíveis em três famílias: inovação (contendo pesquisas e desenvolvimento, patentes), recursos humanos (conhecimento dos funcionários, treinamentos, aumento de produtividade) e estrutura organizacional (sistemas de informática, marca, custos de aquisição de clientes).

Lev propõe um modelo baseado na cadeia de valor e no processo produtivo da organização, com uma abordagem fundamentada em evidências empíricas. Trata-se de uma matriz composta por indicadores não financeiros, organizados em três categorias, como demonstrado na Tabela 6 - Painel de Avaliação da Cadeia de Valor (LEV, 2001). As categorias são:

- descoberta e aprendizado: a concepção de um novo produto ou serviço
- implementação: contempla um estudo de viabilidade de todas as dimensões (técnica, econômica, operacional, logística)
- comercialização: quando a ideia é posta em prática e transformada numa nova oferta de produto ou serviço ao mercado

Descoberta e aprendizado	Implementação	Comercialização
1. Renovação interna <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa e desenvolvimento - Treinamento e desenvolvimento dos profissionais - Capital organizacional, processos 	1. Propriedade intelectual <ul style="list-style-type: none"> - Patentes, marcas registradas e direitos autorais - Licenças - <i>Know-how</i> 	1. Clientes <ul style="list-style-type: none"> - Alianças de mercado - Valor da marca - Rotatividade de clientes - Vendas <i>online</i>
2. Capacidades adquiridas <ul style="list-style-type: none"> - Compra de tecnologia - Engenharia reversa - Despesa de capital 	2. Viabilidade tecnológica <ul style="list-style-type: none"> - Testes clínicos e aprovações por órgãos reguladores - Versões beta e projetos piloto - Pioneirismo 	2. Performance <ul style="list-style-type: none"> - Receita, rendimentos e <i>market share</i> - Receitas provenientes de inovação - <i>Royalties</i> de patentes e <i>know-how</i> - Receitas e ativos do conhecimento
3. Rede de relacionamento <ul style="list-style-type: none"> - Alianças para pesquisa e desenvolvimento - Integração entre clientes e fornecedores - Comunidades de práticas 	3. Internet <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de <i>tráfego</i> - Compras online - Alianças de mercado 	3. Perspectivas de crescimento <ul style="list-style-type: none"> - Linhas de produtos e lançamentos - Ganhos de produtividade - Iniciativas previstas - <i>Break even</i> previsto e fluxo de caixa

Tabela 6 - Painel de Avaliação da Cadeia de Valor (LEV, 2001)

Considerando o alto nível de incerteza que ronda o mundo dos intangíveis, o placar proposto por Lev traz consigo uma proposta para identificar e monitorar os ativos intangíveis de forma a conectá-los ao produto e resultado final, ou seja, à criação de valor econômico, fazendo registros por etapas, buscando evitar qualquer tipo de manipulação dos dados.

2.2.6. Capitais do Conhecimento (CRIE)

Desenvolvido pelo CRIE – Centro de Referência em Inteligência Empresarial (COPPE/UFRJ) e publicado em 2001, o modelo dos Capitais do Conhecimento (Figura 6 - Capitais do Conhecimento (CAVALCANTI, GOMES & PEREIRA, 2001))

compartilha parte de seu arcabouço conceitual com Edvinsson e Malone (1998), Stewart (1998) e Sveiby (1998) no que tange às definições dos tipos de capitais adotados por estes autores: capital humano ou competência dos funcionários, capital estrutural ou estrutura interna, e capital de relacionamento ou estrutura externa.

O modelo dos Capitais do Conhecimento, entretanto, introduz um quarto tipo de capital, o capital ambiental, “definido como o conjunto de fatores que descrevem o ambiente em que a organização está inserida” (CAVALCANTI, GOMES & PEREIRA, 2001 p. 55).

Na representação gráfica do modelo, o capital ambiental aparece como um “pano de fundo” sobre o qual os demais capitais são estabelecidos. É externo à empresa, mas ainda assim estabelece uma relação de interdependência com a organização: é elemento determinante na construção dos outros três capitais, e é potencialmente modificado por eles.

O modelo incorpora, portanto uma visão diferenciada em relação às proposições anteriores sobre a dinâmica de relacionamento entre os capitais, e amplia seus limites, uma vez que engloba aspectos inteiramente externos à organização, e exige novas abordagens de gestão.

Capitais do Conhecimento

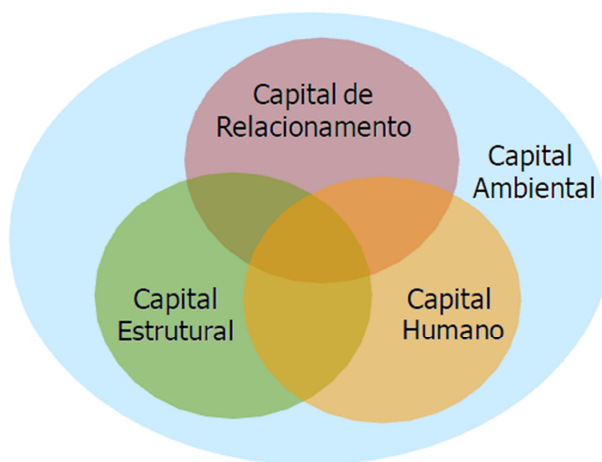


Figura 6 - Capitais do Conhecimento (CAVALCANTI, GOMES & PEREIRA, 2001)

2.2.7. Modelo para Mensuração de Ativos Intangíveis (Kaplan & Norton)

Em 2004, os autores do *Balanced Scorecard* publicam o livro *Mapas Estratégicos*, em que apresentam um modelo específico para avaliação de intangíveis

(Figura 7 - Mensuração de Ativos Intangíveis (KAPLAN & NORTON, 2004)), ancorado nos pressupostos apresentados em 1996.

Kaplan e Norton também descrevem três tipos de capital: capital humano, constituído das habilidades e competências dos profissionais para desenvolver as atividades demandadas pela estratégia; capital da informação, composto da infraestrutura tecnológica e de gestão do conhecimento; e capital organizacional, conjunto formado pela cultura, orientação estratégica e atitudes cooperativas entre os funcionários.

A estrutura teórica para construção do modelo traz consigo um legado contábil, considerando que os ativos intangíveis (capital humano, da informação e organizacional) serão convertidos em caixa - ativo tangível de maior liquidez -, a partir da redução de custos e incremento de receita, realizando assim o aumento de eficácia que os ativos intangíveis proporcionam.

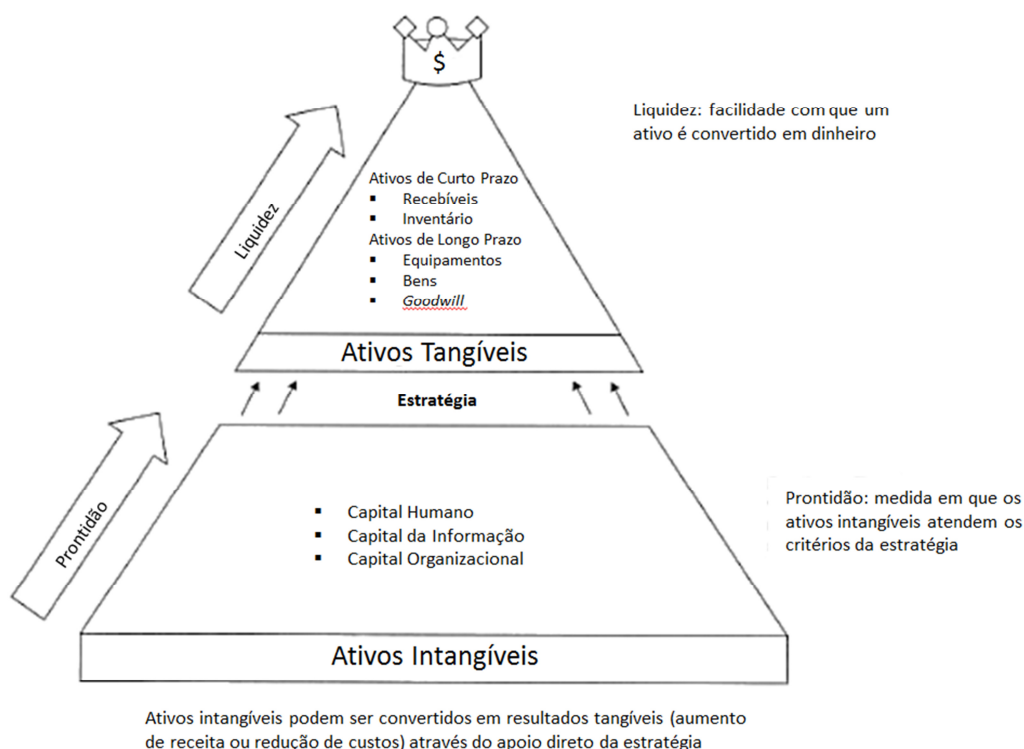


Figura 7 - Mensuração de Ativos Intangíveis (KAPLAN & NORTON, 2004)

O propósito fundamental do livro, no entanto, é a apresentação de uma ferramenta, complementar e tão importante quanto o BSC, que representa graficamente a conexão entre as estratégias da organização e seus objetivos, a partir do acréscimo de informações que refletem a dimensão temporal da estratégia,

ampliando o entendimento sobre ela, e sobre as formas de colocá-la em ação: os mapas estratégicos (Figura 8 - Mapas Estratégicos (KAPLAN & NORTON, 2004)).

A proposta dos autores é considerada por eles próprios uma evolução em relação ao BSC, e, dentre suas principais características, está uma maior ênfase ao papel da perspectiva de aprendizado e crescimento na estratégia da organização, quando comparada ao BSC.

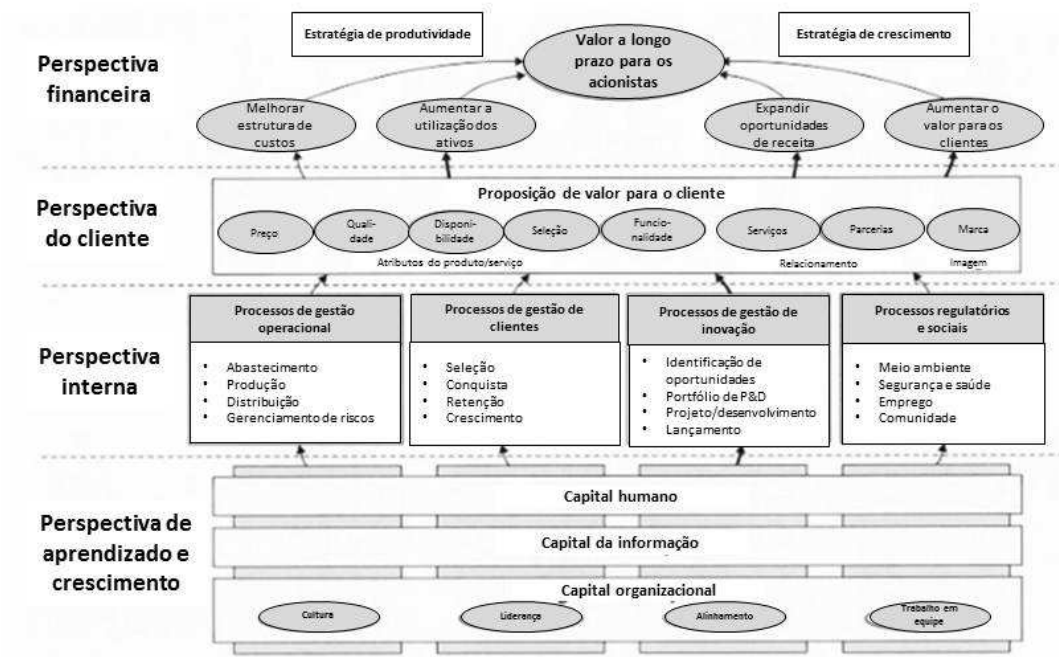


Figura 8 - Mapas Estratégicos (KAPLAN & NORTON, 2004)

2.3. Análise Crítica dos Modelos de Ativos Intangíveis Estudados

Ao avaliar os modelos propostos anteriormente, ainda que sejam encontradas diferenças no que tange à nomenclatura, classificação, ou apresentação gráfica, há mais similaridades do que diferenças em relação ao entendimento sobre a importância de informações não financeiras ao exercício da gestão, e sobre quais são e como se classificam os ativos intangíveis, ou os grupos de ativos intangíveis, relevantes para as organizações.

A Tabela 7 - Comparação entre as Classificações dos Ativos Intangíveis por Autor apresenta um comparativo entre as nomenclaturas utilizadas por cada autor. Observa-se que as terminologias propostas por diferentes autores possuem equivalentes nos diversos modelos, à exceção do capital ambiental, previsto apenas no modelo do CRIE. No modelo de Baruch Lev, a terminologia difere um pouco, mas elementos classificados como inovação estão contidos tanto no capital estrutural quanto no capital do cliente de Edvinsson e Malone. O mesmo acontece com a classificação denominada estrutura organizacional.

Edvinsson & Malone	Stewart	Sveiby	Lev	CRIE	Kaplan & Norton
Capital Humano	Capital Humano	Competência dos Funcionários	Recursos Humanos	Capital Humano	Capital Humano
Capital Estrutural	Capital Estrutural	Estrutura Interna	Inovação	Capital Estrutural	Capital da Informação
Capital do Cliente	Capital do Cliente	Estrutura Externa	Estrutura Organizacional	Capital de Relacionamento	Capital Organizacional
				Capital Ambiental	

Tabela 7 - Comparação entre as Classificações dos Ativos Intangíveis por Autor

Na Tabela 8 - Exemplos de Ativos Intangíveis segundo a classificação do CRIE são exemplificados elementos contidos em cada uma das classificações dos capitais intangíveis. Na coluna da direita foi utilizada a nomenclatura do CRIE, por ser a única a contemplar quatro tipos de capital entre os autores estudados, mas os exemplos podem ser extrapolados para os demais modelos analisados no item anterior, de acordo com a tabela de equivalência das nomenclaturas acima (Tabela 7 - Comparação entre as Classificações dos Ativos Intangíveis por Autor).

Tipo de Capital	Exemplos de Ativos Intangíveis
Capital Humano	Conhecimento, experiência, formação dos profissionais, treinamentos
Capital Estrutural	Processos, ferramentas, sistemas de informática, sistemas de gestão, sistemas administrativos, softwares proprietários, patentes
Capital de Relacionamento	Marca, carteira de clientes, contratos, reconhecimento de mercado
Capital Ambiental	Perfil demográfico da população, valores éticos e culturais, aspectos governamentais e financeiros, densidade populacional, infraestrutura

Tabela 8 - Exemplos de Ativos Intangíveis segundo a classificação do CRIE

É consenso entre todos os autores citados a interdependência entre os diferentes tipos de capital intelectual e a necessidade de relativização, ou seja, a total impossibilidade de serem considerados de forma isolada entre si, e entre o contexto e a estratégia da organização.

Outro aspecto comum aos autores é a afirmativa de que os modelos de gestão permitem o *benchmark* entre as organizações, isto é, possibilitam estabelecer comparações entre empresas que adotem um mesmo modelo de gestão de ativos intangíveis.

Em nenhuma das propostas estudadas há preponderância de um dos capitais sobre os outros, e a importância de cada um é determinada de acordo com o contexto em que a organização está inserida. O atingimento dos objetivos organizacionais encontra-se estritamente relacionado à interação entre os diversos ativos intangíveis, sua gestão e alinhamento à estratégia.

Uma abordagem com influência contábil mais evidente pode ser observada nos trabalhos de Kaplan e Norton (1996, 2004), e de Baruch Lev (2001), porém com enfoques diferenciados.

Ao Balanced Scorecard (KAPLAN & NORTON, 1996) atribui-se o feito de uma mudança de paradigma na gestão, por enfatizar as conexões entre estratégia, resultados financeiros e os ativos intangíveis. Já nos mapas estratégicos (KAPLAN & NORTON, 2004), os autores propõe ampliação da importância dos intangíveis propriamente ditos, e utilizam uma nomenclatura mais próxima do que estava sendo discutido por outros autores dedicados ao tema à época. Contudo, a dimensão humana, apesar de conquistar maior presença na proposta, não é abordada em conformidade com a proeminência com que vem sendo solicitada desde os primeiros sinais do fim da era industrial.

Já as publicações feitas Baruch Lev, dão visibilidade e destacam tanto a importância da atuação dos profissionais na cadeia de valor, quanto as incertezas que rondam o universo dos intangíveis, sendo o seu *scoreboard* uma proposta de

minimização destas incertezas, mapeando conexões diretas entre os ativos intangíveis e a inovação em produtos e serviços.

Lev, professor e pesquisador na área contábil, demonstra também uma preocupação com os aspectos conceituais e práticos da gestão de intangíveis, e se engaja para dar visibilidade aos resultados dos investimentos nos ativos, construindo um modelo bem amparado em conceitos contábeis, e baseado em dados empíricos, privilegiando as relações de causa e efeito, buscando sempre rastreá-las.

As propostas de Edvinsson e (1997) e Stewart (1999) foram engendradas na mesma época e apresentam Malone muitas semelhanças entre si. Ambas reconhecem uma dimensão humana, evidenciam o caráter relativo da gestão de intangíveis, e enfatizam a necessidade de contextualização desde a escolha dos indicadores até a interpretação dos resultados. Stewart (1999) chega a sugerir algumas informações de caráter qualitativo, como complemento ao navegador, mas de forma superficial, sem incorporar estas informações ao arcabouço do modelo.

O Navegador Skandia (Edvinsson & Malone, 1997) introduz na discussão o aspecto temporal da gestão de forma mais explícita, e consegue incorporá-lo em seu modelo através do paralelo passado - resultados atingidos, presente - processos para atender às necessidades do cliente, e futuro - desenvolvimento da inovação, que prepara a empresa para as demandas vindouras.

As principais contribuições do modelo dos Capitais do Conhecimento do CRIE são a ampliação da noção de relatividade na gestão de intangíveis, e a expansão de seus domínios. Ao considerar o capital ambiental, ratificando a relação de interdependência entre a organização e o contexto externo em que está inserida, e não apenas entre seus fatores internos e escolhas de caráter estratégico, o modelo insere de forma explícita a necessidade da própria elaboração da estratégia se realizar na esfera dos intangíveis.

Sveiby (1997), ao elaborar uma estrutura para monitoramento dos intangíveis, acrescenta uma importante discussão sobre os propósitos das medições e acompanhamentos. O autor constata que o conjunto de informações relevantes a clientes, fornecedores e acionistas é bem diferente do conjunto de informações úteis a gestores e profissionais da empresa. Alerta, portanto, para o fato de que a escolha dos indicadores e das medidas deve ser feita de acordo com seu objetivo final e público alvo.

De maneira geral, considerando o estado da arte e o estado da prática em capital intelectual nos dias atuais, é possível afirmar que seu valor já tem sido devidamente reconhecido nos principais domínios. Os ativos intangíveis são exaltados, e considerados os únicos elementos capazes de manter as organizações

competitivas num cenário que muda com uma velocidade maior do que se pode descrever e prever.

Como consequência, vem sendo observado o surgimento de diversas propostas conceituais que suportam a tendência. Sveiby, em um artigo publicado mais recentemente, em 2010, compila quarenta e dois modelos de gestão de intangíveis, todos surgidos entre 1950 e 2009. Todos os modelos são unânimes em reconhecer a impossibilidade de se trabalhar com medidas exclusivamente financeiras para se fazer uma boa gestão nos dias de hoje.

O que se nota, contudo, é que a crítica à lógica quantitativo financeira - própria do universo dos ativos tangíveis e advinda da era industrial quando os fatores de produção resumiam-se à terra, capital e trabalho - tem se feito presente em propostas que eliminam o caráter puramente financeiro, mas conservam uma abordagem exclusivamente quantitativa.

Isto significa que, da consistente e frequente crítica teórica aos modelos provenientes do paradigma quantitativo financeiro, o caráter financeiro foi revisto e ampliado, mas o aspecto quantitativo não foi questionado. Ou seja, ao analisar as propostas de ampliação à abordagem puramente financeira dos modelos tradicionais - considerados inadequados e insuficientes para o exercício da gestão na era do conhecimento - a introdução de elementos não financeiros ao sistema de gestão conservou a lógica cartesiana dos modelos financeiros.

O paradigma cartesiano se mantém vigente na maioria dos modelos pesquisados. Maioria, talvez todos, pois alguns dos 42 modelos citados por Sveiby (2010), cujos resumos não eram suficientes para concluir, não foram encontrados disponíveis de forma completa para análise mais apurada durante a elaboração do presente trabalho.

Um aspecto importante ao olhar para os modelos existentes e à discussão sobre o tema é entender que gestão de ativos intangíveis e avaliação de ativos intangíveis são coisas distintas. Aqui se entra numa seara polêmica. Kaplan & Norton (1996; 2004), ao publicarem o BSC e os mapas estratégicos, proclamaram o postulado de que “não se pode gerenciar o que não se pode medir” (KAPLAN & NORTON, 2004, p.6), tornando avaliação e gestão indissociáveis, quase sinônimas.

Na literatura, muitos autores não fazem diferenciação entre os termos, partindo da premissa de que gestão pressupõe a avaliação. A frase citada - que se tornou um “mantra” da gestão - precisa ser cuidadosamente analisada e contextualizada. Seria ela própria um exemplo de como a gestão de intangíveis ainda se apoia nos paradigmas que regem o mundo dos tangíveis?

Pode não fazer sentido questionar o valor da afirmativa no contexto tangível, porém, quando se trata da gestão de pessoas, por exemplo, dizer que não se gerencia o que não se mede significaria dizer que é perfeitamente possível medir pessoas, ou que é absolutamente impossível gerenciá-las?

Nesta fase de transição e mudanças, é imperativo questionar se todas as dimensões próprias dos fatores intangíveis podem ser, de fato, medidas. Não se trata de negar a importância das métricas para a gestão, mas de questionar se elas são suficientes e soberanas para apoiar a tomada de decisão no cenário de incertezas que vem fazendo dos intangíveis a fonte praticamente única de diferenciação entre as organizações.

É certo que movimento provocado pelo crescimento da importância do capital intelectual gerou uma problematização dos indicadores de gestão. Desde o princípio, diversos autores como os próprios Kaplan e Norton (1996; 2004), vêm enfatizando a importância do rigor na formulação e seleção destes indicadores, conferindo aos gestores a responsabilidade por uma escolha cautelosa de índices que reflitam de maneira correta o que se busca gerir e alcançar. E um alerta contundente tem sido feito às severas consequências de escolhas equivocadas. Entretanto, a discussão sobre o quanto modelos baseados exclusivamente em painéis de indicadores chave é suficiente para abranger as dimensões próprias dos fatores intangíveis precisa ser incentivada.

Além do questionamento ao caráter exclusivamente numérico dos modelos estudados, outro ponto de atenção a ser considerado diz respeito a uma premissa destes modelos de gestão, que é a possibilidade de permitirem a comparação entre empresas que adeptas de um mesmo modelo (*benchmark*). Tendo em vista a forte inter-relação entre capitais intangíveis, contexto e estratégia que todos os modelos pressupõem, é intrínseco ao sistema de gerenciamento um alto nível de relativização, enfatizado por todos os autores. Os indicadores, portanto, não apenas são selecionados de acordo com as características e estratégia da empresa, como também precisam ser interpretados à luz de uma determinada realidade organizacional. Isto posto, fica bastante difícil estabelecer qualquer tipo de comparação, considerando as idiosincrasias de cada organização, mesmo que se utilizem de um mesmo modelo de gestão, já que o significado de números semelhantes pode variar bastante de uma empresa para outra quando considerados seus contextos.

Evidencia-se, portanto, que estão acontecendo transformações importantes no campo da gestão, mas muitas questões ainda não têm sido contempladas nas discussões acadêmicas e empresariais, exigindo mudança na perspectiva com que se

vê a dimensão do capital intelectual nas organizações. Os modelos existentes representam um importante avanço na transição do modelo mental utilizado para gerir tangíveis para um novo modelo de gestão de intangíveis, mas ainda estão distantes de oferecer recursos que acomodem de forma aceitável as características próprias do capital intelectual.

2.4. A Dimensão Humana na Gestão

2.4.1. Crise da Gestão

Juntamente com o vigor com que avançam as inovações tecnológicas, com a rapidez que transporta a informação, e com a avidez com que se persegue a inovação na atualidade, uma sensação de ansiedade e frustração se instala nas organizações.

Capra (2002) e Sveiby (2004) constatam o descontentamento de executivos e profissionais diante dos esforços individuais para gerir este cenário complexo, que escapa às teorias administrativas.

No livro *Gestão como Doença Social*, Vincent de Gaulejac (2007) alerta sobre uma gestão se preocupa mais com números do que com pessoas, sob um lema de “rentabilidade ou morte” que sacrifica o longo prazo, ou seja, a sobrevivência das organizações, em prol da rentabilidade no curto prazo, para satisfazer investidores.

Sennet (2008), no livro *A Corrosão do Caráter*, analisa as consequências da gestão do trabalho no novo capitalismo, avaliando os sentimentos evocados nos profissionais que são levados a assumir riscos sem saber o que será recompensado. O autor reflete sobre as consequências da tendência de “projetização” do trabalho nos valores sociais como lealdade, confiança e compromisso, e na própria sustentabilidade das organizações, já que todos estes aspectos, essencialmente humanos, dependem do longo prazo para serem estabelecidos, e vêm sendo “corroídos” pela ditadura do retorno rápido.

Segundo Gaulejac (2007), a lógica predominante hoje nas organizações é a própria lógica do mercado financeiro. Empresas passam a trabalhar como ativos financeiros para remunerar acionistas que a escolheram para aplicar seu capital, no lugar de outro papel ou investimento qualquer, e ignoram a realidade social e viva de que são feitas as organizações.

Capra (2002) discorre sobre este paradoxo que recai sobre as organizações: são ao mesmo tempo comunidades sociais vivas, mas também possuem uma finalidade econômica específica que conflita com sua sobrevivência (curto prazo x longo prazo), e constata o quanto o sistema econômico a que estão submetidas é letal.

Corroborando a ideia de que a ditadura do retorno financeiro imediato que prevalece sobre as organizações na atualidade não favorece a criação de elementos que favoreçam a sustentabilidade das corporações, um estudo realizado pela Shell sobre empresas longevas, De Geus (1998) verifica que uma das características

comuns às empresas centenárias era não ter o lucro como objetivo final, mas sim como um meio. Outra característica encontrada nessas empresas duradouras que compuseram a amostra do estudo era o poder de decisão sobre o próprio capital, e certo conservadorismo para lidar com ele. Ou seja, tratava-se de um pequeno grupo de empresas que tinha feito uma escolha de lidar de maneira diferente com a realidade do cenário econômico.

A busca desenfreada pela rentabilidade de curto prazo que transforma a organização em ativo financeiro vem sendo a responsável pela crise de gestão narrada por Gaulejac (2007) e por Sennet (2008). De um lado um cenário competitivo complexo impregnado por incertezas, com uma dependência absoluta de produção intelectual inovadora para criar diferencial competitivo, e de outro, profissionais e gestores tomados por sentimentos de ansiedade e frustração diante de uma realidade que impõe o curto prazo, e a utilização de uma linguagem predominantemente numérica, deixando de fora todo repertório psicossocial que constitui o trabalho nas organizações.

Numa tentativa de encontrar padrões e formas que se apliquem ao cenário atual, teóricos da gestão têm estabelecido comparações metafóricas entre as organizações e alguns tipos de sistemas. Buscam-se maneiras de lidar com as incógnitas que habitam o contexto organizacional, a partir da comparação com algo cujos princípios de funcionamento são julgados conhecidos.

Morgan (2007) propõe diversos olhares sobre as empresas, estabelecendo interessantes paralelos com sistemas vivos, com máquinas, vendo as organizações como fluxo, como sistemas cerebrais, psíquicos, culturais, políticos, etc. Várias reflexões importantes são feitas a partir destes olhares, mas é necessário não restringir o entendimento das organizações a um ou outro sistema isoladamente. É preciso considerar múltiplos e diferentes aspectos simultaneamente.

Aparentemente, a compreensão de uma organização como um sistema mecanicista, por exemplo, pode ser incompatível com a noção de um organismo vivo, que adapta seu funcionamento graças a uma sensibilidade ao ambiente externo para evoluir, e tem a sua sobrevivência como fator crítico preponderante. Contudo, organizações são sistemas complexos, multidimensionais, e como tal, exigem de seus integrantes um repertório diversificado, menos determinista, capaz de conjugar suas diversas facetas. As metáforas são, portanto, complementares.

Numa organização, coexistem aspectos processuais, mecanicistas, regras e rotinas necessárias, juntamente com a vida sociocultural de seus profissionais. Para navegar na realidade das empresas da era do conhecimento, se faz necessária a ampliação dos processos de reflexão para lidar com essas múltiplas perspectivas.

Neste cenário de pluralidades, sistemas de gestão restritivos geram uma crise com sintomas emocionais e sociais, tolhendo possibilidades que se localizam além de seus limites.

2.4.2. A Imprecisão nos Processos de Gestão

Como já mencionado, a produção nos dias de hoje depende muito mais da atuação pessoas do que dependia na era industrial, em que máquinas eram os principais atores do processo produtivo. Desnecessário dizer, pessoas não são máquinas, e precisam de práticas de gestão diferenciadas e mais sofisticadas para lidar com um espectro maior de possibilidades e imprevisibilidades.

Os ativos intangíveis sempre estiveram presentes nas organizações. Na era industrial, muitos ganhos de produção foram obtidos a partir da administração científica, cujos preceitos atendiam às necessidades daquele momento. A própria administração científica consistia em aplicação de conhecimento, inteligência ao processo produtivo da época.

Lev (2001) explica que há bastante tempo a razão entre valor de mercado e valor contábil das empresas é maior do que um. Para ele, assim como para Peter Drucker (1993), o que desviou o foco das atenções para os intangíveis foi uma combinação entre o aumento da competitividade trazida pela globalização e o avanço das tecnologias da informação. O que mudou, portanto, foi o peso de sua importância para os negócios.

Um estudo publicado há alguns anos por Bassi e Van Buren (1999) afirmou que a falta de entendimento sobre como avaliar e mensurar os impactos de ativos intangíveis, como o conhecimento, por exemplo, é o maior obstáculo para que as organizações construam uma verdadeira vantagem competitiva baseada em seus ativos intangíveis.

É consenso que as métricas baseadas em informações exclusivamente financeiras, não são capazes de traduzir a relevância dos ativos intangíveis e seu impacto nos resultados de uma organização, pois sua utilização reduz a análise a fatos passados, não possibilitando a projeção de seu impacto nos resultados futuros (EDVINSSON & MALONE, 2003; SANTIAGO, 2007; SVEIBY,1997).

No entanto, é necessário reconhecer que foi o desenvolvimento e aplicação destes modelos, ainda impregnados do legado quantitativo financeiro, que deu início à reflexão sobre a contribuição destes fatores para a geração de riqueza de uma empresa, e trouxe ganhos para a gestão. Mas ainda há um longo caminho a ser

percorrido na direção do ajuste das práticas de gestão às necessidades advindas de uma era em que o capital intelectual é o que determina o sucesso e a longevidades das corporações.

Um modelo de gestão baseado predominantemente em números não tem se mostrado adequado para avaliar o potencial e o impacto que o capital intelectual exerce sobre uma organização. Estabelecer uma gestão apenas a partir da criação de indicadores para diversos aspectos do desempenho organizacional ainda é uma abordagem limitada, pois elimina do processo subjetividades e outros elementos intrínsecos à natureza do seu objeto.

A mensuração, sempre tida como uma ciência precisa, tem uma realidade bem distinta nas organizações. No que diz respeito ao capital intelectual, a metrificação pressupõe menor precisão, requerendo maior análise de tendências no lugar de exatidões numéricas (FAIRCHILD, 2002). Pode-se dizer, então, que a gestão precisa se valer de fontes complementares de informação.

Outro aspecto a ser considerado é que na gestão de ativos intangíveis o nível de incerteza e imprecisão dificulta, ou mesmo impede em diversas situações, a atribuição de causalidade.

A utilização de indicadores para avaliar os ativos intangíveis demonstra a preocupação da empresa com relação ao investimento nestes fatores, pode induzir o estabelecimento correlações importantes, mas não demonstra necessariamente a efetividade destes investimentos no alcance de resultados.

Ao se falar nesta gestão, deve-se assumir que o todo é maior que a soma das partes, pois há uma série de relações estabelecidas entre os diversos elementos que compõe o grupo dos ativos intangíveis, que são difíceis, para não dizer impossíveis, de serem identificados e isolados. A gestão precisa contar então com um olhar atento, qualitativo, muito mais humano e muito menos quantitativo.

Stewart (1999) diz que a gestão do capital intelectual, em última análise, se baseia em estabelecer métodos rigorosos para rastrear seu impacto nos resultados organizacionais, o que, inevitavelmente, tem a ver com resultados financeiros. Reconhece que esta medição é imprecisa, e que há uma série de conjecturas a serem feitas a partir destes dados.

Sem dúvida a discussão em torno da importância da gestão dos fatores intangíveis se faz necessária para que as organizações possam atingir resultados financeiros que, minimamente, assegurem sua permanência no mercado. Porém, é preciso lidar com o fato de que este é um campo tomado pela imprecisão, e que o rigor científico é improvável na prática da gestão.

Partindo-se da premissa de que o todo excede a soma das partes, é necessário haver espaço para interpretação, subjetiva por definição, e entendimento de que o resultado pode ser o somatório de ações de pequeno, médio e grande impacto, identificadas, intencionais, mas também ações não rastreadas, o que torna o processo decisório complexo, e pouco objetivo do ponto de vista das ciências exatas.

Não se trata destarte, de sofisticar a contabilidade, e sim de aprender a lidar com a incerteza, que é marca mais característica do complexo cenário atual. É preciso aplacar o desconforto e abrir mão da precisão para praticar a gestão na era do conhecimento.

Capra (2002) diz que no século XXI nos vemos mergulhados no meio de sistemas altamente complexos, globais, que tomam conta de quase todos os aspectos da vida, inimagináveis há cinquenta anos.

Os modelos de gestão precisam então ser revistos e reconstruídos para atender a essa nova realidade das organizações, nova natureza de seus produtos, e objetivos que pretende alcançar, sendo preciso fazer isto sem perder de vista os fundamentos de sua cultura.

2.4.3. A Condição Humana

Em Longitude Corporativa, Edvinsson (2003) afirma que o sistema de mensuração tradicional para avaliação do desempenho das empresas falha muito, pois em geral desconsidera as pessoas. Para dar um exemplo bastante simples, qualquer desligamento de um profissional relevante para a companhia pode passar despercebido por seus registros contábeis, e não há nenhuma indicação do impacto que o fato pode causar na organização.

O autor assegura categoricamente que “estamos medindo as coisas erradas” (EDVINSSON, 2003; p. 64) e questiona o valor de medidas que apenas retratam a situação atual (ou passada) como uma fotografia, e não permitem fazer um prognóstico do futuro.

Peter Drucker (1993) disse que pode ser que um dia os trabalhos sejam realizados por máquinas, mas que há algo que nunca poderá ser feito sem o ser humano. O que ele queria dizer estava relacionado ao fato de que, por melhor que seja o arsenal de acompanhamento, apenas o mais atento olhar humano poderá dar conta da dimensão humana do indivíduo no trabalho. E sempre será necessária

intervenção, uma atuação menos previsível e precisa, capaz, inclusive, de contrariar a tendência dos indicadores numéricos.

Assim como os instrumentos de medição numa aeronave não eliminam a necessidade do piloto, um *scorecard*, por mais sofisticado que seja, não se constitui condição suficiente para uma boa gestão organizacional.

Stewart (1999) disse que a área dos intangíveis ainda é muito nova para “receitas de bolo”. O que ele não disse é que possivelmente sempre será, porque a novidade é uma premissa humana.

Gaulejac (2007) discute a lógica gestionária da atualidade e alerta para o fato de que as ciências da gestão têm buscado nas ciências exatas uma pretensão científica que não é própria de seu objeto.

Para ele, a obsessão pelos números, fenômeno que chama de “quantofrenia”, vem abandonando tudo que não pode ser medido, ou seja, registros afetivos, sentimentos, imaginários, e todo o repertório de subjetividade que lhe são caros. Insere uma crítica à própria nomenclatura que adotada para tratar do fator humano no trabalho: “capital”. Para ele, a noção de “capital intelectual”, impõe uma exigência de rentabilidade do indivíduo avaliado contra o tempo, que o autor considera contraproducente. Como disse Morin (2011), “atrás do dinheiro, há todo um mundo de paixões, há a psicologia humana” (p.68).

Gaulejac (2007), no entanto, não analisa a gestão como um mal em si, mas sim o uso que vem sendo feito dela na atualidade. O discurso que valoriza o ser humano não é lastreado por práticas que o suportem.

Vincent considera a quantofrenia atual retrógrada quando comparada ao *Taylorismo*, uma vez que este aliava o aumento do lucro à melhora das condições salariais dos trabalhadores, enquanto atualmente preconiza-se um distanciamento cada vez maior entre estes dois eventos, com o único fim de ampliação incoercível de margens de lucro, ou seja, aumento da exploração do ser humano como recurso, só que desta vez intelectual (GAULEJAC, 2007).

Isto posto, pode-se dizer que qualquer tentativa de eliminação da subjetividade na gestão do capital intelectual é uma tentativa de negação da condição humana, e por isso proporciona uma gestão incompleta, parcial, e conseqüentemente arriscada.

Davenport (et al, 1998) afirmam que as únicas vantagens competitivas de uma organização são o que ela coletivamente sabe, e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos.

Desta forma, lidar com a impossibilidade de mensurar o que está na cabeça das pessoas, a disposição que os funcionários têm para aprender e o estímulo que têm para utilizar o que sabem em favor da empresa, seja na elaboração de uma nova

oferta, na criação de um novo processo, ou no tratamento oferecido ao cliente, é irremediavelmente mandatário. Capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento, ou sejam quais forem os nomes dados aos fatores intangíveis, estão indissociavelmente relacionados à existência humana. Não é possível programar o conhecimento ou a inovação.

Isso não significa que estamos lidando com uma caixa preta inacessível. Dejourns (2008) alega que é possível acessar esse conteúdo, mas que para isso, o primeiro passo é considerar a subjetividade daqueles que trabalham, e não tentar negá-la, lidando apenas com o que pode ser objetivado.

As tentativas de modelar numericamente a gestão de ativos intangíveis de uma empresa não devem ser descartadas. Constituem um exercício de reconhecimento de seu valor e trazem dados importantes para tomada de decisão. Contudo, é preciso um olhar mais profundo, que vá além dos números e dos indicadores, que passe pelas relações entre eles, e pelo que só pode ser percebido no exercício da humanidade. Ou seja, através dos sentimentos daqueles que compõem a organização, pelas expectativas e necessidades. É preciso considerar a individualidade de seus atores, e não se ater apenas a gráficos de tendências construídos com indicadores ao longo do tempo. A gestão precisa se valer de um olhar complexo.

Os trabalhos de Dejourns (2008) e de Gaulejac (2007) evidenciam a percepção de que há muito se perdendo no exercício do gerenciamento predominante hoje, e de que ainda há um bom percurso a ser trilhado até uma gestão que contemple de forma satisfatória a natureza humana e seus fatores intrínsecos que não podem ser mensurados.

Muitas informações essenciais à formulação da estratégia de negócio, e à definição de objetivos não podem ser objetivadas e expressas em números ou em taxas de atingimento de metas. Estas informações virão do relacionamento entre as pessoas e da escuta sensível. Nenhum instrumento conseguirá, de forma alguma, traduzir de maneira ampla e completa a realidade da organização, e garantir a sua prontidão – isto é, a prontidão das pessoas que a compõem - para ser rentável no futuro. Constata-se, portanto, a necessidade de forjar espaço para a imprecisão, e garantir lugar para a subjetividade junto aos modelos instrumentais para exercer uma gestão dos ativos intangíveis diligente.

Peter Drucker no prefácio ao livro *A Empresa Viva* fala sobre a importância de considerar a empresa como um organismo vivo e um organismo social. Capra (2002) e Morgan (2007) compartilham da mesma visão. Isto significa ver a empresa como uma entidade própria, que se constrói ao longo do tempo, a partir de influências internas e

externas, criando seus próprios padrões e procedimentos em função de suas características (identidade), constituída por pessoas que trabalham em comunidade.

Uma empresa vai muito além de seus componentes atuais, e é sob esta visão, que não nega a comunidade psicossocial ali existente, que deve ser discutida a eficácia organizacional na era do conhecimento.

2.5. A Teoria da Complexidade e o Pensar Sistêmico

A teoria da complexidade é uma trama composta por visões conjugadas oriundas de diversas áreas do conhecimento, como física, matemática, cibernética, epistemologia, biologia, sociologia, psicologia, filosofia, etc.

É um posicionamento teórico que questiona a fragmentação do saber, privilegiando a plataforma comum que une todas as disciplinas e a humanidade, tendo como premissa que o conhecimento é uma construção, e assumindo os riscos de erro e ilusão, próprios de sua natureza.

No campo organizacional, tem sido utilizada para promover melhor compreensão de fenômenos que extrapolam os domínios das teorias clássicas da administração.

Peter Senge (2009) descreve o pensamento sistêmico⁴ como uma alternativa constituída por princípios multidisciplinares para enxergar o todo, incluindo os fenômenos e as inter-relações entre eles. O estímulo que traz para a discussão deste trabalho o pensamento sistêmico é a necessidade de exercer um olhar que possa apreender esta complexidade presente nos fenômenos organizacionais.

Edgar Morin, principal representante da abordagem complexa, no livro *Introdução ao Pensamento Complexo*, coloca que o pensamento científico cartesiano tem por principal objetivo, desde a sua concepção, a simplificação dos fenômenos a partir da explicitação de suas leis de funcionamento. Para o autor, esta forma de pensar “isola o que separa, e oculta tudo que religa, interage, interfere” (MORIN, 2011, p. 6), e acaba por promover uma visão parcial e reducionista dos eventos, que, em sua concepção, mais limita do que facilita o entendimento.

É próprio da ciência buscar eliminar a imprecisão, ambiguidade e a contradição. Por definição, o pensamento cartesiano é unidimensional, e sua meta principal é atingir a objetividade. Nesse contexto, o sujeito (que pesquisa) passa a ser uma variável indesejada, que interfere no fenômeno investigado, e impede a aquisição do conhecimento puro e objetivo. Na busca pela neutralidade científica, o método vai sendo acurado na direção de uma eliminação virtual o sujeito.

As noções de precisão e de observação objetiva na ciência têm sido problematizadas por ela própria. Exemplos clássicos são os experimentos que levaram

⁴ Considerando-se os objetivos deste trabalho, assume-se que “pensamento complexo” e “pensamento sistêmico” são abordagens semelhantes que compartilham da mesma aspiração conceitual, e os termos são utilizados no decorrer do texto sem diferenciação teórica.

à formulação do princípio de incerteza de Heisenberg⁵, e do paradoxo de Schrödinger⁶. Curiosamente, no âmbito das ciências exatas, um grande avanço da matemática foi a lógica *fuzzy*⁷.

A proposta da abordagem sistêmica, todavia, não é eliminar o pensamento cartesiano, como pode parecer a princípio. Não existe uma oposição direta à ordem e à clareza. O pensamento sistêmico surge quando a visão unidimensional se revela insuficiente. Sua proposta é integrar visões de mundo, ao contrário do pensamento simplificador, que decompõe o todo em partes, promovendo desintegração. A justificativa, portanto, para uma abordagem complexa, acontece quando há um tropeço nos limites do pensamento cartesiano.

Gharajedaghi (2011) considera a multidimensionalidade um dos princípios mais importantes do pensamento sistêmico, isto é, a capacidade de perceber relações complementares em situações opostas, e criar possibilidades para um todo viável, formado por partes supostamente inviáveis.

A multidimensionalidade vai contra o maniqueísmo, e não vê a escolha como um processo mutuamente exclusivo. Assume a possibilidade do “e” no lugar do “ou”, e de um repertório *continuum* no lugar de um repertório discreto. Sob o paradigma complexo, situações opostas não apenas coexistem e interagem, como também podem ser complementares.

Para evitar equívocos no entendimento deste posicionamento teórico, é necessário distinguir complexidade de completude. E também evidenciar que o complexo não é uma oposição ao simples; trata-se, na verdade, de um questionamento à simplificação.

De fato, a abordagem sistêmica, conceitualmente, pressupõe uma aspiração à completude, já que parte da premissa de que tudo se relaciona numa plataforma multidimensional. Contudo, nas palavras de Morin, “a consciência da complexidade nos faz compreender que jamais poderemos escapar da incerteza e que jamais poderemos ter um saber total: “a totalidade é a não verdade”” (MORIN, 2011; p. 69). O

⁵ O princípio de incerteza de Heisenberg evidencia as restrições impostas pela aferição à precisão com que se pode observar um fenômeno. Para maior aprofundamento sobre o assunto, recomenda-se: GRIBBIN, J. In Search of Schrödinger’s Cat – Quantum Physics and Reality. New York: Bantam Books, 1984.

⁶ O paradoxo de Schrödinger foi formulado a partir de um experimento mental que demonstra como a atividade de aferição de um fenômeno pode afetá-lo diretamente. Para maior aprofundamento sobre o assunto, recomenda-se: GRIBBIN, J. In Search of Schrödinger’s Cat – Quantum Physics and Reality. New York: Bantam Books, 1984.

⁷ *Fuzzy*, segundo Dicionário Michaelis: vago, impreciso. A lógica Fuzzy é um princípio lógico que lida com valores localizados entre 0 e 1, diferentemente da lógica binária, que trabalha apenas com valores iguais a 0 ou 1 (repertório discreto).

pensamento complexo tem, portanto, uma intenção onisciente, estando ciente desde o início de sua impossibilidade.

O pensamento analítico reinou de forma absoluta por quatro séculos, mas vem sendo observado um amadurecimento, sendo possível caracterizar seu desenvolvimento em três diferentes gerações: a primeira, operacional, que lidou com a questão da interdependência no ambiente mecanicista. A segunda fase, da cibernética e dos sistemas abertos, adicionou ao caráter interdependente dos sistemas, a característica de auto-organização no contexto dos sistemas vivos. A terceira fase, do *design*, lida com três desafios simultaneamente: a interdependência, a auto-organização, e a capacidade de escolha, no contexto dos sistemas sócio-culturais (GHARAJEDAGHI, 2011).

Para compreender melhor as transformações introduzidas pelo pensamento sistêmico, Jamshid explica que mudanças de paradigma podem ocorrer de duas maneiras: em relação à natureza do que é estudado, ou em relação ao método como é estudado (GHARAJEDAGHI, 2011). O pensamento complexo promove alteração dupla, de natureza e método. Ou seja, a mudança de um objeto mecanicista para um objeto psico-sócio-cultural, e de um método analítico, que divide as partes para melhor entendê-lo, para um olhar holístico, que considera o todo, suas partes e interações.

Assumindo que organizações são organismos vivos, concordando com De Geus (1998), Capra (2002) e Morin (2011), e também são sistemas sócio-culturais, no contexto organizacional se faz necessária uma abordagem complexa contemplando os três fatores: interdependência, auto-organização e poder de escolha.

O olhar sistêmico consegue abranger um todo maior do que as partes, porque enxerga além delas, capta o que delas se relaciona e interfere. Permite um agir local, a partir de um pensamento global. Mas considera também que o todo é menor do que a soma das partes, porque no todo, as partes são tolhidas de existir completamente para existir na relação com as outras partes. O todo é, portanto, qualquer coisa de diferente de um montante de partes isoladas, e através do olhar sistêmico, experimenta-se conhecer a parte para daí conhecer o todo, e conhecer o todo para então conhecer a parte.

A complexidade acolhe o antagonismo, a incerteza, o caos, mas também a ordem. Morin (2011) exprime estas possibilidades da seguinte forma:

a complexidade é a união da simplicidade com a complexidade; é a união dos processos de simplificação que são seleção, hierarquização, separação, redução, com os outros contraprocessos que são a comunicação, que são a articulação do que foi dissociado e distinguido; e é a maneira de escapar à alternância entre o pensamento redutor que só vê os elementos e o pensamento globalizado que só vê o todo (p.102,103).

E indo além, complementa: “a complexidade está no coração da relação entre o simples e o complexo, porque uma tal relação é ao mesmo tempo antagônica e complementar” (MORIN, 2011, p.103).

O autor prudentemente alerta que a complexidade não é uma panaceia para um entendimento completo e direto do mundo, uma receita para solucionar problemas. Mas é uma forma de pensar que tem o poder de aguçar o senso crítico diante da aparente trivialidade dos determinismos, auxiliando na formulação de estratégias mais eficazes para lidar com as situações de forma menos limitada.

A abordagem sistêmica se constitui, portanto, numa alternativa especialmente apropriada para lidar com a natureza dos ativos intangíveis, e com a realidade atual das organizações - que se encontram mergulhadas em águas profundas de incerteza e instabilidade - com potencial para favorecer o exercício de uma gestão mais eficaz e humana, que possa explorar melhor suas possibilidades a partir deste olhar.

2.6. Intangibilidade, Complexidade e Possibilidades

Karl Sveiby, após publicar o Monitor de Ativos Intangíveis (1997), deu continuidade à reflexão sobre o tema considerando a ampla experiência prática acumulada no exercício da gestão. As publicações que se seguiram foram marcadas por uma visão crítica bastante aguçada e questionadora sobre as teorias e práticas do gerenciamento de ativos intangíveis.

Em um congresso sobre capital intelectual realizado em 2004, Karl Sveiby e Charles Armstrong debatem sobre os modelos de gestão de ativos intangíveis, e fazem importantes críticas construídas com base na utilização de diversos modelos de desde o BSC:

- Relação custo x benefício dos modelos de gestão: gestores consideram que o esforço de implementação e manutenção dos modelos não compensa os benefícios gerados.
- Alto grau de complexidade⁸: ainda que partam de um conceito essencialmente simples, a prática tropeça em um alto grau de detalhes e minúcias que dificultam a utilização.
- Baixa contribuição real para a gestão: a mensuração acaba por privilegiar o reporte e o registro em detrimento da interpretação do real significado do conteúdo por trás dos números e de favorecer os planos de ação necessários.
- Caráter estático: por mais que se proponham a considerar a dimensão temporal, inclusive perspectivas futuras, os indicadores retratam uma fotografia de algum ponto passado (caráter estático).

Sveiby coloca em seguida que a fragilidade dos modelos de gestão conhecidos até então se baseia na impossibilidade de se medir de forma precisa os fenômenos sociais.

O que todos os modelos fazem é contar com um conjunto de informações numéricas que não representam – nem poderiam – com fidedignidade sua real origem. É preciso considerar as limitações da utilização dos modelos numéricos para lidar com fatores intangíveis, para não gerar ilusões, falsas promessas e interpretações naqueles que os utilizam e em sua audiência.

⁸ Aqui o termo complexidade está sendo usado como sinônimo de dificuldade.

Para Sveiby, (SVEIBY & ARMSTRONG, 2004) números e estatísticas são uma linguagem extremamente útil no mundo organizacional, desde que observadas suas restrições, que, se ignoradas, criam expectativas não correspondidas. A falta de entendimento sobre os limites da mensuração de elementos de natureza intangível acaba por gerar uma lacuna entre o que os modelos prometem, e o que os gestores esperam.

Lidar com métricas em ativos intangíveis significar lidar exclusivamente com correlações e tendências - que podem mudar a todo instante – portanto é necessário assumir que a atribuição de causalidade não pode ser alcançada. Por mais que se faça um uso acurado da estatística, e que a escolha dos indicadores seja feita de forma cuidadosa, atentando para a estratégia da empresa, este sistema numérico sempre estará sujeito a um sem número de falhas nos processos de medição.

Dejours (2008) radicaliza a impossibilidade de se imputar causalidade na esfera dos intangíveis dizendo que “não há nenhuma correlação entre a habilidade, o saber fazer, a engenhosidade do agente e os resultados visíveis, como faturamento ou número de clientes atendidos, o que torna ineficiente a avaliação” (p. 63). E vai além, afirmando que não há avaliação objetiva dos resultados do trabalho que seja possível.

Para exemplificar a fragilidade do sistema numérico, pode ser considerada a seguinte situação: numa estratégia de crescimento da organização, define-se que um indicador importante é a quantidade de novas contratações sobre o total de funcionários e também o percentual de fechamento de vagas dentro do prazo estipulado. A equipe de recrutamento e seleção, ciente do que está sendo medido, pode privilegiar a velocidade de fechamento das contratações, prescindindo de rigor, atingindo números admiráveis.

Uma situação diferente pode ocorrer. Ciente de suas metas de contratação, mas também do impacto que contratações equivocadas provocam na organização, a equipe continua atuando com o rigor necessário à adequação do perfil dos candidatos às vagas disponíveis. Consegue aumentar a velocidade de fechamento das vagas, priorizando este processo em relação a outros, porém não atinge as metas estipuladas.

Deste modo conclui-se que o indicador proporciona uma visão muito simplista dos resultados, sem contemplar as circunstâncias em que foram obtidos, nem a qualidade e os impactos das escolhas feitas durante o processo.

Nos dois casos, portanto, apenas uma análise qualitativa atenta poderia determinar o plano de ação correto: aumentar a equipe de recrutamento, alterar os processos de contratação, reduzir a expectativa em relação ao tempo de fechamento das vagas? Não há como responder sem entender de forma completa a situação junto

aos executores, e considerar o contexto organizacional, a estratégia adotada e fatores externos (disponibilidade e qualidade da mão de obra no local, por exemplo) no momento.

Como disse Oliveira (2007), a preocupação com a medição vem sendo preponderante ao próprio entendimento do que se deseja medir. Nas palavras de Gaulejac (2007) a discussão do “como” medir elimina a questão do “porque” medir. É necessário ampliar a compreensão sobre o que são os fenômenos social e psicológico por trás dos fatores intangíveis.

Adicionalmente, é preciso pensar em modelos de gestão que contemplem diferentes tipos de informações, incluindo as de caráter qualitativo, já que os modelos atuais são receptivos exclusivamente a dados numéricos, para que possam contribuir de forma consistente e assertiva para os processos de tomada de decisão, minimizando distorções.

2.6.1. Aprendizagem como Propósito da Gestão

Além de apoiar os processos decisórios, é fundamental que o exercício da gestão possa proporcionar aprendizado contínuo, pois segundo De Geus (1998) e Senge (2006), esta capacidade de aprender tem sido apontada como um dos principais fatores de sobrevivência das organizações na era do conhecimento.

Neste sentido, Sveiby incorpora à sua visão da gestão do capital intelectual uma perspectiva extremamente relevante, que é o questionamento ao seu real propósito.

No livro *The New Organizational Wealth*, Sveiby (1997) citava a importância de adequar o modelo de gestão de acordo com o público: interno, para de controle gerencial, ou público externo, ou seja, parceiros, investidores, clientes. Porém, alguns anos depois (SVEIBY & ARMSTRONG, 2004; SVEIBY, 2010), ele traz para primeiro plano o motivo real pelo qual deve praticar a gestão dos intangíveis.

Segundo Sveiby, as medições são praticadas nas empresas basicamente com dois propósitos: controle gerencial ou reporte externo a investidores e parceiros. Porém este objetivo carrega consigo uma característica que o coloca em xeque: a medição de intangíveis é imprecisa demais para ser usada como forma de controle.

Para ele, “medir pessoas” – pois os ativos intangíveis estão diretamente relacionados à ação das pessoas – com objetivo de controlar seus comportamentos, quer seja para recompensá-las por um bom trabalho, ou para puni-las por resultados

indesejáveis, gera insegurança e ineficiência, podendo produzir consequências nefastas.

A medição com estes propósitos pode levar à inibição do compartilhamento de conhecimento, e conseqüentemente comprometer o aprendizado organizacional. Isso pode acontecer, por exemplo, pela necessidade individual de se manter exclusividade sobre uma informação que auxilia o atingimento de uma determinada meta, gerando competição entre os funcionários de um mesmo setor.

Sob este enfoque, a medição controladora pode levar também à negligência de aspectos importantes do trabalho: o que é medido é feito, o que não é medido fica de fora do foco da atenção das pessoas, por mais importante que possa ser.

A medição pode estimular ainda, e não é raro que aconteça, a manipulação dos dados. São diversas as situações em que um pequeno ajuste, uma aproximação, ou uma mudança proposital de ênfase são adotadas por profissionais, equipes e mesmo gestores, para se chegar a um resultado esperado, e então evitar o ônus de frustrar as expectativas dos superiores hierárquicos, de investidores, e do mercado em geral.

Atrelar, portanto, um sistema de recompensas a um sistema métrico, pode ter conseqüências desastrosas para os negócios. O passado recente apresenta alguns casos de empresas que passaram por experiências como esta que servem de contra exemplo⁹.

Sveiby (SVEIBY & ARMSTRONG, 2004) propõe então uma mudança importante na intenção com que se medem ativos intangíveis: deslocar o foco exclusivamente para o aprendizado que a medição pode proporcionar. Esta mudança, além de minimizar a tentação de manipulação dos resultados, já que não estaria atrelada a punições ou recompensas, seria uma promissora agente de mudança real de comportamento, na direção do alcance de melhores resultados.

Sem o peso do controle gerencial e da expectativa do reporte externo, a medição seria feita com a intenção de entender os motivos reais e as principais relações por trás dos números. O foco seria migrado dos resultados em si, para os motivos que levaram ao seu atingimento, sejam eles positivos ou negativos.

Com este espírito, a análise dos dados pode contar com a participação direta de quem os produz, com o apoio e a contribuição dos gestores, não sendo puramente

⁹ Exemplos de empresas que tiveram seus negócios comprometidos em função do uso inadequado de sistemas métricos: Enron, que foi à falência em 2001 por manipular seus relatórios contábeis (muito menos subjetivos que fatores intangíveis), e o caso da Shell, citado por Sveiby & Armstrong (2004), em que recompensas foram atreladas à aferição de reservas de óleo e gás, que é muito imprecisa e foi superestimada por seus analistas, em função dos bônus que seriam recebidos. Poucos anos depois a empresa constatou que apenas 23% das estimativas se confirmariam, com sérias conseqüências diante do mercado.

reportada aos últimos. O sistema de gestão passa a ser construído então com a intervenção ativa e direta dos profissionais envolvidos nos processos, podendo ser mais flexível e criativo, e ter uma orientação *bottom-up*¹⁰.

O propósito de controle, seja para utilização interna da organização, seja para apresentação às partes interessadas externamente, cria barreiras para atuação profissional, pois limita os processos de tomada de decisão em função dos números que precisam ser alcançados, e cria uma barreira para a existência de processos mais complexos de análise que considerem múltiplos fatores e seus impactos para a organização como um todo, e não apenas para os números *per se*.

Um sistema de gestão com foco em controle favorece a criação de pontos cegos, que podem ser prejudiciais aos negócios, e contribui para que a organização não evolua do ponto de vista da aprendizagem.

Num ambiente altamente incerto como o atual, práticas em que a intenção de controlar os resultados prepondera, o foco nos comportamentos que produzem os resultados fica enfraquecido. A gestão baseada em modelos cartesianos de puro alcance de metas impede o questionamento às normas de funcionamento, uma vez que privilegia apenas seu cumprimento. Este modo de funcionamento é bastante arriscado, pois pode não dar conta das solicitações de um ambiente em constante mudança.

O foco no resultado, promovido sistemas de punição e recompensa que fazem com que as pessoas tentem evitar a evidenciação do erro, traz prejuízos ao aprendizado organizacional. O erro deve ser utilizado como um instrumento de aprendizagem, ao privar-se dele, ocorre também privação de aprendizado.

Do contrário, ao se promover um modelo de gestão que possibilite a aprendizagem, a mensuração e divulgação dos resultados ganha então outro caráter, de estudo e interpretação, com a intenção legítima de se atingir novos e melhores patamares de desempenho.

A ausência de sistemas diretos de recompensa e punição acaba por permitir relativização das métricas e um maior nível de questionamento não apenas sobre os resultados, mas também sobre o próprio método de medição. Os envolvidos passam a ter maior liberdade para contribuir e compartilhar responsabilidades, pois os números passam a ser encarados como meios para se atingir uma performance superior, e não um fim a ser atingido de forma satisfatória e apresentado a gestores e investidores, que gerará consequências maniqueístas de ônus ou bônus.

¹⁰ *Bottom-up*: de baixo para cima, ou seja, algo que parte dos funcionários, e não dos gestores.

Morgan (2007) discute a questão da aprendizagem organizacional, e evidencia o impacto do sistema de gestão sobre este processo. O autor diferencia a aprendizagem em circuito único (Figura 9 - Aprendizagem em Circuito Único (MORGAN, 2007)), da aprendizagem em circuito duplo (Figura 10 - Aprendizagem em Circuito Duplo (MORGAN, 2007)). A aprendizagem em circuito único “apoia-se numa habilidade de detectar e corrigir o erro com relação a dado conjunto de normas operacionais” (MORGAN, 2007, p. 92). Corrige-se o erro em relação ao que foi previsto, de forma automatizada. Aqui se questiona apenas o que foi feito.

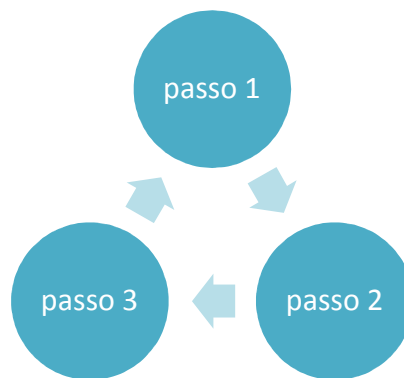


Figura 9 - Aprendizagem em Circuito Único (MORGAN, 2007)

Em circuito duplo, a aprendizagem “depende de ser capaz de “olhar duplamente” a situação, questionando a relevância das normas de funcionamento” (MORGAN, 2007, p. 92). Este tipo de aprendizagem pressupõe modelos que desafiem os princípios vigentes em razão de elementos circunstanciais multifatoriais, ou seja, adequados para lidar com um cenário complexo. Aqui é possível questionar o que foi feito, como foi feito, e por que foi feito.

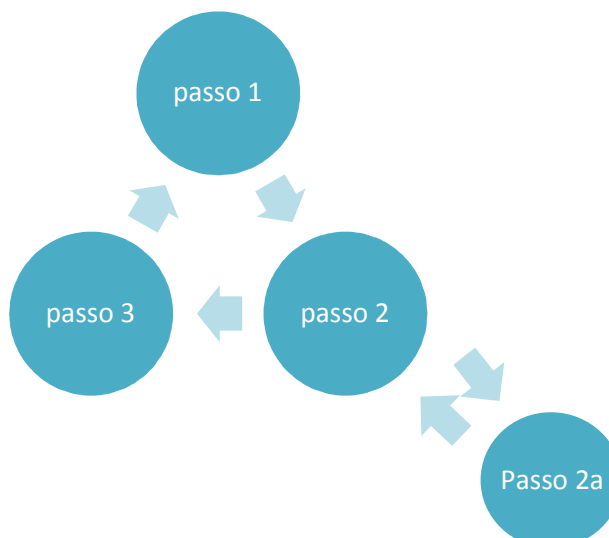


Figura 10 - Aprendizagem em Circuito Duplo (MORGAN, 2007)

Capra (2002) diz que a inteligência no trabalho consiste em modificar, reinterpretar, somar e subtrair. Ou seja, trabalhar pressupõe um espaço não programado para a ação. A empresa inteligente, então, deve garantir que o processo de aprendizagem ocorra em duplo circuito.

O que se observa, no entanto, é que os sistemas de gestão vigentes tendem a proporcionar aprendizagem em circuito único: definir objetivos e monitorar o desempenho em relação a eles, almejando manter a organização em curso, corrigindo qualquer desvio em relação às metas previamente estabelecidas. Busca-se, com todo empenho, o atingimento de um determinado resultado, de forma inquestionável, privilegiando os fins em detrimento dos meios, e não questionando a relevância dos padrões estabelecidos, ou o motivo de terem sido estabelecidos. É um sistema que visa o controle, e obstrui o aprendizado.

Ainda de acordo com Morgan (2007), estes sistemas atuais criam três tipos de barreiras para o aprendizado em duplo circuito. Neste modelo de funcionamento, em que os sistemas de gestão favorecem apenas o circuito único, o indivíduo não pensa por si próprio, pois os objetivos definidos para cada setor da empresa são soberanos, fragmentando o fluxo da informação, uma vez que são um fim em si mesmo. Trata-se de uma forma de agir cartesiana, em que os papéis são claramente definidos e limitados, esmaecendo o papel do funcionário, que é recompensado para manter o *status quo*, aniquilando seu protagonismo. Questionamentos são suspeitos por ameaçarem desvios em relação ao objetivo previamente definido, em geral, pela alta gestão.

Observam-se neste cenário, condições suficientes para engendrar consequências negativas não apenas para a organização, mas para o indivíduo em si, cerceado de exercer plenamente seu potencial.

Capra (2002) diz que “a obediência estrita só pode ser obtida à custa da vitalidade das pessoas, que são então transformadas em robôs indiferentes e apáticos” (p. 113). Ora, a característica mais marcante do trabalho é a impossibilidade de se alcançar uma determinada qualidade a partir do simples cumprimento de regras, diz Dejours (2008). Trabalhar é preencher o espaço entre o prescrito e o efetivo, caminho que deve ser inventado ou descoberto pelo trabalhador, complementa (Dejours, 2008, p. 39). “A ação supõe a complexidade, isto é, acaso, imprevisto, iniciativa, decisão, consciência das derivas e transformações” (MORIN, 2011 p. 81). Diante disto a aprendizagem em duplo circuito se faz imperativa na era do conhecimento.

Conclui-se então que um sistema de aprendizagem em circuito único pode, perfeitamente, manter a organização em um caminho errado, e conduzir ao baixo desempenho, ainda que, aparentemente, suas metas estejam sendo atingidas, e fazer com que entre em rota de colisão. Peter Senge (2006) diagnostica ser este um dos principais fatores que vem levando empresas ao insucesso e mesmo à extinção.

Em segundo lugar, Morgan (2007) afirma que sistemas baseados em circuito único podem ser um incentivo às fraudes, já que pune as falhas, podendo fazer com que os resultados pareçam melhores do que são de fato, concordando com as colocações de Sveiby (SVEIBY & ARMSTRONG, 2004). Morgan (2007) explica que este tipo de sistema não tolera altos níveis de incerteza, próprios do cenário atual, podendo criar uma tendência de encobrir certas informações, e criar interpretações simplificadoras da realidade.

Trabalhar é infringir, o mundo real obriga o trabalhador a enfrentar o fracasso, o erro, a dúvida. As falhas na execução quando se considera exclusivamente o que foi prescrito são evidentes, afirma Dejourns (2008). Trabalhar com um sistema que prevê punição para erros é criar possibilidades frequentes de fraude.

O terceiro obstáculo colocado por Morgan (2007) à aprendizagem em duplo circuito advém da tendência a se criar uma dissonância entre teoria e prática, já que os sistemas atuais criam uma necessidade de aparentar controle da situação, reduzindo a habilidade para lidar com dificuldades que surjam, já que não há lugar para questionamentos e ameaças. Isso pode gerar uma distorção cada vez maior da realidade, impedindo a compreensão dos problemas, e aumentando-os.

Isto posto, pode-se concluir que manter modelos de gestão com foco em controle compromete gravemente a função de aprendizagem organizacional, podendo ameaçar de forma fatal seu futuro.

Pensar em práticas gestionárias que privilegiem o aprendizado em duplo circuito, contudo, legitima a busca por melhores desempenhos. As relações de controle dão espaço às relações de cooperação e parceria. Ao prever o circuito duplo, o papel dos profissionais é ampliado, favorecendo a agilidade de processos de mudança necessários, e fertilizando o terreno para o surgimento da inovação. Pode-se então fazer um uso mais completo dos fatores intangíveis.

2.6.2. Uma Abordagem Multiparadigmática

Morin (2011) diz que o conhecimento atual, fragmentado, tem sido produzido para ser arquivado informacionalmente, e não para ser processado e refletido pela mente humana. Essa afirmação se aplica integralmente aos modelos de gestão vigentes, amparados na lógica cartesiana, quando não *booleana*, que busca traduzir em números a vida das organizações.

A discussão que considera antagônicos os métodos quantitativos e qualitativos, bem como a preponderância do segundo sobre o primeiro remete a uma discussão secular, e ao debate entre a sociologia positivista - que assume que os fenômenos sociais são externos ao indivíduo, e a sociologia compreensiva - que considera que estes fenômenos são indissociáveis da subjetividade humana. Silva e Neto (2005) observaram uma tendência à assunção de que o paradigma quantitativo e o qualitativo são mutuamente excludentes e conflitantes.

Para Wilhelm Dilthey (*apud* GOLDENBERG, 1998), a principal diferença entre o método quantitativo e o método qualitativo está no objeto. A pesquisa quantitativa lida com objetos externos ao sujeito, que podem ser conhecidos e apreendidos de forma objetiva e direta, fazendo sentido a busca por padrões e generalizações. Já a pesquisa qualitativa lida com subjetividade, comportamento, emoção, significado e, por isso, tem uma singularidade intrínseca, não fazendo sentido a busca por leis gerais, e sim pela interpretação.

Günther (2006) destaca como características importantes do método qualitativo:

- o privilégio à compreensão sistêmica e complexa, em contraposição ao isolamento de variáveis presentes na pesquisa quantitativa
- a pesquisa como construção e não como descrição da realidade
- a principal ferramenta ser a produção textual

Nas palavras de Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998), as três características essenciais da abordagem qualitativa são “visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística” (p. 131). O paradigma qualitativo indutivista pressupõe uma construção teórica que se inicia na observação de algo singular, captado através da atividade intelectual. Por outro lado, o método quantitativo é estritamente positivista, caracterizando-se pela dedução e pela busca da objetividade com base em evidências concretas.

Uma proposta de abordagem multiparadigmática, portanto, teria por objetivo sugerir uma apreensão sistêmica do objeto, na medida em que identifica e evidencia abordagens a partir de diferentes perspectivas, proporcionando uma visão mais completa e crítica da situação ou objeto estudado.

No caso dos intangíveis, a adoção de uma abordagem deste tipo ambicionaria contemplar a complexidade do fenômeno, que conjuga aspectos observáveis, como resultados, números, metas, e também singularidades relacionadas ao comportamento humano, à subjetividade, registros afetivos e emocionais.

Silva & Neto (2005) evidenciam o caráter complementar que as duas abordagens proporcionam, na medida em que permitem a apreensão de diferentes dimensões do objeto: sua concretude e subjetividade, respectivamente.

A ideia é conduzir de uma nova forma o cruzamento de paradigmas, considerando as fronteiras entre eles permeáveis, e acreditando que diálogo pode trazer ganhos relevantes ao processo de conhecimento do que é estudado, tal como propõe teoria da complexidade de Morin.

Não se trata, portanto, de abandonar a lógica quantitativa, mas entender sua amplitude, reconhecendo sua importância e também seus limites, complementando-a com outros métodos. Trata-se de admitir que o objeto da gestão do capital intelectual é multidimensional. Seu caráter objetivo, quantificável, é apenas uma parte de seu todo, que o contém, mas não o encerra.

A ideia de uma abordagem multimétodo para o gerenciamento de ativos intangíveis, propõe-se a acrescentar aos modelos quantitativos um enfoque qualitativo, que se utilize complementarmente da abordagem indutiva, e faça uso de “observações mais livres, deixando que as dimensões e características de interesse emergam progressivamente durante os processos de análise e coleta de dados” (ALVES-MAZZOTTI & GEWANDSZNAJDER, 1998, p. 131), considerando sua subjetividade, ao invés de ignorá-la.

3. A Promon Engenharia

3.2. História

A Promon Engenharia é uma empresa privada dedicada a prover soluções de infraestrutura para setores chave da economia, tais como energia elétrica, óleo e gás, indústrias de processo, mineração e metalurgia. Possui hoje um expressivo portfólio de projetos realizados dentro e fora do país ao longo das últimas cinco décadas.

A Organização foi criada em 1960 a partir de uma aliança entre as empresas Procon Inc. (EUA) e Montreal Engenharia S.A. que venceram, consorciadas, uma concorrência internacional para realização de um projeto para a Petrobras.

Durante seus mais de 50 anos de existência, a empresa já assumiu diferentes configurações, atuou em diversas áreas, criou e descontinuou distintos tipos de negócio, buscando adaptar-se às mudanças que aconteciam nos cenários interno e externo. A Figura 11 - Linha do Tempo ilustra esse movimento ao longo do tempo.

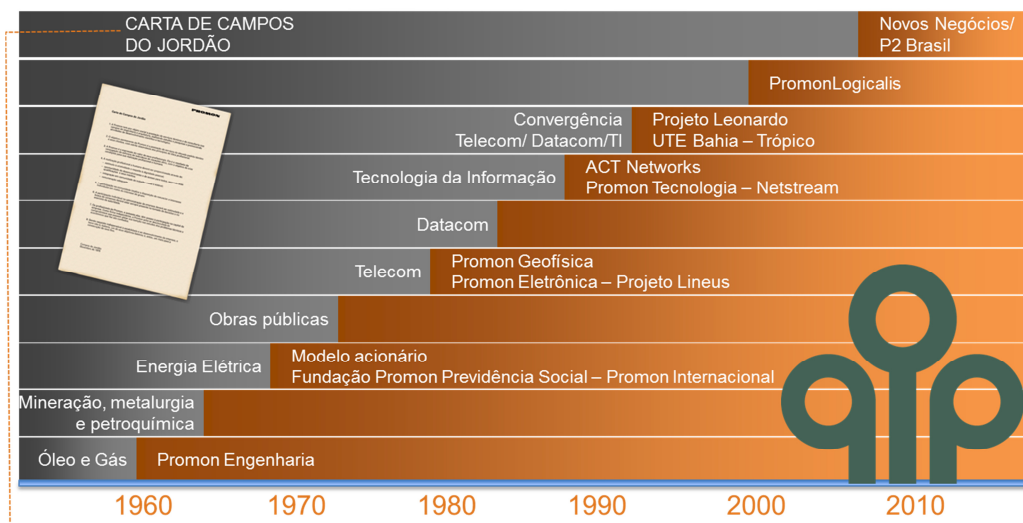


Figura 11 - Linha do Tempo

Em 1966, um grupo de doze profissionais adquiriu o capital detido pela Procon, que na época demonstrava interesse em sair do país, em função do ambiente político conturbado que caracterizou a época. Em 1970, a união dos funcionários foi decisiva para a compra da participação da Montreal Engenharia, num movimento conhecido como *employee buy-out*. Teve início então a implantação do novo modelo de sociedade, que implicava partilhar o capital da companhia entre todos os empregados.

O modelo foi estruturado através da definição de limites individuais de participação no capital, garantindo descentralização do controle, além do comprometimento formal de revenda das ações apenas à própria empresa em caso de desligamento. Desta forma, a empresa passava a pertencer unicamente a seus profissionais.

Ainda em 1970, os dirigentes da empresa, agora responsáveis pela apreciação das principais questões, e fiadores de seus valores fundamentais, reuniram-se em Campos do Jordão para discussão das novas bases da companhia, frente à sua nova composição acionária.

Deste encontro resultou a Carta de Campos do Jordão (Figura 13 - Carta de Campos do Jordão), um documento que em oito tópicos sintetizou os princípios, crenças, valores e ideais que moldaram a organização e a constituem até os dias atuais.

No fim dos anos 70, com a ajuda do professor Igor Ansoff (1918-2002), na época um dos mais importantes teóricos da administração e precursor do gerenciamento estratégico, a empresa buscou se estruturar para enfrentar os anos seguintes, reforçando como competência fundamental a capacidade de reagir de forma adequada às constantes mudanças.

A década foi marcada pelo início de parcerias e aquisições pela empresa para adentrar em outros mercados. Já no fim dos anos 80, momento em que houve a sucessão de seu grupo gestor, a empresa se reconfigurou, e se reposicionou no mercado. Deixava de ser uma empresa com foco em projetos para tornar-se uma integradora de soluções em engenharia, alterando sua estrutura matricial para um formato “projetizado”.

Nesta nova gestão e modelo, a receita a organização decuplicou nos anos 90, e houve grande investimento em políticas de qualidade e na implantação de um sistema de informática que a colocou em posição de vanguarda entre seus concorrentes. Foi também nesta década que intensificou sua participação em telecomunicações, foi a primeira empresa nacional a adotar as práticas de gestão do PMI (*Project Management Institute*), e foi duas vezes finalista do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

No início dos anos 2000 houve um novo processo eleitoral interno, e a criação de negócios que buscaram aproveitar a explosão da internet. O movimento em torno da internet se encerrou precocemente, provocando prejuízos ao redor do mundo, e juntamente com o cenário desfavorável para a área de telecomunicações, trouxe resultados negativos também para a empresa. Este contexto, somado aos difíceis anos para infraestrutura no país nas décadas anteriores, levou à criação, em 2003, do

Projeto Leonardo: primeiro projeto voltado para o desenvolvimento de capital intelectual apoiado pelo BNDES no Brasil. O Projeto Leonardo abrangeu quatro diferentes dimensões com foco no aumento de competitividade da organização: conhecimento, processos, pessoas e ferramentas.

Para administrar suas competências estratégicas, a empresa constitui quatro Centros de Competências: Engenharia, Gerenciamento de Projetos, Gestão de Fornecimentos e Construção e Montagem. Este novo formato, que inaugurava uma nova forma de governança na empresa, visava assegurar a atualização contínua do conhecimento técnico, estando voltado tanto para a gestão dos profissionais quanto para a gestão do conhecimento. Diversos programas de treinamento foram desenvolvidos para capacitar os profissionais em gerenciamento e ampliar competências técnicas.

Já com esta nova configuração implantada, a empresa conquistou o Prêmio Nacional da Qualidade em 2007, baseando-se no Modelo de Excelência de Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) para elaboração de seu mapa estratégico.

Nos anos recentes, a empresa mais uma vez reformulou sua estrutura organizacional, com a criação de um Conselho de Administração, e condução da Promon S.A. ao papel de *holding*, integrada por um conjunto de empresas que compartilham cultura e valores, mas conduzem seus negócios de forma independente (Figura 12 - Estrutura do Grupo Promon).

Deste conjunto de empresas, a Promon Engenharia, que foi o início do que hoje é o Grupo Promon e cujo capital pertence integralmente ao grupo, constitui-se na sua maior subsidiária, e é o objeto de estudo desta pesquisa.

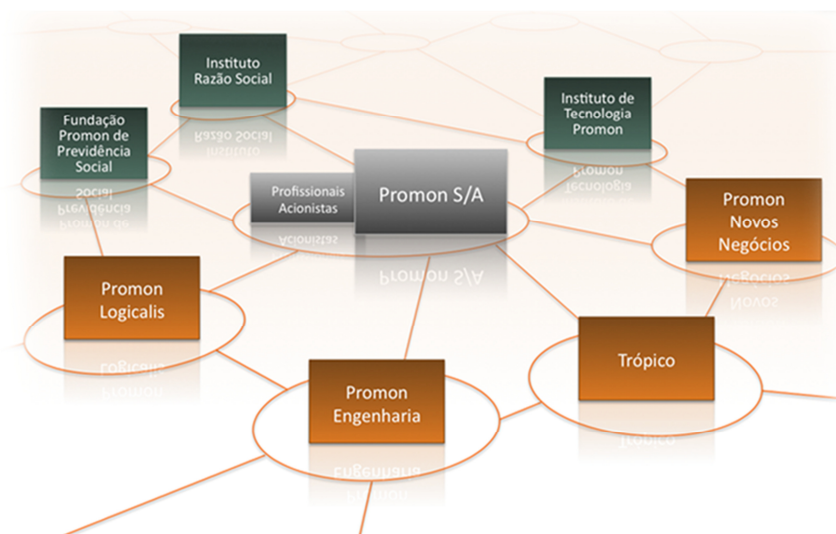


Figura 12 - Estrutura do Grupo Promon

3.3. Cultura

Edgar Schein (2004) define cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos inventado, descoberto ou desenvolvido por um grupo de pessoas ao lidar com problemas, que é considerado válido e ensinado aos novos membros da organização, como a maneira correta de ver e lidar com futuros problemas.

Kets de Vries (1997) afirma que é necessário estudar a cultura organizacional para explicar porque os indivíduos agem de determinada forma, acreditam ou valorizam determinados aspectos numa organização. Morgan (2007) considera que a cultura é o elemento que delinea o caráter da organização.

Para a Promon, a cultura organizacional é “a expressão verdadeira e profunda de suas crenças, valores e propósitos comuns, que funciona como um substrato a partir do qual emanam práticas e padrões de conduta aceitos e considerados apropriados pelo grupo em questão” (Corpo & Alma, p. 34). É avaliada como seu principal patrimônio, seu ativo intangível mais importante.

O elemento primordial na estruturação da cultura da Promon, e artefato indispensável à sua compreensão é a Carta de Campos do Jordão (Figura 13 - Carta de Campos do Jordão), escrita em 1970.

Carta de Campos do Jordão

1. A Promon tem por objeto social a prestação de serviços técnicos e de consultoria nos campos de engenharia e arquitetura, realizando estudos e pesquisas e promovendo atividades de desenvolvimento científico e tecnológico.
2. O objetivo permanente da Promon é a prestação de serviços de elevado padrão técnico a seus clientes com estrita observância dos princípios de ética profissional.
3. A Promon é a expressão do valor de seus profissionais. Ela é o resultado da conjugação de esforços de indivíduos de vocações afins, com o objetivo de criar condições para sua realização profissional e humana.
4. A realização profissional e humana deverá ser proporcionada através de:
 - a) estímulo à criatividade e respeito à dignidade pessoal;
 - b) oportunidade de desenvolvimento e de acesso para todos, segundo suas qualificações e seus méritos;
 - c) integração em comunidade de trabalho coesa e estável;
 - d) remuneração adequada.
5. A participação na comunidade implica a disposição de renunciar a interesses individuais em nome do interesse do grupo.
6. A participação individual na administração da empresa deverá ser estimulada e a busca do consenso deverá estar sempre presente na tomada de decisões e no exercício da autoridade.
7. Os profissionais da Promon, e somente eles, têm acesso à participação no capital da empresa. Como firma independente, a Promon acha-se desvinculada de compromissos que possam afetar sua isenção nos estudos dos problemas técnicos e econômicos que lhe são confiados.
8. Sendo requisito indispensável à estabilidade e ao desenvolvimento da empresa, o lucro não é, todavia, um de seus objetivos básicos; é, antes, um meio para a consecução de seus fins.

Campos do Jordão
Dezembro de 1970

Figura 13 - Carta de Campos do Jordão

Entre os tópicos da Carta estão a definição de seus objetivos básicos: prestar serviços de elevado padrão técnico, através da busca constante pela excelência, e promover realização profissional e humana a seus profissionais. O lucro é claramente posicionado como um meio para garantir estabilidade e atingir seus objetivos básicos, e não como um objetivo final. A renúncia a interesses particulares em prol do coletivo e a participação no modelo acionário integram outros itens da Carta.

Considerada um documento vivo e atual, a Carta de Campos do Jordão inspirou a criação de outros documentos e declarações pela empresa, como suas Crenças, Razão de Ser, e Valores (Figura 14 - Crenças, Razão de Ser e Valores), que é o substituto do tradicional “missão, visão e valores”.

CRENÇAS

- Uma empresa é um sistema vivo, parte integrante de um ecossistema social, econômico e natural com o qual interage, do qual depende e pelo qual é corresponsável.
- O conhecimento será instrumento de realização dos indivíduos e da sociedade se utilizado de forma compartilhada e consciente.

RAZÃO DE SER

A Promon é uma comunidade de profissionais, estruturada com base no conhecimento, identificada pela sua capacidade de inovar que, tendo a busca da excelência como conceito-guia, quer:

- Empreender e prover soluções de infraestrutura que criem valor para os clientes e para as demais partes interessadas.
- Proporcionar condições de realização profissional e humana aos seus profissionais.
- Ser agente ativo do processo de desenvolvimento da sociedade e de preservação do meio ambiente.

Comunidade significa ter coisas em comum, entendimentos compartilhados que transcendam as partes em que a empresa está dividida. Comunidade implica a disposição de observar princípios e regras, mas implica também a colaboração voluntária, muito mais rica e menos programada. Colaboração não é altruísmo. Ela surge quando pessoas compartilham uma causa, sentem fazer parte de um destino comum. Uma comunidade pode ser descrita, pode ser mapeada em termos formais, mas tem também um significado emocional, um sentimento de ligação, de união. Comunidades têm corpo, mas também têm alma.

VALORES

Integridade – Dedicar-se de forma inteira, completa. Agir de forma ética, consistente e profissional.

Respeito – Levar em conta a motivação do outro, entender todos os pontos de vista envolvidos. Ouvir opiniões, construir consensos.

Confiança – Considerar-se capaz, entender seu potencial e suas limitações, buscar sua permanente superação. Acreditar em si e no outro, contribuir para o grupo.

Dignidade – Ver-se com respeito e amor próprio. Infundir respeito, construir a partir da autoridade decorrente do conhecimento e da experiência.

Equidade – Perceber-se parte de um todo, reconhecer a contribuição de cada um. Combater qualquer tipo de discriminação, incluindo as originadas em preconceitos de raça, credo, gênero e opção sexual.

Justiça – Oferecer a cada um o que de direito, entender os impactos de uma decisão. Posicionar-se com sabedoria, coragem e generosidade.

Independência – Utilizar o conhecimento para oferecer sempre a melhor solução, agir de forma imparcial. Ser capaz de decidir seu destino.

Bom humor – Ter a capacidade de ver com leveza e criatividade. Encontrar sentido e satisfação naquilo que faz.

São Paulo, 2009

Figura 14 - Crenças, Razão de Ser e Valores

Outro importante elemento direcionador da cultura, que contém os documentos já citados é o Corpo & Alma (Figura 15 - Corpo & Alma), uma publicação que compila dados históricos da empresa (“corpo”), permeado por traços do seu “jeito de ser” (“alma”). Este documento comunica também o chamado “conceito guia”, que é o entendimento da Organização sobre a busca constante pela excelência: “excelência é um horizonte. Se em algum instante cremos tê-la alcançado, este é o momento em que a teremos perdido” (Corpo & Alma, p.38).

O Conselho de Administração, constituído em 2007 e cujos membros são eleitos pelos acionistas, é um elemento criado para definir objetivos e políticas do grupo e nortear os negócios das empresas. Contudo, conforme descrito no Corpo & Alma, a principal atribuição do Conselho é “resguardar, proteger e perpetuar os valores e a cultura organizacional da Promon” (p. 32).



Figura 15 - Corpo & Alma

O verbo compartilhar tem caráter imperativo nas políticas e práticas da empresa. Diz respeito às responsabilidades, ao conhecimento, e também ao lucro. Toda riqueza gerada pela empresa é distribuída, e deve ser suficiente para proporcionar pagamentos de dividendos aos funcionários acionistas, participações a todos os funcionários (acionistas e não acionistas), além de suportar toda e qualquer demanda de investimento da organização.

Atualmente, aproximadamente 85% de seus cerca de 1.000 funcionários são acionistas, e a procura por ações tem sido intensa, o que levou a empresa a introduzir novas medidas como aumento de capital e estabelecimento de idade limite para permanecer como sócio no modelo, a fim de melhor atender às intenções de compra.

Definindo-se como “comunidade de profissionais, estruturada com base no conhecimento, identificada pela sua capacidade de inovar” (Corpo & Alma, p. 40), adaptabilidade e capacidade de reinvenção são características presentes desde o início, e, na visão de seus dirigentes, favoreceram a organização a se manter no mercado durante décadas de instabilidade e turbulências nos cenários político e econômico do país.

3.3. Modelo Acionário

O modelo acionário é considerado uma tradução econômica das ideias e valores da organização. A adesão dos profissionais é absolutamente voluntária, e possibilita o aprofundamento do grau de compartilhamento de toda a riqueza gerada pela companhia.

A composição acionária da empresa está estruturada da seguinte forma (Figura 16 – Estrutura Acionária):

- 51% das ações do grupo pertencem à PEPSA – Promon Empreendimentos e Participações S.A. Trata-se de um núcleo de cerca de 60 profissionais cujo tempo médio de casa varia em torno de 20 anos.
- Os outros 49% das ações da Promon S.A. estão distribuídos entre a comunidade de funcionários.

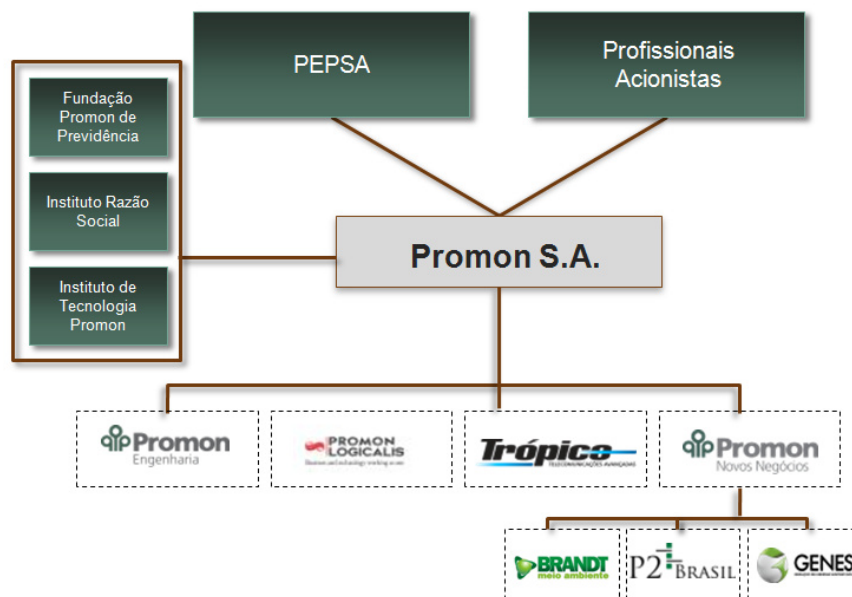


Figura 16 – Estrutura Acionária

Como já mencionado, aproximadamente 85% dos profissionais da empresa fazem parte do seu grupo de acionistas. A compra de ações é uma decisão pessoal, não havendo nenhum processo organizacional atrelado ou dependente da posição acionária dos empregados, sendo a única exceção a prerrogativa de voto para eleição da gestão do Conselho de Administração e da Direção Geral da companhia, que é dada apenas aos profissionais acionistas.

Desde a fundação do modelo, a compra de ações tanto da PEPSA quanto da Promon S.A. é limitada a um pequeno percentual do capital (atualmente fixado em 2%), a fim de garantir que nenhum profissional assumira uma posição acionária preponderante na organização, o que iria radicalmente contra seus princípios e valores fundamentais.

O sistema pressupõe uma rentabilidade do capital capaz de conferir sustentabilidade ao negócio, a fim de suprir qualquer demanda de investimento da empresa ou de suas subsidiárias, e prevê a distribuição de toda riqueza gerada entre os acionistas.

A distribuição do lucro é realizada sob três modalidades: a primeira visa suprir as necessidades da companhia, e está relacionada ao seu próprio patrimônio. A segunda forma é a distribuição de dividendos para todos os profissionais acionistas. A terceira é o pagamento de participações nos lucros para todos os funcionários, de acordo com desempenhos organizacionais e individuais, atrelado ao processo de avaliação de desempenho.

3.4. Sistema de Gestão

Faz parte do modelo de gestão da empresa, desde a fundação do seu modelo acionário, a eleição dos dirigentes por meio de votação direta e secreta de seus acionistas. O processo, que é acompanhado e auditado por uma consultoria independente, confere legitimidade aos gestores como verdadeiros representantes de seus profissionais.

Além de eleger os membros do Conselho de Administração, os profissionais acionistas também elegem a Direção Geral do Grupo. Ambos os mandatos têm duração de três anos.

A Carta de Campos do Jordão, escrita quando da criação do modelo acionário da companhia, é o primeiro instrumento de gestão declarado pela empresa, e pode ser interpretada como um documento precursor da gestão participativa no Brasil (NAKATA et al, 2011). Seus oito itens forjaram a cultura da empresa tal como ela viria a ser até os dias de hoje, servindo desde então como diretriz para sua atuação e resolução das diversas naturezas de problemas enfrentados.

Inspirado no MEG (Figura 17 - Modelo de Excelência em Gestão - FNQ) foi criado o mapa estratégico da organização (Figura 18 - Objetivos Estratégicos Promon), com oito objetivos (Tabela 9 - Macro Objetivos Estratégicos da Promon) que norteiam as ações da companhia.

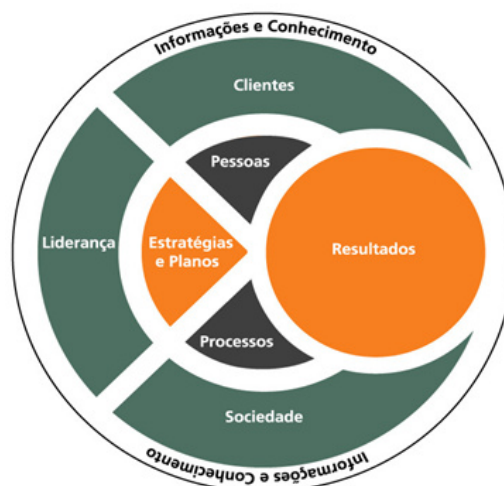


Figura 17 - Modelo de Excelência em Gestão - FNQ

Observa-se que dos oito objetivos, seis estão diretamente relacionados aos ativos intangíveis da empresa: gente, sociedade e meio ambiente, cultura organizacional, parceiros e fornecedores e conhecimento e processos, e apenas dois

à sua oferta de serviços e resultados financeiros: portfólio de negócios e desempenho econômico.

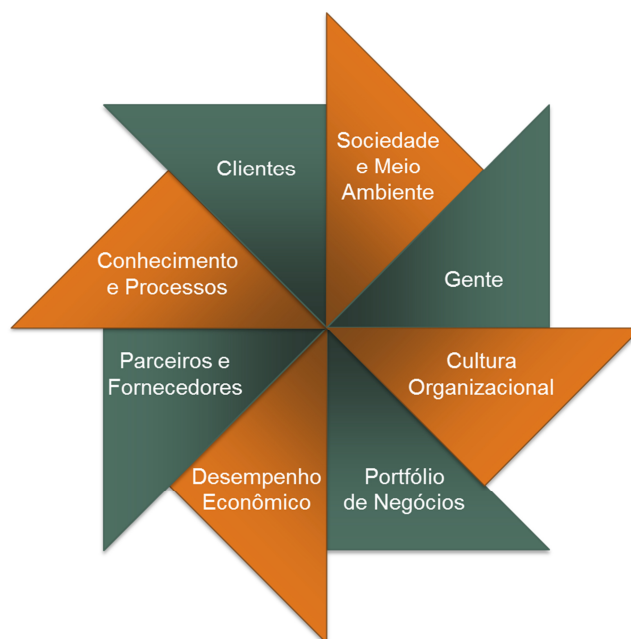


Figura 18 - Objetivos Estratégicos Promon

Sociedade e Meio Ambiente	A sustentabilidade socioambiental deve ser elemento determinante do nosso desenvolvimento como organização, do desenvolvimento dos nossos negócios e da nossa própria marca.
Gente	Manter-se como uma excelente empresa para se trabalhar, capaz de atrair e reter excelentes profissionais de diferentes perfis, oferecendo-lhes oportunidades de realização de seu potencial em ambiente aberto e colaborativo, estimulando-os na busca de elevado desempenho e no exercício permanente da inovação.
Cultura Organizacional	Desenvolver, no âmbito de nossa comunidade de profissionais, um completo “senso de pertencer”, preservar e enriquecer nossa cultura pelo compartilhamento e comunicação, reconhecer a diversidade de pessoas e negócios, ter a inovação e o empreendedorismo como forças distintivas da organização.
Portfólio de Negócios	Contar com portfólio renovado, composto por ofertas voltadas aos setores básicos da economia em países selecionados, com diversificação e perfis de risco adequados, e estruturado segundo modelos de negócios que proporcionem a realização do potencial de valor da nossa marca.
Desempenho Econômico	Gerar valor para os acionistas com a operação eficiente e competitiva de todos os negócios e com a realização do pleno potencial de nossa marca, equilibrando os riscos, prazos de maturação e dinâmicas econômicas dos diferentes negócios.
Parceiros e Fornecedores	Dispor de uma rede de âmbito global composta por fornecedores, parceiros e sócios que agreguem competitividade às nossas soluções e negócios, e sejam elementos efetivos do nosso posicionamento de longo prazo.
Conhecimento e Processos	Perseguir continuamente um nível de excelência em gestão que permita o pleno atendimento às nossas metas de crescimento e rentabilidade, mantendo-nos em uma posição de referência no setor, com atualização contínua de nossa base de conhecimento.
Clientes	Construir relacionamentos de qualidade com as principais organizações dos nossos mercados-alvo, adotando postura proativa na proposição de soluções de valor com aplicação inovadora de tecnologia, desenvolvidas com base em conhecimento diferenciado dos setores em que atuam e de suas necessidades específicas.

Tabela 9 - Macro Objetivos Estratégicos da Promon

A estrutura organizacional da empresa (Figura 19 - Estrutura Organizacional) é composta por elementos verticais, e também por elementos horizontais que têm uma atuação matricial sobre a organização, e perseguem uma visão sistêmica com foco nas dimensões: conhecimento, pessoas, ferramentas e processos.

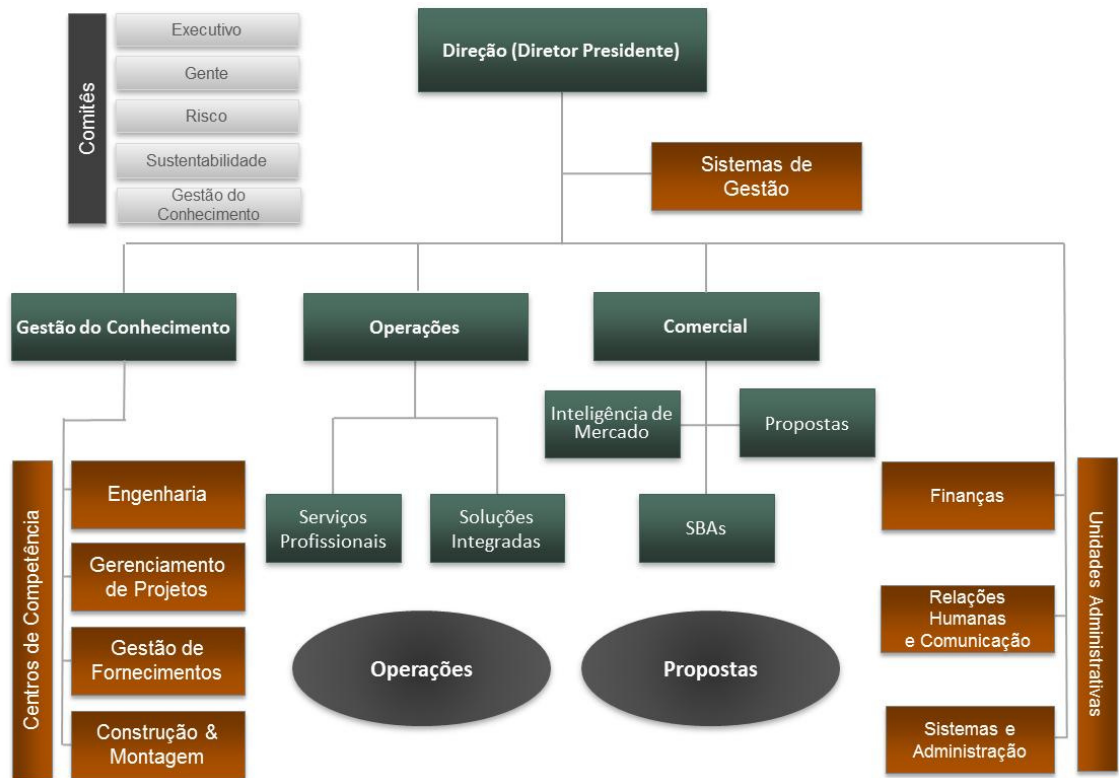


Figura 19 - Estrutura Organizacional

De acordo com os preceitos da Carta de Campos de Jordão, todos os processos decisórios acontecem se forma colegiada, cabendo ao líder a decisão final.

Considerando-se uma empresa de conhecimento com base e engenharia (Corpo & Alma), cultura e o conhecimento são considerados os alicerces da estrutura e oferta de negócios da empresa (Figura 20 - Construção da Oferta), e reconhecidos como ativos intangíveis mais relevantes da organização.

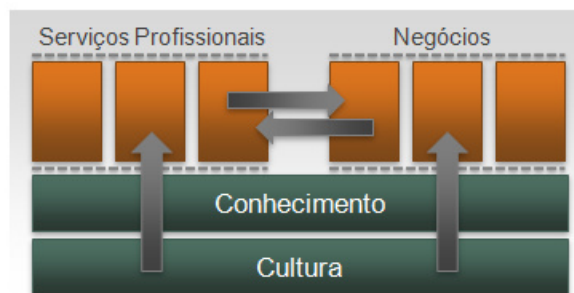


Figura 20 - Construção da Oferta

Ratificando a importância que o conhecimento assume na organização, uma diretoria executiva de gestão do conhecimento foi constituída, à qual estão subordinados os centros de competência (Figura 19 - Estrutura Organizacional), originários do Projeto Leonardo, já citado como o primeiro projeto de capital intelectual a receber financiamento do BNDES no país.

O sistema de gestão do conhecimento é completamente integrado ao sistema de gestão da empresa, tendo sido concebido de maneira orgânica, como uma consequência da relação entre a cultura organizacional e sua razão de ser, e os negócios da companhia (Figura 21 - *Inputs* para o Sistema Promon de Gestão do Conhecimento).



Figura 21 - *Inputs* para o Sistema Promon de Gestão do Conhecimento

Na prática, o conceito se realiza através dos próprios centros de competência, que, geridos pela diretoria de gestão do conhecimento, permitem à empresa a oferta de suas competências ao mercado, e viabilizam os processos de comercialização e execução de seus produtos (Figura 22 - Integração do Sistema de Gestão do Conhecimento à Oferta de Serviços).

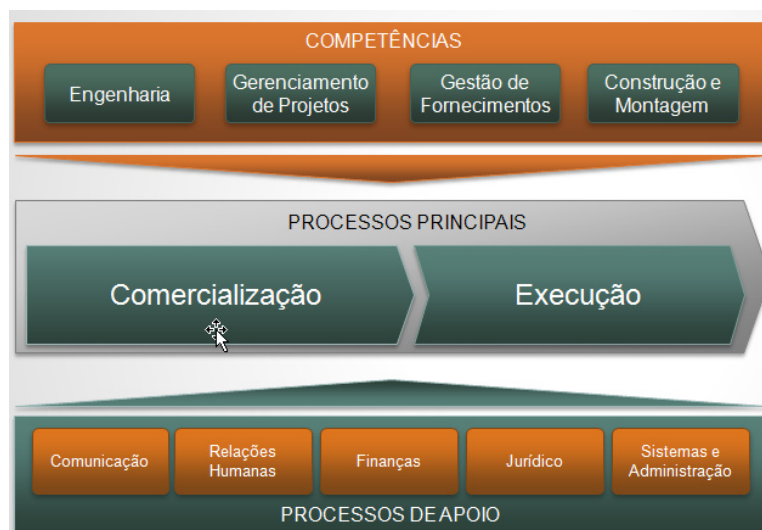


Figura 22 - Integração do Sistema de Gestão do Conhecimento à Oferta de Serviços

A comunicação assume um papel essencial na gestão da organização, e tem como principal função promover o senso de pertencer. São propostas diversas ferramentas e eventos que possibilitam o envolvimento dos profissionais na construção e compartilhamento do conhecimento, valores e conquistas, na tomada de decisão, e na formulação de estratégias.

O sistema conta com um conjunto extenso de práticas que visam cumprir as etapas de conversão de conhecimento, previstas por Nonaka e Takeuchi (1997). Estas práticas são uma combinação de eventos formais e informais que favorecem a troca e retenção do conhecimento, fundamentadas na cultura de estímulo ao compartilhamento e ao senso de pertencer.

Exemplos destas práticas orquestradas e/ou estimuladas pela gestão do conhecimento que se conectam com todos os níveis hierárquicos e áreas da empresa podem ser encontrados na tabela a seguir (Tabela 10 - Práticas de Gestão):

WikiPromon	Enciclopédia virtual colaborativa contendo políticas e práticas da empresa.
Portal corporativo	Ferramenta de comunicação e integração, que possibilita interação de profissionais.
Promon Inova	Processo para captar sugestões e implementar novas ideias.
Encontros de disciplinas, Encontros de Engenharia e Mastigando Ideias	Encontros presenciais voluntários que funcionam como comunidades de práticas, apoiados pelos Centros de Competência.
Encontros com as lideranças	Eventos presenciais, em que a alta gestão da organização se reúne com funcionários de diversos níveis, sem pauta definida.
Bate papos e almoços com profissionais	Encontros realizados com jovens profissionais, por iniciativa dos dirigentes da empresa, sem pauta definida, para discutir assuntos de interesse da comunidade.
Encontros do tipo <i>focus groups</i> (grupos de foco)	Realizados com frequência variável, para discutir com profissionais questões específicas relacionadas a processos, resolução de problemas, ou pertinentes ao clima organizacional.
Projeto de estágio	Iniciativa coordenada por RH e GC que visa integrar conceitos de inovação, gestão do conhecimento e cultura organizacional no contexto do Programa de Estágio. Os projetos são apresentados para diretoria, e selecionados para implementação.

Tabela 10 - Práticas de Gestão

Compõe o sistema de gestão da empresa um conjunto de indicadores estratégicos, gerenciais e operacionais, revisados a cada ciclo de planejamento estratégico, relacionados aos objetivos estratégicos da Organização, cuja responsabilidade pelo atingimento é compartilhada entre as diferentes diretorias.

Dentre estes indicadores, estão metas de receita, lucro, vendas, índice de satisfação de funcionários e de clientes em pesquisas contratadas, e também constam indicadores vinculados a sistemas externos de gestão, reconhecidos e consagrados pelo mercado nacional e internacional, que visam o *benchmark* entre empresas para temas como:

- Satisfação de clientes (método adotado pelo *Net Promoter Index*)
- Responsabilidade socioambiental (método adotado pelo Instituto Ethos)
- Satisfação de funcionários (método adotado pela Fundação Instituto de Administração - FIA/USP para o Guia das Melhores Empresas para se Trabalhar),
- Certificados concedidos por clientes com sistemas de gestão de seus fornecedores (ex.: Petrobras e Vale)
- Premiações concedidas por instituições que ao mesmo tempo refletem e constroem a percepção da empresa no mercado nacional tanto em relação a resultados financeiros e de negócios, quanto suas práticas de

gestão (ex.: FNQ, PMI, revistas de engenharia, negócios, sustentabilidade e gestão).

3.5. Reconhecimento de Mercado

Uma das motivações para escolha da Promon Engenharia como estudo de caso para o tema gestão de ativos intangíveis foi o reconhecimento de mercado que a companhia vem obtendo ao longo das décadas.

Pioneira em diversos métodos de gestão seja pela inovação em seus negócios, ou pela vanguarda de suas práticas e políticas internas, a organização busca traduzir nelas o conceito guia de busca pela excelência.

A empresa alimenta práticas discretas de comunicação externa, não fazendo uso intenso de recursos de *marketing*, ou exposição mais intensa, apesar de manter em seus objetivos estratégicos metas ambiciosas de reconhecimento externo, alinhadas aos seus valores, como estar entre as melhores empresas para se trabalhar, ser um modelo no tema sustentabilidade, e fazer parte da construção do estado da arte na gestão do conhecimento.

Proprietária de uma extensa lista de títulos, honrarias e premiações concedidas por diversas instituições, órgãos de pesquisa e publicações (disponíveis em www.promonengenharia.com.br), alguns exemplos mais recentes são:

- Empresa do Ano – Guia Maiores e Melhores da Revista Exame, 2011
- Guia das Melhores Empresas para Você Trabalhar – Revista Exame (1996 - 2012)
- Guia das Melhores Empresas para Você Trabalhar – Great Place to Work (2006 - 2011), considerada *hors concurs* em 2011
- 1º lugar – Prêmio Make (Most Admired Knowledge Enterprises), 2009
- Top of Mind em Gerenciamento de Projetos – Project Management Institute (Top 3 2007-2011), considerada *hors concurs* em 2011

A organização considera estas conquistas o resultado de suas práticas de gestão. Funcionam como um retrato da percepção externa alcançada.

4. Construção de um Modelo de Ferramenta de apoio para uma Gestão Sistêmica na Promon Engenharia

4.1. Considerações sobre a Organização Estudada e Análise Crítica do Sistema de Gestão

Ao analisar a história da empresa, observa-se o posicionamento de vanguarda que vem assumindo no que diz respeito às suas práticas de gestão. A forte presença de elementos que reconhecem e ratificam a importância de seus ativos intangíveis pode ser constatada formalmente através de documentos históricos que remetem à época da criação do modelo acionário tal como funciona hoje, há mais de 40 anos.

Desde o princípio, a organização se define como uma empresa de conhecimento, e divulga em seus instrumentos de gestão como uma de suas crenças que “o conhecimento será instrumento de realização dos indivíduos e da sociedade, se utilizado de forma compartilhada e consciente” (Corpo & Alma, p. 40).

Seu posicionamento em relação ao lucro está bem definido e contextualizado: a importância é reconhecida e seu alcance é perseguido como meio, não como fim. A relação “capital x trabalho” busca ser resolvida de forma inovadora, a partir da criação de um modelo único, em que 100% de suas ações pertencem aos próprios profissionais, e somente estes podem ter acesso ao modelo acionário, de forma limitada, a fim de impedir a centralização do controle. Opta por manter a propriedade e poder de decisão sobre seu capital.

Publicados na Carta de Campos do Jordão, os objetivos finais da companhia – a prestação de um serviço de excelência e a realização profissional e humana da comunidade de profissionais que a constitui – são estes os elementos que norteiam a tomada de decisão e a formulação de sua estratégia, permeando todas as suas práticas.

Em outro item da Carta, a organização afirma primar pelo estabelecimento da cooperação entre seus integrantes, incluindo a disposição para considerar interesses coletivos acima de interesses particulares, entendendo a ampliação de suas possibilidades a partir do estabelecimento de uma comunidade de profissionais coesa. Esta crença tem no movimento *employee buy out* uma de suas expressões máximas, continuada ao longo do tempo pelo espírito de comunidade perseguido e pela formação de comunidades de práticas em diferentes contextos e com objetivos diversos e convergentes.

A Figura 11 - Linha do Tempo ilustra sua capacidade de adaptação às constantes mudanças nos ambientes externo e interno ao longo do tempo, através de modelos diferenciados de negócios e de gestão. Este histórico vem sendo suportado pelo constante investimento na formação de seu grupo de profissionais, conferindo à organização condições para se adaptar às mudanças e sobreviver às incertezas do mercado, mantendo o foco em suas competências essenciais.

Analisando as características da organização, é possível encontrar características mapeadas por Arie De Geus (1998) nas empresas longevas pesquisadas no livro *A Empresa Viva*. De Geus considera organizações bem sucedidas como organismos vivos, com identidade própria, que se constroem ao longo do tempo, a partir de influências internas e externas, e constituídas por pessoas que trabalham em comunidade.

Ao fim de seu estudo com empresas centenárias, o autor identifica quatro características comuns a todas, que podem ser observadas na Promon, a saber:

- sensibilidade ao ambiente: capacidade para aprender e adaptar-se.
- coesão e identidade: senso de pertencimento e cultura organizacional presente.
- gestão descentralizada e tolerância às atividades marginais: capacidade para formar relacionamentos construtivos dentro e fora de si mesma.
- conservadorismo financeiro: flexibilidade e independência de seu capital e capacidade para governar seu próprio crescimento e evolução.

De Geus não considera esta a resposta para a sobrevivência das empresas, mas sim o ponto de partida para uma investigação profunda sobre natureza e sucesso das organizações, e seu papel na sociedade.

Com poucos elementos é possível concluir que a Promon é uma empresa com uma identidade bem definida. A organização tem uma cultura organizacional forte e muito presente em suas práticas de gestão. Considerada, juntamente com o conhecimento, como patrimônio mais importante, ou seja, como ativos intangíveis de maior expressão, a empresa vem desenvolvendo ao longo do tempo práticas finamente alinhadas aos seus valores e princípios para conduzir seus processos de tomada de decisão.

Recuperando as críticas levantadas por Gaulejac (2007), Dejourn (2008) e Sennet (2008) sobre a preponderância de resultados financeiros de curto prazo e seu impacto negativo no indivíduo e na sustentabilidade dos negócios -, e somando-as às observações de De Geus (1998) acerca da longevidade organizacional, conclui-se que

a atmosfera da Organização estudada apresenta alto grau de compatibilidade em relação ao posicionamento teórico construído ao longo do presente trabalho.

No que tange o modelo de gestão da empresa, observa-se que é composto por informações quantitativas, mas também é intensivo em informações qualitativas. É comumente ilustrado pela Figura 23 - Figura Ilustrativa do Sistema de Gestão da Promon (figura composta por um conjunto de indicadores e selos de prêmios e certificações recebidas). Seu conjunto de indicadores e metas está baseado em seus objetivos estratégicos, que por sua vez é apoiado na cultura e nos valores organizacionais, conferindo coerência ao sistema.

As informações de natureza qualitativa, provenientes diretamente de práticas que se conectam ao modelo de gestão (citadas na Tabela 10 - Práticas de Gestão) são usadas para alimentar e seu sistema e interpretar os resultados.

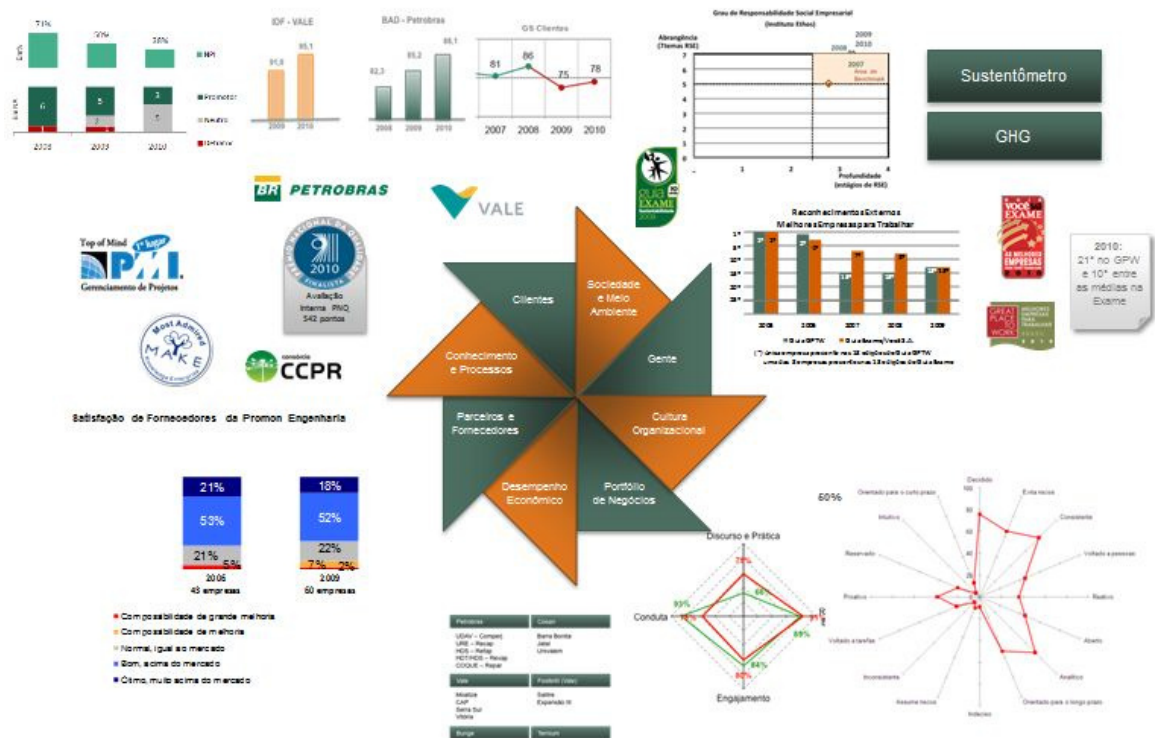


Figura 23 - Figura Ilustrativa do Sistema de Gestão da Promon

Apesar de apresentar robustez no que diz respeito ao expressivo conjunto de indicadores que o compõe, e de claramente não se encerrar em medidas quantitativas, cabem algumas observações críticas que podem contribuir para sua evolução.

Primeiramente, é possível constatar que o modelo não define fronteiras claras para o domínio do intangível. Provavelmente devido ao fato do capital intelectual sempre ter feito parte de sua história, estando enraizado desde o princípio em seus

objetivos estratégicos e em razão de ser. A empresa não conta com um modelo dedicado para gerir ativos intangíveis.

Nota-se que é composto por um número elevado de dados, em alguns casos redundantes. O objetivo estratégico genérico, por exemplo, faz uso de mais de uma fonte de medição, valendo-se de diferentes métodos de aferição (*ranking externo* e pesquisa contratada). O excesso de informações pode confundir e prejudicar a análise, além de não evidenciar prioridades, levando a uma justaposição de informações.

Cabe também uma observação aos casos em que os dados que compõem o sistema são provenientes de fontes externas à organização, com métodos próprios de aferição. A utilização de métodos não proprietários de aferição, muitas vezes não totalmente conhecidos e acompanhados, reduz o poder de interpretação sobre eles.

Por fim, evidencia-se que as informações de caráter qualitativo, capturadas de diversas maneiras no exercício da gestão, não são evidenciadas no modelo de gestão. Há uma ausência de substrato que acomode e integre dados quantitativos e qualitativos. Esta lacuna pode levar à utilização dos dados qualitativos de maneira secundária, permitindo perda importante de informações valiosas advindas da confrontação direta, reduzindo seu potencial de contribuição à interpretação e tomada de decisão.

Conclui-se, portanto, que um refinamento dos dados componentes do sistema, e a adoção de um modelo que acolha conteúdo qualitativo e quantitativo, organizando as informações, e promovendo uma facilitação gráfica que favoreça a interpretação dos dados, pode favorecer o exercício de uma análise complexa, trazendo benefícios para a gestão dos ativos intangíveis na empresa.

4.2. Objetivos do Modelo

A proposta de elaboração de um modelo de ferramenta de apoio à gestão tem por objetivo reunir um conjunto de informações relacionadas aos ativos intangíveis relevantes à tomada de decisão da Promon Engenharia, apoiada em todo repertório teórico e crítico desenvolvido ao longo deste trabalho, ou seja, que contemple a dimensão humana no universo dos intangíveis, a fim de aprimorar seu sistema de gestão atual, definindo um território específico para tratamento dos ativos intangíveis.

Através de um posicionamento multiparadigmático quali-quantitativo, visa-se promover uma análise sistêmica das informações, considerando a natureza multifatorial dos ativos intangíveis, tendo como objetivo central a promoção de aprendizado em duplo circuito (Morgan, 2007) para a organização como um todo, através do envolvimento de os profissionais e os gestores no processo de gestão.

Esta proposta busca se posicionar de maneira alinhada à perseguição de uma visão complexa da gestão do capital intelectual, e também à cultura da empresa, que privilegia a participação ativa de seus integrantes, e estimula o senso de pertencimento à organização através de suas políticas e práticas.

Considerando que se trata de um campo incerto, e parafraseando Morin (2011), o modelo ambiciona ampliar a consciência sobre acasos e derivas, impondo a reflexão sobre sua própria complexidade. Para Capra (2002), este espaço para reflexão sobre a gestão é necessário para conciliar o tempo biológico e social, e o tempo tecnológico.

As dimensões selecionadas para compor o modelo proporcionam uma conexão direta com os objetivos declarados pela empresa: prestar de serviços de alto padrão técnico, e promover realização profissional e humana.

Tendo como objetivo fundamental proporcionar aprendizado, de maneira alinhada à sua cultura e objetivos fundamentais, considera-se como resultado colateral, não como propósito principal, o atendimento aos requisitos do MEG/FNQ, ao sistematizar o processo de gestão dos ativos intangíveis.

Ainda na mesma direção, como uma segunda colateralidade almejada por este trabalho, está a construção de um caminho que favoreça a elaboração de um relatório de capitais intangíveis da Promon, complementar à sua declaração financeira. Cavalcanti (2007) afirma que o tratamento dado ao capital intangível, ou seja, a forma como identifica, acompanha e utiliza estas informações, proporciona a criação de valor para todos os envolvidos: funcionários, acionistas, parceiros e clientes.

Atualmente a empresa divulga conteúdo relacionado aos seus ativos intangíveis em seu relatório anual, mas acredita-se que a gestão apoiada nos princípios que nortearam a criação deste modelo proporcionará maior visibilidade e clareza das ações que orbitam o capital intelectual.

A publicação de um relatório de capitais intangíveis poderia ser considerada uma ação pioneira, pois no Brasil poucas empresas publicam este tipo de informação, e o fazem com um caráter não regular e sistemático.

4.3. Painel de Gestão de Ativos Intangíveis

“As impressões não substituem a visão clara do capital intelectual” (EDVINSSON, 2003, p. 69). Esta é o ponto de partida para a elaboração do modelo: constituir um painel de indicadores que possibilite uma visão clara do conjunto de informações considerado relevante e representativo para os objetivos estratégicos e razão de ser da companhia.

O painel conta com duas seções, a primeira envolve resultados quantitativos e a percepção qualitativa (interpretação *top-down*¹¹) dos gestores sobre os resultados. A segunda seção contempla a visão da comunidade de profissionais sobre os resultados atingidos (interpretação *bottom-up*), e sua relação com a consecução dos objetivos finais da companhia: prestação de serviços de alto padrão técnico e promoção de realização profissional e humana.

4.3.1. Primeira Seção

Como nos *scorecards* e monitores analisados neste trabalho, a primeira seção do painel conta com os indicadores mais relevantes para o tema considerando o contexto atual, as metas de curto prazo e objetivos de longo prazo da organização. O número de indicadores escolhidos não deve ser grande, para que o excesso de informação não torne o processo exaustivo e contraproducente.

Esta seção é baseada no modelo de gestão dos Capitais do Conhecimento (CAVALCANTI, GOMES & PEREIRA, 2001). Para cada um dos capitais, foram selecionadas três dimensões, selecionadas a partir de seus objetivos estratégicos:

- Capital Humano: atração, desenvolvimento e retenção (Figura 24 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis: Capital Humano)
- Capital Estrutural: cultura, conhecimento e processos (Figura 25 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis: Capital Estrutural)
- Capital de Relacionamento: satisfação, fidelização, marca (Figura 26 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis: Capital do Cliente)
- Capital Ambiental: monitoramento de oportunidades, monitoramento de ameaças (Figura 27 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis: Capital Ambiental)

¹¹ *Top-down*: partindo da hierarquia superior da Organização.

Juntamente aos indicadores, são mencionados os direcionamentos estratégicos para cada um dos itens. Por exemplo, num contexto de crescimento, o direcionamento estratégico poderia ser aumentar ao efetivo de profissionais, e o indicador poderia ser o número de contratações sobre o total de funcionários.

De forma complementar, são incorporadas ao painel informações qualitativas sobre os resultados atingidos. Aqui se pode avaliar a qualidade dos resultados alcançados, a maneira como foram conseguidos, e a própria pertinência dos indicadores escolhidos.

Este processo qualitativo conta com o olhar dos gestores de diferentes áreas, e não apenas do gestor da área aferida. Espera-se que esta análise conjunta possa contribuir para identificação de questões que sejam pertinentes, mas possam ter passado despercebidas para os profissionais da área em questão, mas trouxeram impacto para áreas adjacentes.

O olhar qualitativo agrega aos resultados numéricos - avaliados contra as metas - uma visão indutiva, e por que não intuitiva, capaz de captar minúcias que passem incólumes ou mascaradas pelos números.



Figura 24 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis: Capital Humano

Painel de Gestão de Ativos Intangíveis

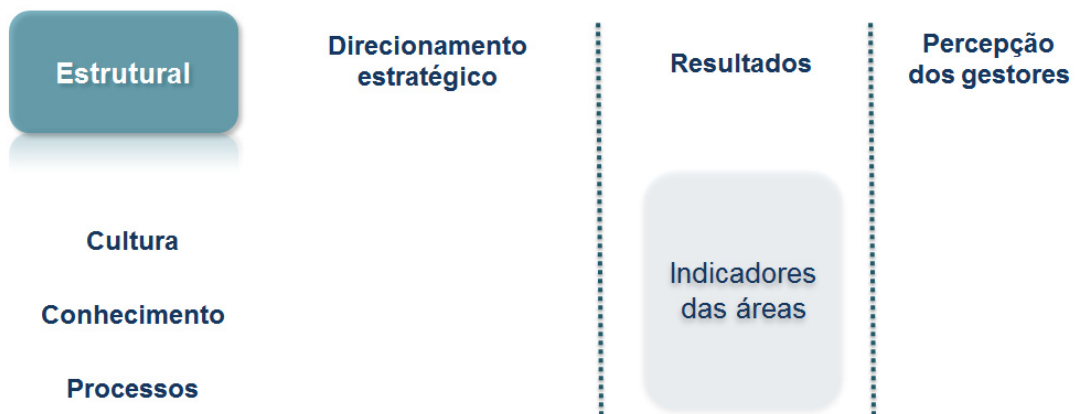


Figura 25 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis: Capital Estrutural

Painel de Gestão de Ativos Intangíveis

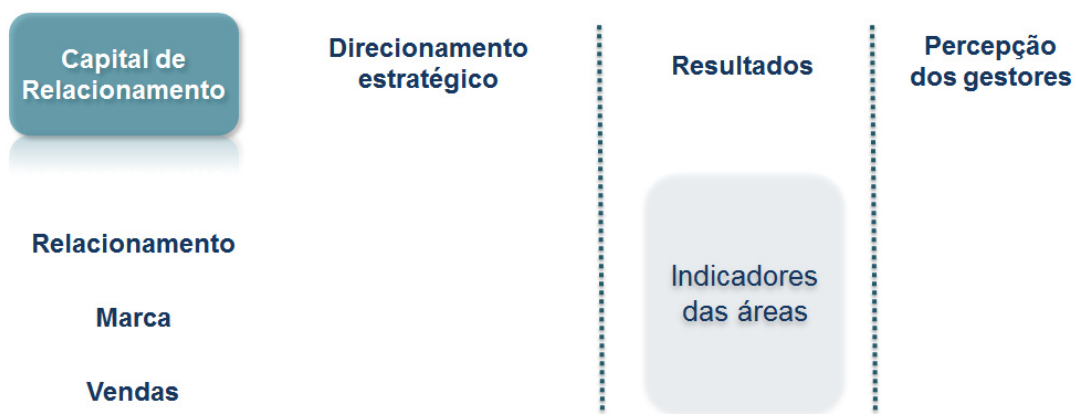


Figura 26 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis: Capital do Cliente

Painel de Gestão de Ativos Intangíveis



Figura 27 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis: Capital Ambiental

4.3.2. Segunda Seção

Em outra seção do painel (Figura 28 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis: Percepção dos Funcionários), estão colocados os objetivos de longo prazo da organização, para onde todas as metas devem convergir.

Nesta seção, o objetivo é colher, de forma ampla, a percepção dos funcionários em relação ao desempenho da organização como um todo, e seus objetivos de longo prazo. Esta coleta de informações seria feita através do método de grupos de foco, prática já conhecida e utilizada pela empresa.

Neste momento, a seção anterior é apresentada aos funcionários como estímulo à discussão, para que sejam buscadas, a partir dos seus pontos de vista, conexões e lacunas entre o direcionamento estratégico e os objetivos fundamentais da empresa. Este momento proporciona a discussão, desta vez entre os funcionários, sobre a qualidade dos resultados alcançados (demonstrados na primeira seção), e sobre a pertinência dos indicadores e critérios estabelecidos para acompanhamento, num processo *bottom-up*, como proposto por Sveiby (2004).

O envolvimento dos profissionais no processo de gestão de ativos intangíveis seria um processo aderente à cultura da organização, que através da promoção do

senso de pertencer, estimula a colaboração constante nos processos de tomada de decisão, tornando-o mais rico e promissor.



Figura 28 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis: Percepção dos Funcionários

Conjugando as duas seções (Figura 29 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis), é possível analisar as partes que compõe o todo, o todo que contém as partes, e suas possíveis interrelações, realizando-se a proposta de uma visão sistêmica e não simplificadora sobre a Organização.

A alta gestão da empresa passa a ter nas mãos um rico e consistente material, coletado sob uma perspectiva sistêmica dos resultados alcançados, tanto inseridos num contexto de curto prazo como também tendo em vista seus objetivos de longo prazo, para análise da trajetória percorrida e definição de objetivos futuros e critérios de acompanhamento, com a participação legítima da comunidade de profissionais.

A participação dos profissionais deveria se estender, num segundo momento, à formulação de planos de ação, e possíveis propostas que enriqueçam e aprimorem o método.

Trata-se de uma proposta para “incorporação oficial” da subjetividade inerente ao exercício humano do trabalho, do repertório de que são feitos os ativos intangíveis da Organização, caminhando para uma gestão mais humana e integrada à comunidade de profissionais.

Painel de Gestão de Ativos Intangíveis



Figura 29 - Painel de Gestão de Ativos Intangíveis

5. Conclusões

A relevância que os ativos intangíveis apresentam para as organizações na era do conhecimento fica evidente ao se fazer uma revisão da literatura sobre o tema. Pode-se dizer, de forma consensual entre os autores estudados, que o desempenho e o futuro das empresas estão diretamente relacionados à gestão que fazem de seu capital intelectual.

Ao se constatar que os modelos de gestão baseados na lógica quantitativo financeira, construídos tendo como referência o universo dos ativos intangíveis, não são adequados a este novo cenário, começam a surgir propostas para lidar com os fatores intangíveis, incorporando o uso de informações não monetárias nos processos de gestão.

Após análise dos modelos propostos, observou-se que, apesar da diversificação da natureza das informações com que lidavam os sistemas de gestão, a lógica cartesiana dos modelos financeiros se mantinha preservada.

Evidencia-se a limitação que os sistemas quantitativos vigentes apresentam para lidar com os fatores intangíveis, e a crise que a falta de compreensão sobre o fenômeno em si vêm provocando nas práticas de gestão das organizações.

Partindo desta verificação, concluiu-se que o entendimento do que vem a ser capital intelectual e, conseqüentemente seu gerenciamento, extrapola os limites do domínio cartesiano, e exige o avanço da discussão sobre novas formas de gestão.

Fica demonstrada a premência de se abandonar a exclusividade do pensamento cartesiano simplificador, que não contempla a natureza do objeto intangível, e elimina o que se pode considerar o elemento preponderante para sua plena realização: a dimensão humana, e se aspirar um entendimento mais amplo através da perseguição de uma abordagem sistêmica.

Stewart (1999) diz que fazer a melhor forma de incrementar a gestão de ativos intangíveis é fazendo experimentos de forma entusiasmada. Com este espírito, esta dissertação sugere uma abordagem diferenciada sobre as práticas de gestão de capital intelectual, com o objetivo de contribuir para os processos da empresa estudada.

A partir do olhar complexo, fundamentado por Morin, propõe-se uma mudança dos paradigmas estabelecidos até então para a gestão de intangíveis, harmonizando-a com o posicionamento teórico de Sveiby - que privilegia processos de aprendizagem organizacional -, e contemplando uma visão humana da gestão através do olhar psicossociológico de autores como Gaulejac, Dejours e Sennet.

Ao contrário do que se pode pensar, a abordagem complexa não promove um rebaixamento do rigor científico. Pelo contrário, pode ser encarada como um rigor elevado a um expoente ainda maior, pois, ao se propor a lançar um olhar sistêmico sobre os fenômenos, e sobre as inter-relações entre os fenômenos, questiona o próprio rigor científico, que considera apenas a parte observada, negligenciando as relações desta parte com o todo, do todo com esta parte, e também com o observador.

No atual cenário globalizado e investido pelas tecnologias da informação e comunicação, o estímulo à análise de problemas sob uma perspectiva complexa, que considere diversos pontos de vista, auxilia a organização a absorver e lidar com a incerteza, ao invés de negá-la através de um processo de simplificação limitante. Quanto mais complexo o cenário, maior deve ser a tolerância à imprecisão.

A proposição de um modelo de ferramenta multiparadigmática visa preencher a lacuna encontrada. A abordagem complexa se dá a partir da conexão entre resultados mensuráveis, estratégia e objetivos de longo prazo da companhia, conjugando informações de naturezas diferentes e complementares, e introduzindo aspectos essencialmente humanos no processo de gestão, provenientes da percepção e dos sentimentos de todos os profissionais envolvidos no desempenho da Organização estudada.

Propõe-se neste trabalho, portanto, uma forma de pensar a gestão, muito mais que uma forma de gerir. Propõe-se caminhar na direção de uma gestão que contemple de forma legítima as características intrínsecas dos ativos intangíveis, e proporcione ampliação da compreensão sobre a condição humana.

Considerando-se o desdobramento deste estudo em futuros trabalhos, sugere-se a modelagem da ferramenta e o teste do método recomendado no ambiente organizacional para ajustes e validação da proposta.

6. Referências Bibliográficas

ALVES-MAZZOTTI, A.& GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDRIESSEN, D. Designing and Testing na OD Intervention: Reporting Intellectual Capital to Develop Organizations. **Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 43, 2007, p.89-107.

ARVIDSSON, S. Disclosure of Non-Financial Information in the Annual Report - a Management-Team Perspective. **Journal of Intellectual Capital** Vol. 12 No. 2, 2011 pp. 277-300.

BASSI, L. & VAN BUREN, M. Valuing Investments in Intellectual Capital. **International Journal of Technology Management**, v. 18, n.4, p. 414-432, 1999.

BOOTH, W.; COLOMB, G. & WILLIAMS, J. **The Craft of Research**. 3^o ed. Chicago: University of Chicago Press, 2008.

BISMUTH, A. Intellectual Assets and Value Creation: Implications for Corporate Reporting. **OECD**. Paris, 2006.

CAPRA, F. **As Conexões Ocultas: Ciência para uma Vida Sustentável**. Tradução de Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Cultrix, 2002.

CAVALCANTI, M. GOMES, E. & PEREIRA, A. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Capus, 2001.

CAVALCANTI, M. & GOMES, E. Inteligência Empresarial – Um novo modelo de gestão para a nova economia. **Produção**, vol. 10, n. 2, maio, 2001, p.53-64.

CAVALCANTI, M. Relatório dos Capitais Intangíveis. **Inteligência Empresarial**. N. 31, 2007, p. 11-15.

COUTO, M. **Avaliação das Metodologias Tradicionais de Avaliação de Ativos na Determinação de Valor dos Ativos Intangíveis: Uma Revisão Bibliográfica**. 205. 107 f. Dissertação de Mestrado COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

DAVENPORT, T.; ECCLES, R. & PRUSAK, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know**. Boston: HBS Press, 1998.

DE GEUS, A. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: El Servier, 1998.

DEJOURS, C. **Avaliação do Trabalho Submetida à Prova do Real**. São Paulo: Blucher, 2008.

- DRUCKER, P. **A Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- EDVINSSON, L. **Longitude Corporativa: Navegando pela Economia do Conhecimento**. São Paulo: Makron Books, 2003.
- EDVINSSON, L. & MALONE, M. **Capital Intelectual: Descobrimo o Valor Real de sua Empresa pela Identificação de seus Valores interiores**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- HENDRIKSEN, E. & VAN BRED, M. **Teoria da Contabilidade**. Tradução por Antonio Zoratto Sanvicente. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- FAIRCHILD, A. Knowledge Management Metrics via a Balanced Scorecard Methodology. **Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences**. 2002.
- FINGERL, E. **Considerando os intangíveis: Brasil e BNDES**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.
- GAULEJAC, V. **Gestão como Doença Social: Ideologia, Poder Gerencialista e Fragmentação Social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.
- GHARAJEDAGHI, J. **Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture**. Massachusetts: Elsevier, 2011.
- GODOY, A. Estudo de Caso Qualitativo. In GODOI, C.; BANDEIRA DE MELO, R. & SILVA, A. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo. Saraiva, 2010.
- GOLDENBERG, M. **A Arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e pesquisa**. Brasília, mai-ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210.
- HART, C. **Doing a Literature Review**. London: SAGE Publications, 2009.
- HU, Y.; HAN, J. & DONG, X. Research on the relationship between intellectual capital and listed companies performance of China. **Industrial Engineering and Engineering Management 2009. IE&EM '09. 16th International Conference on**, vol., no., pp.78-82, 21-23 Oct. 2009.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

- KAPLAN, R. & NORTON, D. **Mapas Estratégicos**. São Paulo: Elsevier, 2004.
- KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na Empresa: Como o Comportamento dos Líderes Afeta a Cultura Interna**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LEV, B. **Intangibles: Management, Measurement, and Reporting**. Washington, D. C: Brookings Institution Press, 2001.
- MALAVSKI, O., LIMA, E., COSTA, S. Modelo para Mensuração de Capital Intelectual: Uma Abordagem Fundamentada em Recursos. **Produção**, vol.20, n 3, 2010, p.439-454.
- MALHOTRA, Y. Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development. **Advisory Meeting of the Department of Economic and Social Affairs**.. New York: United Nations Headquarters , 2003.
- MAVRINAC, S. & SIESFELD, T. Measures that Matters: An Exploratory Investigation of Investor's Information Needs and Value Priorities. **OECD**. Amsterdam, 1998.
- MERRIAM, S. **Case Study Research in Education: A Qualitative Approach**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda.. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Tradução: Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2011.
- NAKATA, L., SILVA, M. , FREITAG, B. & CÁLCENA, E. Cultura como Alma do Negócio: O Caso da Promon. **Revista de Carreiras e Pessoas**. vol. 1, n 1.mai-ago, 2011.p. 63-89.
- NONAKA, I & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- OLIVEIRA, A. **A contribuição dos ativos intangíveis gerados internamente na adição de valor de uma empresa: o caso Suzano Papel e Celulose S.A.** Dissertação de Mestrado, FACC/UFRJ. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.
- SAINT-ONGE, H. Conference Board presentation, Boston, MA, 1996 apud BECKER, B, HUSELID, M. & ULRICH, D. **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance**. Harvard Business School press, 2001.
- SANTIAGO, J. R. S. J. **Um Modelo de Mensuração da Contribuição da Gestão do Conhecimento nos Resultados Organizacionais**. Tese de D.Sc. Escola Politécnica/USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: A Arte e a Prática da Organização que Aprende**. São Paulo: Best Selles, 2006.

SENNET, R. **A Corrosão do Caráter: Consequências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo**. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SCHULTZ, Theodore W. **O Capital Humano**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

STAKE. Case Studies. In: DENZIN, N. & LINCOLN, Y. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

STEWART, T. **Intellectual Capital: The New Wealth of Organization**. New York: Doubleday, 1999.

STEWART, T. **A Riqueza do Conhecimento: O Capital Intelectual e a Organização do Século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SULLIVAN, P. **Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value**. New York: John Wiley & Sons, 2000.

SVEIBY, K. **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1997.

SVEIBY, K. O Valor do Intangível. **HSM Management**. Ano 4, n 22, set-out. 2000. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/90353/O-valor-do-intangivel>. Acessado em 10 jun 2012.

SVEIBY, K & ARMSTRONG, C. Learn to Measure to Learn! In: **Intellectual Capital Congress. Helsinki**, set, 2004. Disponível em <http://www.sveiby.com/articles>. Acessado em 13 jul 2012.

SVEIBY, K. **Methods for Measuring Intangible Assets**. 2010. Disponível em: <http://www.sveiby.com/articles>. Acessado em 18 jul 2012.

SILVA, A. & NETO, J. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais in: GODOI, C.; BANDEIRA DE MELLO, R & SILVA, A. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2005.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.