

UNICESUMAR – CENTRO UNIVERSITÁRIO CESUMAR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Tatiane Garcia da Silva Santos

**CAPITAL INTELECTUAL EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES: UM ESTUDO
DE CASO DO HOSPITAL SANTA CASA DE MARINGÁ**

MARINGÁ

2016

Tatiane Garcia da Silva Santos

**CAPITAL INTELECTUAL EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES: UM ESTUDO
DE CASO DO HOSPITAL SANTA CASA DE MARINGÁ**

Dissertação apresentada à Unicesumar –
Centro Universitário Cesumar, como
requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Gestão do Conhecimento nas
Organizações.

Orientação: Professora Dr.^a Ely Mitie
Massuda.

**MARINGÁ
2016**

S763c

SANTOS, Tatiane Garcia da Silva.

Capital Intelectual em Organizações Hospitalares: um estudo de caso do Hospital Santa Casa de Maringá. Tatiane Garcia da Silva Santos. Maringá-Pr.: UNICESUMAR, 2016.

108p.

Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações

Orientador: Prof^a. Dr^a. Ely Mitie Massuda

1. Capital Intelectual. 2. Identificação. 3. Análise. 4. Hospitalar. I. Título. UNICESUMAR.

CDD 22^a. 614

NBR 12899 – AACR/2

UNIPÊ / BC

CDU - 658:004

TATIANE GARCIA DA SILVA SANTOS

CAPITAL INTELECTUAL EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

Dissertação apresentada à Unicesumar – Centro Universitário Cesumar como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Ely Mitie Massuda, aprovada ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Orientador:

Doutora, Ely Mitie Massuda.

UNICESUMAR

Membro:

Doutor, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Uripia.

Membro:

Doutora, Luciana Aparecida Bastos.

Dedico este trabalho aos meus pais, Natalício e Darcisa, por terem me colocado no caminho do conhecimento e por tudo que me ensinaram e ensinam até hoje.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus e à Maria Santíssima, por ter me conduzido para conclusão deste trabalho.

Ao meu amado esposo Fabrício pelo apoio e compreensão durante este período de estudo e também pelos momentos em que fiquei ausente por causa do mestrado.

Ao meu Sogro Moises e a minha sogra Darci por estarem presente e por me apoiarem nesse período.

Ao Professor Régio, por ter sido meu orientador, e por todo conhecimento que foi compartilhado durante suas orientações.

Aos meus amigos Fernanda, Evelyn, Grayci, Lígia, Vilma e Vilson, por estarem ao meu lado me dando força e coragem para enfrentar os momentos de dificuldade.

Ao Hospital Santa Casa de Maringá, por permitir a realização desta pesquisa e por ser parceira no fornecimento de todos os dados necessários para conclusão do trabalho.

Aos meus colegas de trabalho por estarem presentes em minha vida neste momento tão importante.

À minha orientadora Professora Ely, que com muita competência, assumiu a orientação deste trabalho.

Javé é o meu pastor.
Nada me falta.
Em verdes pastagens me faz repousar;
para fontes tranquilas me conduz,
e restaura minhas forças.

Salmo 23 (1990, p. 657).

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi identificar e analisar os elementos formadores do capital intelectual no ramo hospitalar. O estudo de caráter exploratório pautou-se em um estudo de caso no Hospital Santa Casa de Maringá, empregando-se o método de avaliação de Edvinsson e Malone. Os dados e informações foram coletados por meio de questionário aplicado contendo questões fechadas divididos em quatro partes: elementos do capital humano, do capital estrutural, do capital relacional e do capital intelectual. Foram entregues 65 questionários dos quais 47 foram devolvidos devidamente preenchidos, entre os meses de junho e julho de 2015. A confiabilidade do questionário foi realizada por meio do alfa de Cronbach. A análise descritiva dos dados foi realizada por meio do software SPSS, que demonstrou a relevância de cada elemento do capital intelectual através das avaliações das frequências referentes as repostas do questionário aplicado. Inicialmente foram identificados os elementos formadores do capital intelectual da organização e realizadas as análises descritivas das respostas coletadas dos questionários por grupo. Além disso, realizaram-se análises de correlação entre os elementos formadores do capital intelectual que apresentaram os resultados seguintes: capital humano e o capital estrutural, relação suficiente entre eles (0,66); capital humano e do capital de relacionamentos, (0,58), que demonstra um nível moderado de ligação entre eles; capital estrutural e capital de relacionamentos (0,85) considerado uma relação forte entre as duas variáveis; entre capital intelectual com o capital humano (0,53), expressando uma consistência baixa; capital intelectual com o capital de relacionamentos (0,82), exibindo uma consistência forte entre os elementos. Na associação do capital intelectual com o capital estrutural (0,81) demonstra uma relação forte entre esses elementos.

Palavras-chave: Capital Intelectual; Identificação; Análise; Hospitalar.

ABSTRACT

The aim of this research was identify and analyze the forming elements of the intellectual capital in the hospital sector. The exploratory study was guided in a case study at the Hospital Santa Casa de Maringá, using the method of evaluation of Edvinsson and Malone. Data and informations were collected through a questionnaire with closed questions divided in four parts: elements of human capital, structural capital, relational capital and intellectual capital. There were given 65 questionnaires of which 47 were returned properly completed, between the months of June and July 2015. The reliability of the questionnaire was carried out using Cronbach's alpha. The descriptive analysis was performed using SPSS software, demonstrating the relevance of each element of intellectual capital through the evaluations of frequencies regarding the answers of the applied questionnaire. Initially the forming elements of the organization's intellectual capital have been identified and performed descriptive analysis of the responses collected from questionnaires per group. Moreover, there were correlation analysis between the forming elements of the intellectual capital that had the following results: human capital and structural capital, enough relation between them (0,66); human capital and relationships capital (0.58), which shows a moderate level of connection between them; structural capital and relationships capital (0,85) considering a strong relation between the two variables; between intellectual capital with human capital (0.53), expressing a low consistence; intellectual capital with the relationships capital (0.82), showing a strong consistence between the elements. In pool of intellectual capital with the structural capital (0.81) shows a strong relation between these elements.

Keywords: Intellectual Capital; Identification; Analysis; Hospital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Árvore intelectual	22
Figura 2 – Estruturas dos ativos intangíveis	27
Figura 3 – Mensuração de capital intelectual segundo Brooking.....	30
Figura 4 – Navegador do capital intelectual – Modelo de Stewart.....	36
Figura 5 – Navegador Skandia	38
Figura 6 – Pirâmide sobre o registro da contabilidade financeira	39
Figura 7 – Pentagrama de pontos fortes e fracos	40
Figura 8 – Organograma do Hospital Santa Casa de Maringá	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Intervalo de valores para determinação dos níveis de frequência dos elementos formadores do CI da organização	65
Tabela 2 – Qualificação da consistência segundo o alfa de Cronbach.....	67
Tabela 3 – Médias, desvio-padrão, correlação corrigida e moda da escala de capital humano	70
Tabela 4 – Médias, desvio-padrão, correlação corrigida e moda da escala de capital estrutural	74
Tabela 5 – Médias, desvio-padrão, correlação corrigida e moda da escala de capital de relacionamentos	77
Tabela 6 – Médias, desvio-padrão, correlação corrigida e moda da escala de percepção de capital intelectual	81
Tabela 7 – Matriz de correlações entre escalas (correlação de Pearson)	85
Tabela 8 – Qualificação de consistência.....	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceito de capital intelectual	20
Quadro 2 – Principais elementos formadores do capital intelectual	23
Quadro 3 – Mensuração dos ativos intangíveis segundo Sveiby	28
Quadro 4 – Exemplos de um monitor de ativos intangíveis	29
Quadro 5 – Conceito do termo hospital	47
Quadro 6 – Classificação dos leitos pelo Ministério da Saúde	50
Quadro 7 – Descrição da escala utilizada no questionário	65
Quadro 8 – Tabulação das respostas sobre o capital humano	70
Quadro 9 – Tabulação das respostas sobre o capital estrutural	75
Quadro 10 – Tabulação das repostas sobre o capital de relacionamentos	79
Quadro 11 – Tabulação das respostas sobre o capital intelectual	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CI – Capital Intelectual

RH – Recursos Humanos

SIA – SUS – Sistema de Informações Ambulatoriais do SUS

SIH – SUS – Sistema de Informações Hospitalares do SUS

SUS – Sistema Único de Saúde

UTI – Unidade de Terapia Intensiva

VMA – Valor de Mercado de Ações menos Capital Próprio da Firma

VMD – Valor de Mercado das Dívidas menos Capital de Terceiros Empregados

VRA – Valor de Reposição dos Ativos da Empresa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 CAPITAL INTELECTUAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	18
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	18
2.2 CONCEITOS DE CAPITAL INTELECTUAL	18
2.3 A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO CAPITAL INTELECTUAL PARA AS ORGANIZAÇÕES	25
2.4 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	26
2.4.1 Método de Karl Sveiby	27
2.4.2 Método de Annie Brooking	29
2.4.3 Método “Q” de Tobin	32
2.4.4 Método de Stewart	32
2.4.5 Método de Edvinsson e Malone	37
3 ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR.....	45
3.1 A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO HOSPITAL	45
3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES	48
3.3 AS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES EM AMBIENTES COMPETITIVOS	52
3.4 OPORTUNIDADES E DESAFIOS DOS HOSPITAIS NA ATUALIDADE	54
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	56
5 METODOLOGIA	60
5.1 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA	60
5.2 UNIVERSO E AMOSTRA	61
5.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	61
5.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	62
6 RESULTADOS	64
6.1 ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA DO QUESTIONÁRIO	66
6.1.1 Alfa de Cronbach	66
6.2 ANÁLISES ESTATÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	69
6.2.1 Escala de Capital Humano	69
6.2.2 Escala de Capital Estrutural	73
6.2.3 Escala de Capital de Relacionamentos	77
6.2.4 Escala de Percepção de Capital Intelectual	81

6.3 ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS	85
6.3.1 Discussão dos Resultados	85
6.3.1.1 A relação entre capital humano e capital estrutural.....	86
6.3.2.1 A relação entre capital humano e capital de relacionamentos	87
6.3.3.1 A relação entre capital estrutural e capital de relacionamentos	87
6.3.4.1 A relação entre a escala de capital intelectual e capital humano, relacionamentos e estrutural.	88
CONCLUSÃO	90
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICES	97

1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura econômica brasileira, o governo precisa promover novos incentivos financeiros para alavancar a abertura de novos mercados para as organizações. Neste contexto, se torna necessário adequar os métodos e processos para uma melhoria contínua dos produtos e prestação de serviços. Desse modo, além da tecnologia e de outros recursos, é essencial reconhecer a importância das pessoas na construção deste desenvolvimento, principalmente, por estarmos na era da economia informacional, em que o capital intelectual é um dos pilares da nova base produtiva. Em virtude dessa percepção, as companhias buscam desenvolver habilidades e competências em seu pessoal, para aperfeiçoar os processos produtivos ou de prestação de serviços.

Partindo desse pressuposto, as organizações passaram a ver com outros olhos essas competências e habilidades dos empregados, tais como: a autoconfiança e o autoconhecimento, a visão do negócio, a capacidade crítica, a iniciativa, a compreensão, a competitividade, a visão no cliente, a capacidade de liderança, o trabalho em equipe, a agilidade em tomar decisões etc. Os ganhos de competitividade ocorreram a partir da harmonização das normas brasileiras de contabilidade em relação às as normas internacionais, passando a constar em suas demonstrações financeiras. No entanto, a análise desses documentos indica que os valores referentes aos ativos intangíveis, geralmente, ficam aquém dos registros contábeis. É possível que essa diferença seja proveniente do capital humano organizacional. Normalmente, o valor desse capital é superior à remuneração salarial destinada à força de trabalho.

Os gastos das empresas com recursos humanos poderiam valorizar esse ativo, reconhecendo-o como um investimento. Em vez disso, muitas vezes esse desembolso é identificado como despesa nas demonstrações contábeis. Assim, a contabilidade começa a se debruçar sobre tal questão, valorizando o capital humano em seus relatórios contábeis como uma informação primordial para as empresas.

O capital intelectual representa um valor relevante na composição dos bens e direitos da organização. Trata-se de um item intangível que simboliza o conhecimento, as experiências e as especializações dos funcionários. Nessas circunstâncias, as instituições precisam encontrar uma maneira de administrar esse

cenário e, adicionalmente, é preciso gerenciar o conhecimento tácito e explícito que envolve o capital humano nas organizações.

Em virtude desse contexto, o ramo escolhido para o desenvolvimento deste trabalho é a área hospitalar. A atividade hospitalar atua em um âmbito bastante complexo, porque envolve, principalmente, o ser humano e sua prestação de serviços qualificados, compondo uma das receitas principais dessas instituições. O público procura os hospitais para solucionar algum problema de saúde e as instituições hospitalares, por sua vez, conseguem prestar serviços, satisfatoriamente, a partir do momento em que apresentam um grupo de funcionários qualificados, que possam tratar os pacientes com habilidade, para não cometer erros.

O grande desafio das empresas desse setor concentra-se na administração, porque existe a necessidade de gerenciar todos os recursos que envolvem a prestação de serviços, os quais se voltam para as pessoas que trabalham e disseminam o conhecimento adquirido. Dessa maneira, os hospitais começam a olhar as competências de seus funcionários com bons olhos, porque, por meio delas, poderão alcançar avanço significativo no setor.

Os hospitais são organizações que têm a função de garantir a assistência médica completa, curativa e preventiva aos indivíduos de uma sociedade. Essa assistência baseia-se no atendimento de pacientes que ficam internados e que precisam de atendimento prioritário no diagnóstico e tratamento de doenças. Trata-se de instituições que dependem de profissionais altamente especializados, como médicos e enfermeiras.

A partir desse contexto, esta investigação pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: Como identificar e avaliar os elementos formadores do capital intelectual em uma organização do ramo hospitalar?

Em relação aos objetivos estabelecidos para pesquisa temos objetivo geral que visa: Identificar e avaliar os elementos formadores do capital intelectual em uma organização hospitalar localizada no Município de Maringá - PR.

E para objetivos específicos temos:

- a) Identificar o nível de presença dos elementos formadores do capital intelectual.
- b) Analisar a evidenciação dos elementos formadores do capital intelectual.

c) Verificar a correlação entre os elementos formadores do capital intelectual.

O capital intelectual agrega valor para as organizações, porque valoriza as competências e habilidades dos seus funcionários. Essa prática desperta o interesse das organizações e desafia a administração do conhecimento. Nesse sentido, o capital intelectual destaca a influência de certas estratégias para que as empresas alcancem seus objetivos, inovando continuamente processos, produtos e serviços.

Para que as empresas consigam se adequar a esse novo conceito, é necessário que estejam inseridas em um ambiente que lhes permita o acesso a informações, recursos e habilidades especializadas. Essa mudança poderá ocorrer a partir do momento em que a instituição promova um sistema de aprendizado contínuo, propiciando a geração de novas ideias.

O presente estudo, além desta Introdução, organiza-se em mais cinco capítulos. O Capítulo 2 conceitua capital intelectual, bem como os métodos propostos pela teoria para sua avaliação. O capítulo 3 trata da evolução histórica da organização hospitalar, destacando seu desenvolvimento como empresa do terceiro setor. No capítulo 4, apresenta a empresa estudada. O capítulo 5 descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, e o capítulo 6 trata dos resultados da pesquisa. Enfim, fechando o trabalho com a conclusão.

2 CAPITAL INTELECTUAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento abraça todo o conhecimento existente em uma entidade. Esse conhecimento vem por meio da capacidade que as pessoas têm de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar, e reter conhecimento com eficiência e eficácia para fazer com que as organizações sejam mais competitivas e geradoras de lucro.

Nesse sentido, para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 57):

[...] o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos. A organização apoia os indivíduos criativos ou propicia contextos para que criem o conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, dessa forma, deve ser compreendida como um processo que amplifica, 'organizacionalmente', o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimento da organização. Esse processo tem lugar dentro da 'comunidade de interação' em expansão, que cruza os níveis e os limites intra e interorganizacionais.

Dessa maneira, as organizações retêm os conhecimentos vindos dos indivíduos, que fazem parte desse processo organizacional para manter-se no mercado. Esses conhecimentos, por sua vez, são transformados em estratégias e processos para criação de novos produtos e prestação de serviços.

2.2 CONCEITOS DE CAPITAL INTELECTUAL

As empresas precisam compreender e gerenciar o capital intelectual, uma vez que esse capital evidencia as habilidades, as atitudes e as competências da mão de obra dos indivíduos que fazem parte desse processo. Assim, existe a necessidade de identificar os elementos formadores do capital intelectual dentro das instituições.

A contabilidade tem a função de analisar e definir o conceito de ativo. Para Marion (2002, p. 53), ativo refere-se a "(...) bens e direitos de propriedade da

empresa, mensuráveis monetariamente, que representam benefícios presentes ou benefícios futuros para empresa”. Dessa forma, o bem que pertence à instituição deve ter um valor para ser comercializado e conceituado como ativo.

Em vista disso, os ativos podem ser divididos em tangíveis e intangíveis. Segundo Iudícibus (1997, p. 203), “o termo tangível significa perceptível ao toque”. Assim, todo bem que pode ser tocado e sentido faz parte do tangível, como móveis e utensílios, máquinas e equipamentos. No grupo do ativo, também, mencionam-se os bens intangíveis. Segundo Iudícibus (1997), trata-se de bens que não têm existência física, com valor limitado por direitos e benefícios, por exemplo, marcas, patentes e propriedade intelectual.

Para a contabilidade, o ativo intangível representa os bens não concretos utilizados pelas organizações. De acordo com Padoveze (2012, p. 67), “(...) outros elementos que poderão ser classificados como intangíveis são gastos com licenças, propriedade intelectual, marcas, patentes, direitos autorais, franquias, desenvolvimento de novos produtos, goodwill adquirido etc”.

Matheus (2003, p. 20) tece a seguinte consideração sobre ativo intangível.

Os ativos intangíveis são os que cada vez mais criam valor para as organizações, na forma de decisões mais acertadas e coerentes, a eficiência das decisões gerenciais, o relacionamento com os clientes, competência dos funcionários, aquisição de equipamentos tecnológicos, em comparação as estruturas físicas pertencentes à empresa, ou seja, seus ativos tangíveis.

Desse maneira, surge um novo conceito na área organizacional: o capital intelectual que faz parte dos bens intangíveis das organizações. Para Antunes (2000), o capital intelectual é um conjunto de ativos intangíveis da empresa, o que, para alguns autores, representa, praticamente, todo o goodwill da organização. Goodwill é o conjunto de elementos não materiais que estão ligados ao desenvolvimento de uma comercialização que engrandece a instituição.

O capital intelectual representa uma combinação de ativos intangíveis que geram benefícios às empresas e que aprimoram as competências e habilidades para o funcionamento do processo. Para Edvinsson e Malone (1998), o capital se divide em dois tipos: o humano e o estrutural. O primeiro pode conciliar pessoas por meio

de conhecimento, vícios, virtudes. O segundo representa itens da instituição como patentes e equipamentos.

Segundo Stewart (1998), o capital intelectual é a junção do conhecimento de todos em uma organização. Constitui a matéria intelectual-conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência, que podem ser usados para gerar bens. Conforme Antunes (2000), o capital intelectual é formado, principalmente, pelo conhecimento, que tem se renovado com o aprimoramento do método de trabalho e das tecnologias.

Para uma melhor compreensão sobre o termo capital intelectual, seguem alguns conceitos e seus respectivos autores, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 1 – Conceito de capital intelectual

Edvinsson e Malone (1998, p. 3)	A liderança tecnológica, o treinamento constante dos empregados e até mesmo a rapidez de atendimento aos pedidos de assistência técnica feitos por clientes.
Stewart (1998, p. 49)	O talento de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, interação com seus clientes e fornecedores constituem o capital intelectual.
Antunes (2000, p. 78)	A combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento.
Edvinsson e Malone (2000, p. 154)	A capacidade intelectual humana, marcas, patentes, designers, liderança tecnológica, clientes, lealdade de clientes, tecnologia de informação, treinamento de funcionários, indicadores de qualidade, relacionamento com fornecedores, desenvolvimento de novos produtos.

Fonte: adaptado de Edvinsson e Malone (1998), Stewart (1998, p.49), Antunes (2000, p.78).

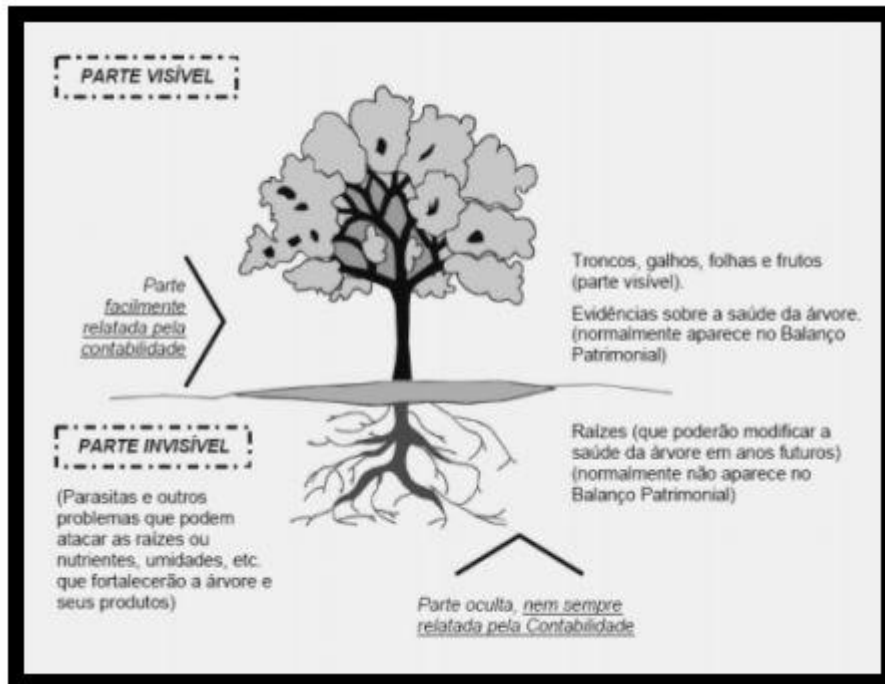
De acordo com o Quadro 3, o capital intelectual engloba os ativos intangíveis de uma organização que abrange marcas, patentes, designers, clientes, talentos dos funcionários, tecnologia, mídia e comunicação etc. É a combinação de ativos intangíveis que geram benefícios às empresas e que aprimoram as competências e habilidades para o funcionamento do processo. Além disso, envolve toda informação que é transformada em conhecimento e transmitida pelas pessoas que fazem parte de uma instituição. Neste contexto, as empresas reconheceram o capital intelectual como uma nova oportunidade para alcançar novos mercados e enfrentar os concorrentes. A formação do capital intelectual exige agregar vários fatores à sua composição. Em virtude disso, alguns fatores estão relacionados com a liderança tecnológica, o treinamento constante dos funcionários e o atendimento aos clientes.

Antunes (2000, p. 9) define o capital intelectual da seguinte maneira.

Comparando uma empresa a uma árvore, considera-se a parte visível como tronco, galhos e folhas ao que está descrito em organogramas, nas demonstrações contábeis e em outros documentos; e a parte que encontra-se abaixo da superfície, no sistema de raízes, ao Capital Intelectual que são os fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível formada por edifícios e produtos.

Nessa perspectiva, tanto Iudícibus (2000) quanto Edvinsson e Malone (1998) também consideram o uso de uma metáfora para assimilar o papel do capital intelectual, considerando a organização como uma árvore.

Figura 1 – Árvore intelectual



Fonte: adaptado de Edvinsson e Malone (1998).

A figura anterior exhibe o simbolismo de uma empresa em relação a uma árvore, tudo o que aparece nos organogramas, relatórios anuais, balanços patrimoniais e outros documentos constitui o tronco, os galhos, as folhas. Nesse ponto de vista, um empresário com intenção de procurar novas oportunidades, aproveitará dos frutos da árvore. Assim, a massa da árvore está abaixo da superfície, onde é possível compreender o que aconteceu com as raízes e as raízes contribuem com nutrientes, para melhorar a fabricação e produtividade da árvore, favorecendo o crescimento e a qualidade dos frutos.

Edvinsson e Malone (1998) observam que o capital intelectual está dividido em três bases: capital humano, capital estrutural e capital de relacionamentos (clientes). Nesse âmbito, os fatores dinâmicos ocultos representam o capital humano e o capital estrutural. O capital humano caracteriza as habilidades, as atitudes e as competências necessárias para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do trabalho prestado.

Além do capital humano, as empresas precisavam administrar o capital estrutural, que consiste no conjunto de sistemas administrativos, rotinas, marcas, patentes que permitiriam aos funcionários serem mais eficientes e eficazes no

desempenho de suas funções. Dessa forma, o capital estrutural busca disseminar novas ideias para o desempenho do trabalho, agregando valor à organização. Assim, o capital intelectual apresenta-se mais receptivo aos conhecimentos dos funcionários, enquanto o estrutural não valoriza o conhecimento fora da instituição.

O capital humano está relacionado com a capacidade intelectual; já o estrutural refere-se à infraestrutura que apoia o capital humano. Dessa maneira, o capital humano pertence aos funcionários da empresa e o capital estrutural representa a capacidade organizacional, com a inclusão dos sistemas físicos utilizados para transmissão e armazenamento do conhecimento intelectual (STEWART, 1998).

Além dos capitais humano e estrutural, existe uma terceira divisão que envolve o capital de relacionamentos (clientes). Esse capital relaciona a qualidade dos relacionamentos entre as organizações e seus empregados, fornecedores e clientes. Inclui, ainda, a relação da marca versus imagem da empresa e reputação. Assim, o cliente é o valor dos relacionamentos de uma instituição com as pessoas com as quais realizam negócios.

Classificam-se, portanto, os elementos formadores do capital intelectual em três divisões: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Relacionamentos.

Quadro 2 – Principais elementos formadores do Capital Intelectual

Capital Humano	Capital Estrutural	Capital de Relacionamentos
Individual Capacidade intelectual Capacidade de trabalho em equipe Competência Conhecimento Criatividade Eficácia Eficiência Experiência Habilidade Liderança Motivação Pró-atividade (Capacidade de) Relacionamento interpessoal. Coletivo Clima organizacional agradável e confortável Cultura organizacional de promoção, disseminação e compartilhamento do conhecimento e informações.	Capital Organizacional Conhecimento sistematizado Filosofia administrativa incentivadora e participativa Instrumentos gerenciais eficazes Sistemas de informações eficazes Capital de Inovação Capacidade de promover desenvolvimento e inovações Direitos comerciais e contratuais Propriedade de patentes Capital de Processos Estruturação dos processos, procedimentos e técnicas; Eficiência dos processos, procedimentos e técnicas.	Conhecimento da marca pelo mercado Imagem da empresa perante o mercado Relacionamento da empresa com seus clientes Relacionamento da empresa com seus fornecedores e parceiros comerciais Relacionamento da empresa com seus funcionários Reputação da empresa perante seus clientes, fornecedores e parceiros comerciais.

Fonte: Luz (2009, p. 27).

Antunes (2000) e Brookinge (1997) subdividem o capital intelectual em quatro categorias.

- Ativos de mercado: considera o potencial que pertence à organização em relação aos ativos intangíveis, como marca, clientes etc.
- Ativos humanos: são os benefícios futuros que cada pessoa pode oferecer à empresa, em função das suas capacidades intrínsecas.
- Ativos de propriedade intelectual: são os ativos que precisam de proteção legal, como *know-how*.
- Ativos de infraestrutura: são as tecnologias de informática e de processos de informação.

Os dados apresentados revelam a preocupação em definir o termo capital humano e trazer essa realidade para dentro das organizações. Por isso, é necessário as empresas considerarem a necessidade de ampliar e investir na capacitação dos seus funcionários, no atendimento aos clientes, fornecedores etc.

2.3 A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO CAPITAL INTELECTUAL PARA AS ORGANIZAÇÕES

No contexto atual, as organizações estão investindo cada vez mais em pessoas, porque estas agregam valores a suas instituições, promovendo a valorização dos seus produtos e serviços. Neste ponto, o capital intelectual passa a ser o responsável por essas novas estratégias organizacionais.

A relevância do capital intelectual nos processos de alavancagem e aceleração da aprendizagem organizacional evidencia-se, sobretudo, no que se refere à inovação (ARMOS, 2003). É muito importante reconhecer os processos ou as forças motrizes que atraem vantagens competitivas às empresas. Neste aspecto, o capital intelectual promove um avanço nos processos, na qualidade dos produtos e serviços prestados e, por fim, cria novas chances de negócios.

A economia brasileira vem passando por várias mudanças, principalmente no que diz respeito às áreas da tecnologia e do conhecimento. Essas mudanças decorrem do desenvolvimento de atividades intelectuais e de serviços que valorizam a cadeia de valores de uma instituição.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de novos conhecimentos gera uma fonte de vantagem competitiva sustentável, e os produtos tornam-se obsoletos rapidamente em função das novas exigências dos clientes. Ressaltam a importância do conhecimento tácito nas relações das empresas com seus públicos de interesse para o processo de desenvolvimento de novo produtos (ARMOS, 2003). Allee (1999) discorre que o capital intelectual tem a finalidade de proporcionar uma nova perspectiva de criação de valor, em vista das outras cadeias que ainda se voltavam para a Era industrial.

Além disso, também existem empresas que estão interligadas em redes, ou seja, as virtuais e as redes econômicas que compartilham ideias, conhecimentos, fatores intangíveis como forma de alcançar vantagem na área de inovação sobre outras instituições (STEWART, 1998). Nota-se a importância do conhecimento tácito e da formação de comunidades de prática – grupos com interesse comum – para compartilhar informações tanto para a transferência do conhecimento como para inovação. A valorização da rede de relacionamento também se torna um elemento

muito importante para o desenvolvimento da inovação e elaboração de estratégias empresariais (ARMOS, 2003).

As comunidades de prática são grupos de pessoas que buscam compartilhar e discutir ideias, informações e métodos de interesse do grupo. Geralmente, são formadas por profissionais ou acadêmicos que se juntam para debater um assunto de maneira presencial ou virtual (ARMOS, 2003). Com o conhecimento desses grupos, as empresas vem aumentando produtividade e velocidade na área da inovação de processos e produtos.

Com a visualização, mensuração e ampliação do capital intelectual, as organizações tem mais chances de alcançar vantagem competitiva. Para Porter (1998), ao facilitar o acesso às informações, a empresa promove a acumulação de recursos e habilidades especializadas, onde *insights* são produzidos e acumulados gerando melhorias para o processo produtivo. As pessoas e seu desempenho são os responsáveis por esse processo e pelas vantagens competitivas dos produtos e serviços.

Neste contexto, as empresas precisam ser flexíveis às mudanças, para que possam se manter no mercado em que atuam. Portanto, a estratégia do capital intelectual pode ser identificada com relacionamentos e estratégias. Estes, por sua vez, promovem as vantagens competitivas e a inovação. A gestão do conhecimento orienta todo esse processo, porque promove condições para o fluxo do conhecimento interno e a formação de redes junto a fornecedores, clientes, funcionários etc.

2.4 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

De acordo com a literatura, é possível adotar vários métodos para se encontrar o valor do Capital Intelectual. Seguem alguns métodos considerados relevantes para essa avaliação.

- Método de Karl Sveiby
- Método de Annie Brooking
- Método “Q” de Tobin

- Método de Stewart
- Método de Edvinsson e Malone

2.4.1 Método de Karl Sveiby

Esse método consiste no levantamento de indicadores de eficiência do capital intelectual, subdivido em três categorias: competências pessoais, estrutura interna e estrutura externa. Os indicadores gerados em cada grupo devem estar obrigatoriamente ligados à estratégia da organização.

Para Sveiby (1998, p. 10), “as pessoas em uma organização direcionam seus esforços basicamente em dois sentidos: para fora da empresa trabalhando com os clientes e para dentro, mantendo e construindo a organização”. Neste sentido, existe uma diferença entre o valor de mercado e o valor contábil oficial líquido. Este refere-se ao valor dos ativos intangíveis nas empresas, que são mais que os valores tangíveis.

Desse modo, na figura, a seguir, é representada a metodologia para mensuração do capital intelectual na visão de Sveiby (1998).

Figura 2 – Estruturas dos ativos intangíveis



Fonte: Sveiby (1998, p. 188).

A Figura 2 divide o valor de mercado de uma empresa em indicadores tangíveis e intangíveis, que estão subdivididos em: crescimento, renovação,

eficiência e estabilidade/risco. Assim, esse modelo de mensuração pretende identificar o valor de mercado dos ativos, desconsiderando o balanço patrimonial de uma organização. A partir dessa perspectiva, essa avaliação se utiliza apenas três itens: a estrutura externa, a interna e a competência individual (SVEIBY, 1998). Desse modo, o valor de mercado de uma empresa pode ser constituído por seu patrimônio visível e por seus ativos intangíveis.

Quadro 3 – Mensuração dos ativos intangíveis segundo Sveiby

Patrimônio Visível	Ativos Intangíveis		
Ativos tangíveis menos passivos visíveis	Estrutura externa	Estrutura interna	Competência do pessoal

Fonte: Luz (2009, p. 39).

Conforme Sveiby (1998, p. 220), seguem alguns exemplos de monitoramento de ativos intangíveis.

No caso do agrupamento por competência, são avaliados somente os profissionais, cujo trabalho deve ser estimado de acordo com o tipo de atividade, o grau de responsabilidade ou a área de atuação. No caso do agrupamento de acordo com a estrutura interna, somente o pessoal de suporte é avaliado. No agrupamento de acordo com a estrutura externa, é avaliado o tempo que os funcionários dedicam à manutenção, estabelecimento e desenvolvimento de relações com os clientes. Os clientes também devem ser classificados, com base no ativo intangível – como imagem, aprendizado e referências – e na lucratividade que eles oferecem.

No ápice de avaliação de uma organização, conforme Sveiby (1998), o avaliador tem que determinar qual é o motivo para essa avaliação e qual resultado se espera com as estruturas interna, externa ou dos funcionários. No que concerne à competência pessoal, a equipe deve ser avaliada de acordo às seguintes categorias: ou profissional, ou pessoal de suporte. A categoria profissional engloba as pessoas que planejam, processam e apresentam novos produtos ou mesmo soluções. O pessoal do suporte trabalha em setores como contabilidade, administração, recepção; colaboram com a estrutura interna da empresa.

O Quadro 6 indica alguns itens que podem ser observados no desenvolvimento da mensuração dos ativos intangíveis que agregam valor à organização.

Quadro 4 – Exemplos de um monitor de ativos intangíveis

Estrutura Externa	Estrutura Interna	Competências das Pessoas
• Crescimento/Renovação • Crescimento orgânico do volume de vendas. • Aumento da participação de mercado. • Lucro por cliente.	• Crescimento/Renovação • Investimento em tecnologia da informação. Parcela de tempo dedicado às atividades interna de P&D. Índice da atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes.	• Crescimento/Renovação • Tempo de Profissão. • Nível de Escolaridade. • Custos de treinamento e Educação. Graduação. • Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência. • Rotatividade de Competência.
Eficiência	Eficiência	Eficiência
• Vendas por profissional. Índice de clientes satisfeitos ou índice da qualidade. • Índice de ganhos/perdas. • Vendas por cliente.	• Proporção de pessoa de suporte. • Vendas por funcionários de suporte. Medidas de Avaliação de Valores e Atitudes.	• Mudança no valor agregado por profissional. • Mudança na proporção de profissionais. • Efeito Alavancagem.
Estabilidade	Estabilidade	Estabilidade
• Frequência da repetição de pedidos. • Estrutura etária. Proporção de grandes clientes. Taxa de clientes dedicados.	• Idade da organização. • Taxa de novatos. Rotatividade do Pessoal de Suporte.	• Média etária. Tempo de serviço. Posição relativa de remuneração. • Taxa de rotatividade dos profissionais.

Fonte: Luz (2009, p. 41).

Nesta perspectiva, o gerenciamento de informações deve destacar o fluxo, a mudança e os dados de controle. As apresentações externas devem incluir indicadores-chave e um texto explicativo (SVEIBY, 1998). O monitor deverá distinguir alguns indicadores para cada ativo intangível, como base no crescimento e renovação, eficiência e estabilidade.

2.4.2 Método de Annie Brooking

Este método não inclui nenhum relatório específico sobre a mensuração do capital intelectual. No entanto, a avaliação ocorre dentro da empresa por meio da escolha de um foco que permita alguma medição que proporcione aos gerentes uma visão a respeito do valor do capital intelectual de sua organização (OLIVEIRA; BEUREN, 2003).

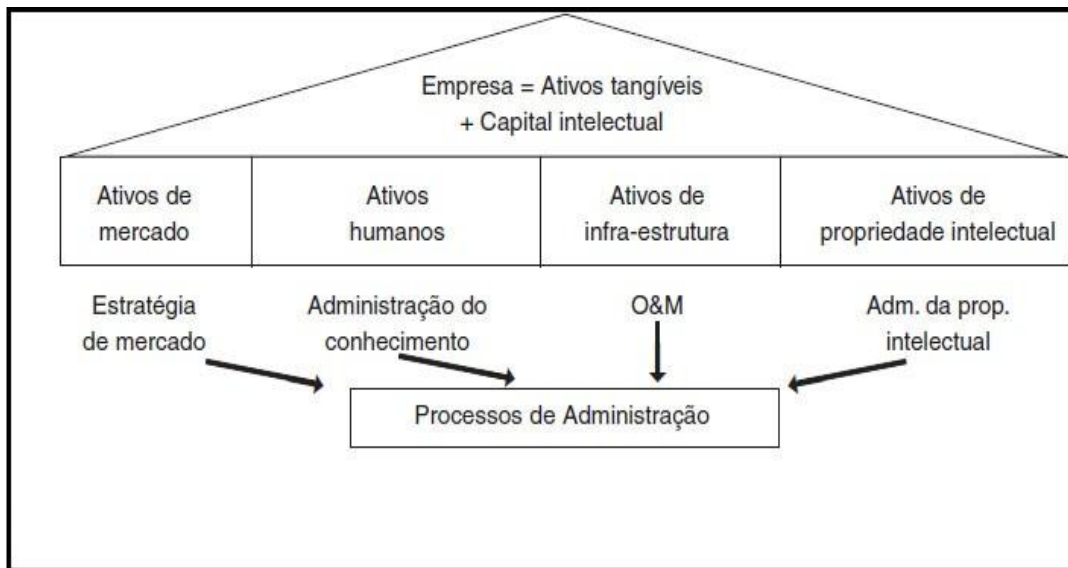
Conforme Matheus (2003, p. 58):

O Technology Broker consiste num modelo de mensuração do CI baseado nas respostas de um questionário por parte da empresa, onde se busca obter informações sobre os elementos do CI, [...] a partir destas informações, utiliza-se uma formação para qualificar o CI.

Nesse sentido, *Techonolgy Broker* é uma fórmula destinada para mensuração do capital intelectual. Em vista disso, o valor da organização é abrangido pelos ativos tangíveis mais o capital intelectual; ou seja, os ativos tangíveis correspondem ao capital financeiro e, por sua vez, o capital intelectual, que visa os ativos de mercado, ativos humanos, ativos de infraestrutura e os de propriedade intelectual (OLIVEIRA; BEUREN, 2003).

O capital intelectual se divide, portanto, em quatro divisões: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de infraestrutura e ativos de propriedade intelectual.

Figura 3 – Mensuração de capital intelectual segundo Brooking



Fonte: Luz (2009, p. 43).

De acordo com a Figura 3, os ativos de mercado representam a marca, os clientes, a lealdade dos clientes, os negócios em andamento, os canais de distribuição e franquias etc. Os ativos humanos, porém, estão voltados para os benefícios gerados para a empresa. Tais benefícios são provenientes do conhecimento das pessoas, atrelado a itens, como criatividade e habilidade no desenvolvimento das suas funções. Os ativos de infraestrutura associam-se a tecnologias, métodos e processos empregados com a cultura da organização. Os ativos de propriedade intelectual abrangem proteção legal, envolvendo os segredos industriais.

Dependendo do método, é preciso elaborar um questionário para identificar e avaliar os principais elementos do capital intelectual da instituição. Seguem algumas questões que podem ser utilizadas.

- Qual o custo para proteção da marca?
- Como seus empregados sabem quando está na hora de aprenderem novas capacidades vocacionais?
- De quais conhecimentos específicos a empresa depende para operar?
- Os dados armazenados são capazes de satisfazer, totalmente, as necessidades dos usuários?

Após a elaboração das questões, aplica-se o questionário para o processo de identificação e mensuração do capital intelectual na organização.

2.4.3 Método “Q” de Tobin

O método “Q” de Tobin foi desenvolvido pelo economista James Tobin, que tinha a visão de comparar o valor de mercado de um ativo ao seu custo de reposição.

Assim, segue a equação para desenvolver o modelo de mensuração do capital intelectual.

$$\text{“Q”} = (\text{VMA} + \text{VMD})/\text{VRA}$$

Sendo que:

VMA= valor de mercado de ações – (menos) capital próprio da firma.

VMD= valor de mercado das dívidas – (menos) capital de terceiros empregado.

VRA= valor de reposição dos ativos da empresa.

Com base nesses dados, Tobin desenvolveu a seguinte equação:

- a) Se “Q” for menor que um ($Q < 1$), o ativo vale menos que o custo de reposição, e é improvável que a empresa adquira ativos do mesmo tipo.
- b) Se “Q” for maior que um ($Q > 1$), significa que o custo desses ativos é maior ao de sua reposição, e a tendência é de novos investimentos em ativos do mesmo tipo.

Dessa forma, como indicador de Capital Intelectual, o “Q” de Tobin identifica a capacidade de uma empresa gerar lucros superiores à média, por possuir uma capacidade que as demais empresas não possuem (WERNKE, 2001).

2.4.4 Método de Stewart

Esse método de mensuração do capital intelectual observa que algumas áreas devem ter o objetivo de gerenciar os ativos de conhecimento nas instituições. É um modo de verificar o valor geral de ativos intangíveis, além de realizar medições do capital intelectual, do capital estrutural e do capital de cliente (OLIVEIRA; BEUREN, 2003). A comparação visa ao valor de mercado versus o valor contábil, averiguando a diferença entre o valor de mercado e o patrimônio contábil. Segundo Stewart (1998, p. 201), “é rápido, fácil e racional. Se o valor de uma empresa é maior do que o valor que os acionistas possuem, faz sentido atribuir a diferença ao capital intelectual”.

Outra proposta realizada por Stewart (1998) trabalha com a medida de capital humano. Inclui algumas observações para empresa, como a inovação, a atitude dos funcionários, a posição, a rotatividade, a experiência e o aprendizado. Desse modo, no aspecto inovação, o resultado do capital humano é a inovação e a eficiência do capital estrutural. Para esse acompanhamento, seria necessário registrar o percentual de vendas, que pode ser atribuído a novos produtos e serviços, e nesse, aspecto, existem indícios da interação entre capital humano e cliente.

Os empregados, nesse sentido, são a chave fundamental para o bom desenvolvimento da empresa, pois as “(...) pessoas que se sentem necessárias, úteis, que acreditam estar aprendendo, serão mais produtivas do que pessoas ociosas e inseguras” (STEWART, 1998, p. 206). Dessa forma, a empresa precisa estruturar os dados gerados por intermédio das pessoas, para que possam ser indicadores de capital humano.

Existe outra abordagem importante, e esta está em torno da qualificação dos funcionários. Segundo Stewart (1998, p. 206), uma “outra abordagem à avaliação do capital humano é manter índices de seu ‘estoque’ de funcionários qualificados”. Citam-se algumas medidas de posição para avaliar os índices dos empregados qualificados.

- Número médio de anos de experiência dos funcionários em suas profissões.
- Rotatividade de especialistas.
- Senioridade entre os especialistas.
- Valor agregado por especialistas e funcionários.

- Percentual de clientes que “aumentam a competência”.
- Percentual de novatos (funcionários com menos de dois anos de experiência).

Em decorrência dessa ideia, Stewart (1998, p. 215) cita outras medidas de capital humano que podem fornecer dados quantitativos e que geram informações qualitativas.

- Entre as diversas habilidades que seus funcionários possuem, quais são as que seus clientes mais valorizam? Por quê?
- Quais habilidades e talentos são mais admirados por seus funcionários? Quais contribuem para possíveis diferenças entre o que os clientes valorizam e o que os funcionários valorizam?
- Que tecnologia ou habilidades emergentes poderiam minar o valor de seu conhecimento proprietário?
- A que área de sua organização os gerentes de maior potencial preferem ser designados? Onde eles menos gostam de trabalhar? Como explicam sua preferência?
- Que percentual de gerentes conclui planos para o treinamento e o desenvolvimento de seus sucessores?
- Que percentual de tempo total de seus funcionários é dedicado a atividades de valor reduzido para os clientes? Que percentual do tempo dos funcionários especialistas é dedicado a atividades de valor reduzido para os clientes?
- Os concorrentes contratam seus funcionários?
- Por que seus funcionários deixam a sua empresa e aceitam cargos em outras empresas?
- Entre os especialistas de seu mercado de trabalho – inclusive *headhunters* – qual é a reputação de sua empresa *vis-à-vis* seus concorrentes?

Essas perguntas são uma fonte rica de dados para mensuração referente ao conhecimento dos colaboradores.

Para avaliação dos intangíveis – no capital de estrutura –, é necessário avaliar o estoque de conhecimento e a eficiência organizacional. Ainda assim, é fundamental observar um conjunto de dados que possa permitir a identificação dos ativos. Esse reconhecimento é realizado de três formas: conjunto técnico (segredos comerciais, fórmulas etc.); conjunto de marketing (direitos autorais, nome e logotipo da empresa, garantias, propaganda etc.); conjunto de habilidades e conhecimentos: bancos de dados, manuais, sistemas de segurança etc. (STEWART, 1998).

Para análise da eficiência organizacional, é preciso considerar a rotatividade do capital de giro e a lentidão burocrática da empresa. Nesse sentido, Stewart (1998, p. 212) diz:

Primeiro anote seu capital de giro: contas a receber mais estoques menos contas a pagar. Para eliminar variações sazonais, faça isso no início de cada ano e no final de cada trimestre; em seguida, calcule a média dos cinco valores. Divida a média pelas vendas anuais. Quanto mais alto o valor, menos dinheiro você comprometeu para gerar suas vendas.

Segundo Stewart (1998), no caso da lentidão burocrática, seguem algumas verificações da organização.

- Sugestões feitas versus sugestões implantadas.
- Tempo de lançamento no mercado. Quanto tempo é preciso para desenvolver e lançar novos produtos ou serviços?
- Teste do “muito cacique para pouco índio”.
- Tempo de preparação, tamanho mínimo de lote lucrativo.

Com base nessas variações, a organização pode verificar as ideias que seus empregados tiveram, ou que estão sendo colocadas em prática, ou mesmo, se, com a implantação de ideias, a empresa está limitando o seu pessoal. Há, ainda, a questão de desenvolvimento e lançamento de produtos, bem como o custo em virtude das vendas dos produtos da empresa. Nesses casos, é importante avaliar que medidas eficazes estão sendo tomadas para o desenvolvimento do capital estrutural na empresa (OLIVEIRA e BEUREN, 2003).

Em relação ao capital de clientes, que é o ativo mais relevante para as instituições, Stewart (1998) observa a necessidade da satisfação dos clientes e o quanto vale um cliente leal. Segundo Stewart (1998, p. 215), os “clientes satisfeitos devem exibir pelos menos três características mensuráveis: lealdade, maior volume de negócios e insuscetibilidade ao poder de persuasão de seus rivais”. Assim, o capital de cliente é um dos maiores ativos que a organização possui.

Conforme a lógica de Stewart (1998), é possível calcular o índice de retenção de clientes da seguinte forma.

1. Determine um período de tempo significativo como base do cálculos.
2. Calcule o lucro que seus clientes geram, normalmente, a cada ano que sua empresa consegue mantê-los.
3. Em seguida, trace um gráfico de “expectativa de vida”, usando amostras para descobrir o grau de erosão de sua base de clientes a cada ano.

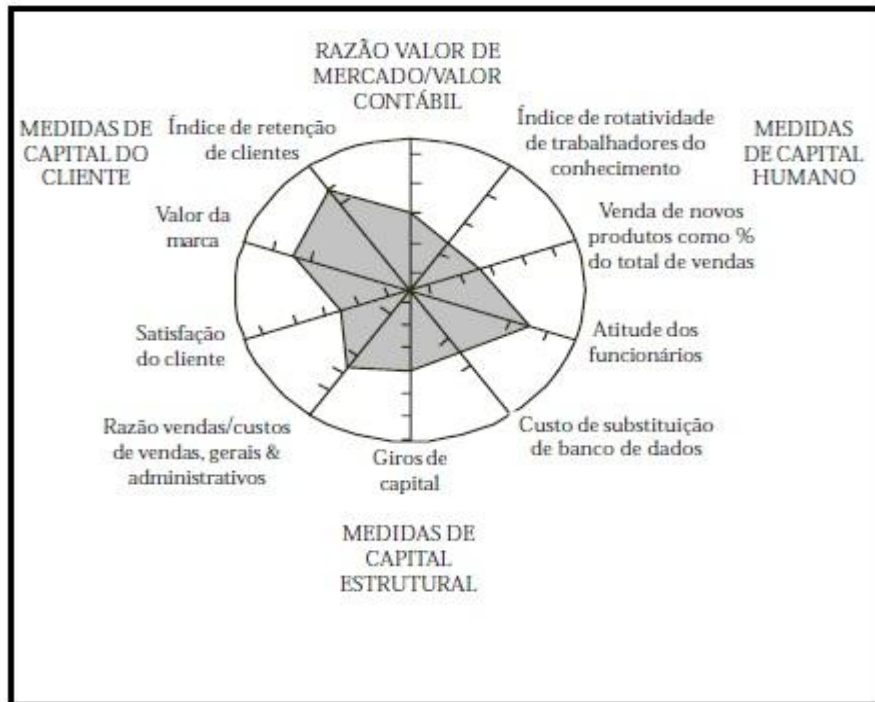
4. Depois de contabilizar o lucro por cliente por ano e os valores de retenção de clientes, calcule o valor presente líquido de um cliente.

Stewart (1998) diz que existem várias maneiras e medidas para avaliar e mensurar o capital intelectual das empresas. As organizações devem observar o momento da escolha dos métodos que serão utilizados para as medições de acordo com os seguintes itens.

- Manter a simplicidade: não selecionar mais do que três medidas para cada item (capital humano, estrutural e do cliente).
- Avaliar o que é, estrategicamente, importante: por exemplo, se a empresa vende confiabilidade nos produtos.
- Avaliar atividades que produzem riqueza intelectual: trabalhar com itens que digam algo sobre o capital intelectual – informações como saúde ocupacional e registros de segurança –, focando o intelectual, pois, na maioria das vezes, são mensurados casos que pouco (ou nada) têm a ver com o capital intelectual.

Segue a representação gráfica do navegador de capital intelectual sugerido por Stewart (1998).

Figura 4 – Navegador do capital intelectual – Modelo de Stewart



Fonte: Stewart (1998, p. 219).

A figura anterior mostra para onde os dirigentes devem coordenar as medidas a serem tomadas na sua administração para o encontro dos capitais humano, estrutural e de clientes, de acordo com o navegador. Desse modo, a vantagem desse gráfico é a forma que permite agrupar várias medidas diferentes num mesmo quadro e possibilitar a análise de vários elementos concomitantemente (HENRICH, 2004). O gráfico também permite observar as seguintes informações: satisfação dos clientes, valor da marca entre outros itens.

2.4.5 Método de Edvinsson e Malone

Edvinsson e Malone (1998) desenvolveram um modelo de avaliação de capital intelectual para a empresa Skandia no ano de 1985, divulgado em 1994. O objetivo foi preencher brechas nos balanços patrimoniais que apresentavam informações estáticas e que nem sempre representam a realidade da organização. Os diretores da empresa Skandia perceberam que o poder competitivo não estava apenas nos ativos contábeis tradicionais, mas também, nos fatores subjetivos não mensurados (OLIVEIRA; BEUREN, 2003).

Antunes (2000, p. 98) menciona informações sobre o navegador.

O Navegador surgiu de uma matriz de necessidades, incluindo o desejo de juntar cinco áreas de foco do Capital Intelectual, mostrando como elas interagem e também como se localizam no eixo de tempo da vida operacional da empresa.

O modelo Skandia embasa-se em um navegador que demonstra as variações do capital intelectual.

Figura 5 – Navegador Skandia



Fonte: Edvinsson; Malone (1998, p. 60).

A estrutura da Figura 5 apresenta-se em forma de “casa”, porque está voltada para o financeiro como média exata e estática do passado, representando aquilo que já aconteceu. As laterais remetem às paredes, que significam o hoje, o agora, sendo representado pelos clientes. No processo e no centro, são realizadas as ações do foco humano. O alicerce da “casa” é o foco na renovação, que irá garantir vantagens competitivas sustentáveis, retroalimentando e renovando as áreas de foco da empresa.

Seguem três tarefas para o navegador.

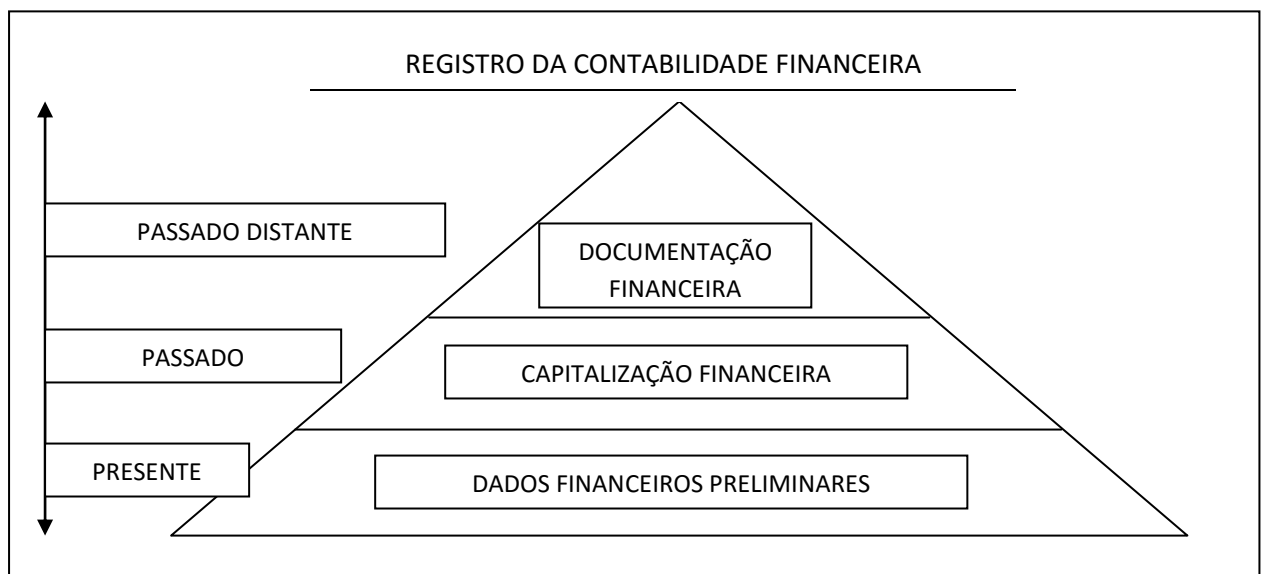
- Perscrutar as mensurações: organizar as áreas de foco de modo coerente e em categorias.

- Olhar para o alto, em direção a medidas mais abrangentes de valor: o navegador deve alinhar os dados gerados, visando à criação de um pequeno número de índices globais.
- Olhar para fora em direção ao usuário: deve gerar informações compreensíveis aos diversos grupos de usuários dessa informação.

Esse modelo serve para nortear os trabalhos de avaliação do capital intelectual, possibilitando a criação de um instrumento que direcione as áreas da organização. Estas devem ser categorizadas e mapeadas para extração dos dados relevantes, provenientes de ativos que agreguem valor ao passado, presente e futuro (MATHEUS, 2003).

A área financeira representa a parte mais tangível para a empresa em relação aos indicadores financeiros. As informações observadas pelo setor financeiro são muito relevantes no processo de avaliação do capital intelectual, porque os relatórios trazem grande número de dados referentes aos valores da organização, que foram e serão gerados pelos intangíveis (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Figura 6 – Pirâmide sobre o registro da contabilidade financeira



Fonte: Dusi (2004, p. 58).

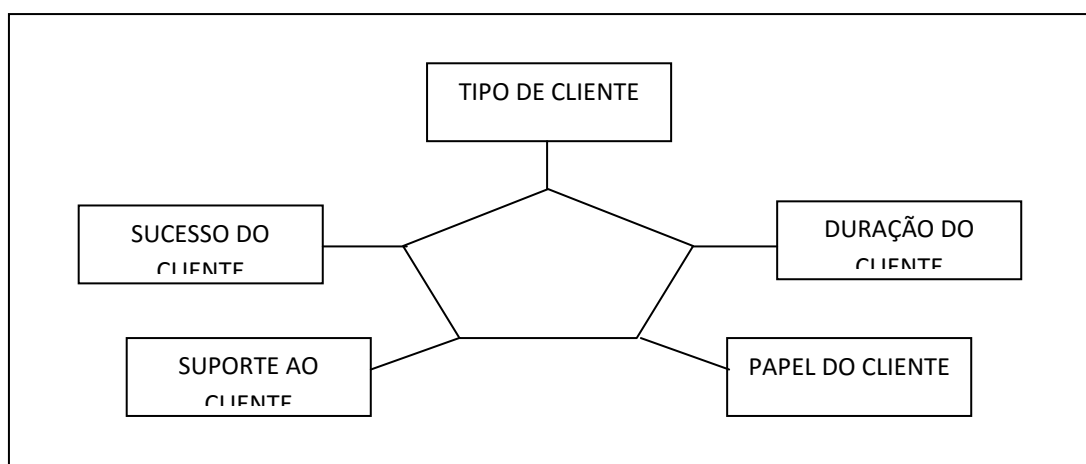
Segundo Antunes (2000), a diversidade de informações que são coletadas nas organizações com os indicadores financeiros é variada. Desse modo, o navegador filtra e traduz quatro tipos de índices.

- a) Cumulativos: representam uma medida direta em termos monetários.
- b) Competitivos: representam, normalmente, um índice percentual comparativo em relação ao desempenho do mercado.
- c) Comparativos: os quais indicam duas variáveis com base na própria empresa.
- d) Combinados: um quociente que combina o expresso em valor com o percentual. Exemplo: retorno sobre o ativo líquido originário de despesas com um novo negócio.

No alto da pirâmide, consta a documentação financeira. Trata-se do momento em que as informações de capital intelectual são transformadas em valor financeiro, que passará a fazer parte dos demonstrativos financeiros tradicionais da organização.

Já no pentagrama a seguir, a área foco no cliente está bem representada pelos pontos fortes e fracos da empresa em relação ao conceito do cliente.

Figura 7 – Pentagrama de pontos fortes e fracos



Fonte: Dusi (2004, p. 60).

Em cada ponta do pentagrama, há um parâmetro a ser elaborado em relação ao conceito de cliente, como forma de avaliar as relações empresa/cliente que

realmente geram ativos e, assim, mensurar sob a ótica do capital intelectual (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Assim, nesta perspectiva, o pentagrama tem por objetivo analisar as seguintes questões.

- Tipo de cliente: visa verificar o perfil de um cliente para cada produto da empresa e quão adaptável tal perfil se torna para a evolução em longo prazo da empresa. Qual é o potencial desses clientes para que sejam “desenvolvidos” como consumidores de futuros produtos e serviços da empresa? Como esses clientes se comparam, em termos de renda disponível, escolaridade, idade e outros fatores, e quais parâmetros análogos para a concorrência?
- Duração do cliente: qual é o índice de rotatividade da atual base de clientes? Qual é o tempo médio que um cliente tem permanecido leal à empresa? Como esses dois indicadores se comparam à média do setor? Com que frequência um contato é mantido? Para produtos de consumo, qual é o índice de clientes de várias gerações? Para produtos industriais, a empresa constitui-se em fonte única de suprimentos ou é uma entre muitas? Que sistemas de transmissão de informação e divulgação foram estruturados para compartilhar informações com o cliente?
- Papel do cliente: que papel o cliente desempenha no projeto, na fabricação, na entrega do produto ou no serviço? Qual é o valor agregado por essa participação e colaboração? Que programas comparáveis existem nos parceiros estratégicos, fornecedores, distribuidores e varejistas da empresa?
- Suporte do cliente: Que programas, esquemas e tecnologias independentes foram estruturados para assegurar o mais alto nível de satisfação e sucesso para o cliente? Qual é o seu valor? Como o resto da empresa está organizada em relação à linha de frente dos serviços de atendimento ao cliente? Qual é a criação de valor dessas operações? Qual é a correlação entre o investimento da empresa em serviços e o suporte ao cliente, comparativamente, em níveis crescentes de satisfação do cliente?

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

Para esclarecer o valor agregado em cada ponta do pentagrama, foram desenvolvidos alguns índices de avaliação do capital intelectual com foco no cliente. Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 85), “participação de mercado (%); número de clientes; número de clientes perdidos; acesso através de telefone (%); classificação dos clientes (%); números de dias empregados em visitar clientes; [...]” são indicadores que demonstram alguns pontos fortes e fracos que devem ser considerados pelas empresas para realizar a avaliação pelo método Skandia.

O foco no processo está ligado, diretamente, ao impacto dos investimentos em tecnologia nas empresas. Nesse caso, percebe-se uma enorme atenção com a tecnologia da informação. Já as tecnologias de produção, da informação ou outro tipo de tecnologia têm o objetivo de medir os investimentos em tecnologia relacionados com a capacidade que esses instrumentos têm de criar valor para instituição (ANTUNES, 2000).

De acordo com o modelo criado para a Skandia, existem alguns índices que foram gerados para avaliar o foco no processo, com objetivo de evitar quatro tipos de erros relacionados à infraestrutura.

- Medir apenas a tecnologia que contribua para o valor da empresa.
- Acompanhar a idade e o suporte dos fornecedores de tecnologia.
- Avaliar a contribuição de valor da produtividade.
- Relacionar-se com as metas de desempenho.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 97), os índices desenvolvidos para avaliar o foco no processo são “despesas administrativas/ativos administrativos; despesas administrativas/receita total; custo dos erros administrativos/receitas gerenciais [...]”. Esses são os índices que as organizações podem utilizar para avaliação do foco no processo.

Salienta-se, ainda, o foco referente à renovação, que mede a renovação e o desenvolvimento. Estes estão ligados a índices relacionados a clientes, atração de mercado, produtos, parceiros estratégicos, infraestrutura e empregados. Para Edvinsson e Malone (1998, p. 105), os indicadores são “despesa com desenvolvimento de competências/empregados; índice de satisfação do empregado; despesa de marketing/clientes; [...]”.

Dessa forma, a área do foco humano é a última a ser avaliada, considerada a mais difícil de ser estimada, por estar ligada às pessoas que estão na organização, em virtude das particularidades de cada indivíduo. Portanto, para Edvinsson e Malone (1998, p. 114), os índices gerados com base no foco humano tem que ser “fundamentados: buscar o que é realmente importante; estruturados: evitar variáveis subjetivas demais; tecnológicos: medir a capacidade de se adaptar a novas tecnologias”.

Assim, de acordo com Edvinsson e Malone (1998, p. 121), os índices gerados foram: “índice de liderança (%); índice de motivação (%); clientes satisfeitos (%); vendedores satisfeitos; staff motivado e competente [...]”.

Dessa maneira, cada item de foco do navegador Skandia de capital intelectual foi avaliado isoladamente, gerando a primeira informação sobre o capital intelectual denominada relatório de capital intelectual, que demonstra todos os índices sobre uma concepção totalmente gerencial (ANTUNES, 2000).

O próximo passo seria a escolha dos índices filtrados dentre todos para composição do valor do capital intelectual. Assim sendo, Edvinsson e Malone (1998) criam a fórmula para se chegar ao valor do capital intelectual: $\text{capital intelectual organizacional} = ic$, onde, i significa o coeficiente de eficiência na utilização do capital intelectual, determinada pela média aritmética dos índices percentuais selecionados e c é o valor absoluto da soma dos itens que compõem parte do capital intelectual.

Conforme Edvinsson e Malone (1998, p. 121, as definições dos índices selecionados foram as que seguem.

- “Os índices devem ser representados de cada um dos cinco focos.
- Os índices devem eliminar as repetições.
- Os índices devem eliminar as categorias que sejam próprias do balanço patrimonial”.

Desse modo, a partir do momento que os índices de valores absoluto e percentual forem selecionados, a organização estará apta a calcular o valor do seu capital intelectual (ANTUNES, 2000).

Em vista de tudo que foi exposto sobre a avaliação do capital intelectual pelo modelo Skandia, as empresas passaram a perceber que os resultados não estão apenas em torno dos ativos tangíveis. Por conseguinte, não há como negar a contribuição desse modelo frente às necessidades atuais e do avanço nas técnicas de gerenciamento de valores e competências organizacionais que possam aproximar da realidade e evidenciar a verdadeira situação das instituições. Desse modo, o modelo apresentado não limita as variáveis de medição do capital intelectual, porque esse método foi desenvolvido para a organização Skandia.

3 ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR

3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO HOSPITAL

A origem do hospital data de muitos anos atrás, bem antes da era cristã com os primeiros indícios na Grécia antiga no período de 1200 a 400 a.C. Conforme Abbas (2001, p. 7), “na Grécia, os “asclépios” eram templos que recebiam doentes, geralmente viajantes e, provavelmente influenciaram as observações de Hipócrates, considerando o pai da medicina empírica”. Em 160 a.C, as pessoas necessitavam de um lugar específico para o tratamento de suas enfermidades. A partir dessa carência de espaço, surge a instituição denominada hospital. Como mencionado por Sales (1971), em Roma, havia indícios de que os hospitais eram predominantemente militares, voltados à recuperação dos soldados para novas lutas. As pessoas que se encontravam doentes e que não tinha condições de arcar com o atendimento particular eram aglomeradas com os indigentes e demais indivíduos. Segundo Siqueira (1985, p. 33), “[...] o Hospital Geral era para internamento dos pobres e mendigos da cidade”. Assim, nascem as casas de assistência, que recebiam os enfermos, pobres e indigentes. No entanto, essas casas recebiam seus pacientes com o objetivo de cuidar das pessoas com enfermidades.

De acordo com Abbas (2001, p. 9),

Um dos primeiros lugares para cuidar de enfermos de que se tem registro foi fundado na Irlanda, no ano 300 antes de Cristo, pela Princesa Macha. Era chamado de "Broin Bearg" (casa de tristeza), e era usado pelos Cavaleiros da Casa Vermelha (Red Branch Knights) como residência no Ulster até sua destruição no ano 332 da era Cristã (332 d.C.) ("Seanchus Mor", 123. Cf. Sir W. Wilde, "Notas sobre a Irlanda Antiga", pt. III). Na Índia, o reino budista de Azoka (252 a.C.) tinha um local para tratar de homens e animais. Os mexicanos, em tempos pré-colombianos, tinham várias instituições em que os doentes e os pobres eram atendidos (Bancroft, "Raças nativas", II, 596).

No Egito, aparecem os primeiros sinais de instituições no ramo hospitalar. O médico era uma figura muito importante, e cada profissional da medicina tinha

especialização em determinada enfermidade. De acordo com Rosen (1958), os médicos da época caracterizaram-se por um forte componente religioso e místico, as doenças eram ligadas ao sobrenatural e o médico fazia também o papel de sacerdote.

No Japão, o primeiro hospital foi fundado pela imperatriz Komyo, em 758. Em Roma, Júlio Cesar reconheceu os trabalhos dos médicos e o valor dessa profissão, concedendo a cidadania romana a todos que se dedicavam a essa área (ABBAS, 2001).

Na Era do Mercantilismo, conforme Rosen (1958), houve a necessidade de construir hospitais para redução das doenças transmissíveis. Nesse mesmo período, surgem as primeiras maternidades para proteção das crianças recém-nascidas.

Em 1772, as instituições hospitalares ganharam destaque devido a um incêndio do hospital Hotel Dieu, de Paris. Esse hospital continha 1.100 leitos para os doentes e mais 600 leitos grandes, somando um total de 2.700 doentes. Em sua reconstrução, após o incêndio, estipulou-se uma capacidade para 5.000 leitos. Contudo, essa meta não foi atingida e se mantiveram as quantidades anteriores (COSTEIRA, 2014).

Conforme Stern (1983), em 1780, com o início da Revolução Industrial, houve um grande desenvolvimento das ciências e da medicina. Nesta última, aprimoraram-se os processos de diagnóstico, terapêuticos e preventivos, além da utilização de modernos equipamentos e mão de obra qualificada nos hospitais da época. Dessa forma, a medicina foi reconhecida como uma profissão. A partir desse momento, não era necessário mais o médico da família, porque esses profissionais foram substituídos por um especialista, que dispunha de recursos tecnológicos para realizar um atendimento mais adequado aos pacientes.

Com o desenvolvimento da tecnologia, que proporcionou uma melhora significativa no atendimento médico, os hospitais passaram a ser centros de referências para o tratamento de doenças e chagas (SIQUEIRA, 1985).

Em consequência do desenvolvimento da medicina, surgem novos procedimentos de diagnóstico e terapia, bem como o avanço das cirurgias, que contribuíram para prolongar a vida dos pacientes. Com cursos e treinamentos, os profissionais da área médica tornaram-se mais capacitados para o atendimento aos enfermos (ABBAS, 2001).

Para uma melhor compreensão, seguem alguns conceitos e seus respectivos autores, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 5 – Conceito do termo hospital

Abbas (2001, p. 10).	Um hospital é uma entidade econômica que possui vida própria e, difere das outras empresas porque o seu objetivo ou “produto” básico é a manutenção ou restabelecimento da saúde do paciente.
Borba (1991, p. 45).	Um elemento de organização de caráter médico-social, cuja função consiste em assegurar assistência médica completa, curativa e preventiva à determinada população e cujos serviços externos se irradiam até a célula familiar considerada em seu meio; é um centro de medicina e de pesquisa biossocial.
Gersdorff (1980, p. 35).	A empresa hospitalar é muito mais parecida com uma empresa que produz serviços (hotel, por exemplo, um banco, etc.) que com um empresa que produz bens ou mercadorias.
Ministério da Saúde (1977, p. 9).	É a parte integrante de uma organização médica e social, cuja função básica consiste em proporcionar à população assistência médica integral, curativa e preventiva, sob quaisquer regimes de atendimento, inclusive o domiciliar, constituindo-se também em centro de educação, capacitação de recursos humanos e de pesquisas em saúde, bem

	como de encaminhamento de pacientes, cabendo-lhe supervisionar e orientar os estabelecimentos de saúde a ele vinculados tecnicamente.
--	---

Fonte: adaptado de Abbas (2001, p.10), Borba (1991, p.45), Gersdorff (1980, p. 35) e Ministério da Saúde (1977, p.9).

O conteúdo do Quadro 1 revela que os hospitais tinham a função de ajudar na prevenção e tratamento das doenças. Dessa forma, seu objetivo principal era tratar dos doentes e fazer o possível para amenizar as consequências das enfermidades, por intermédio de terapias e atendimento na área de assistência social.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES

Segundo Botelho (2006, p. 18), “os hospitais são classificados em gerais ou específicos”. Desse modo, um hospital pode ser geral a partir do momento que sua assistência é voltada para o atendimento de diversas doenças. Conforme o Ministério da Saúde (1977, p. 9), “poderá ter a sua ação limitada a um grupo etário (hospital infantil), a determinada camada da população (hospital militar, hospital previdenciário), ou finalidade específica (hospital de ensino)”.

Em relação à classificação, os hospitais podem ter atendimento específico em decorrência de diversas enfermidades, como o câncer, doenças psicológicas, maternidades etc. Segundo o Ministério da Saúde (1977, p. 9), “o hospital é destinado, predominantemente, a atender pacientes necessitados da assistência de uma determinada especialidade médica”.

No final do século XIX e começo do século XX, os hospitais foram se modernizando e suas funções foram se ampliando. Seus serviços se dividiram nas categorias preventiva, de reabilitação, restauradora, de ensino e de pesquisa.

De acordo com Abbas (2001, p. 9), a área preventiva tem a seguinte função:

- a) serviços preventivos como educação sanitária, pré-natal e vigilância no parto normal;
- b) prevenção da invalidez mental e física; e

c) auxílio nas campanhas de vacinação, organização de cursos e palestras como também distribuição de informativos com a finalidade de incentivar a prevenção de doenças.

Conforme Rocchi (1989, p. 19), a área curativa apresenta as funções a seguir.

- a) deve manter atividades de diagnóstico;
- b) propiciar tratamento curativo de enfermidade;
- c) oferecer um serviço de alto nível no desempenho tanto de recursos humanos quanto materiais; e
- d) oferecer assistência aos pacientes em casos de urgência.

Citam-se, ainda, algumas características referentes às atividades dos hospitais, segundo Abbas (2001, p. 11).

- a) serviços de atenção e tratamento personalizado a pacientes individuais;
- b) dependência das necessidades e demanda de seus clientes;
- c) definição das responsabilidades dos diferentes membros e pouca tolerância a erros;
- d) trabalho diversificado e com pouca padronização em que pessoas cuidam de pessoas, participando ativamente do processo de produção.
- e) pouco controle sobre seus trabalhos (principalmente os médicos) e sobre os pacientes;
- f) organização não baseada em uma linha única de autoridade, já que o administrador hospitalar detém menos autoridade e poder em relação a outras organizações;
- g) organização formal, até certo ponto, burocrática e autoritária, cuja operacionalidade repousa no arranjo do trabalho convencionalmente hierarquizado e em regras rígidas impessoais. É, porém, uma organização altamente especializada, departamentalizada e profissionalizada que não pode funcionar efetivamente sem uma coordenação interna, motivação, autodisciplina e ajustes informais e voluntários de seus membros.

Conforme Botello (2006, p. 19), os hospitais modernos podem apresentar as seguintes funções: “prestação de atendimento médico e complementar aos doentes em regime de internação; desenvolvimento, sempre que possível e tanto quanto possível, de atividades de natureza preventiva; participação em programa de natureza comunitária”. O serviço de natureza comunitária tem o objetivo de atender a família dos pacientes que recorrem aos hospitais, bem como promover a integração desse paciente com a família.

Os hospitais podem ser classificados, ainda, em relação à quantidade de leitos disponíveis. Conforme o Ministério da Saúde, aqueles integrantes do SUS usam a seguinte classificação, apresentada no Quadro 2.

Quadro 6 – Classificação dos leitos pelo Ministério da Saúde

Números de Leitos	Tipos de Entidades
No mínimo 50 leitos operacionais	Público
No mínimo 50 leitos operacionais	Privados c/ fins lucrativos
No mínimo 30 leitos operacionais	Privados s/ fins lucrativos

Fonte: Brasil (2013, online).

Além das categorias citadas no Quadro 2, os hospitais também podem ser classificados em tradicionais, assistenciais, públicos e privados. Conforme Guerra (2011, p. 40), “os tradicionais têm caráter filantrópico e são sustentados, normalmente, por instituições religiosas, como é o caso das Santas Casas de Misericórdia”. Em relação aos hospitais assistenciais, são entidades sem fins lucrativos, administrados por organizações privadas. Os hospitais públicos são de competência Federal, Estadual e Municipal, e os privados têm a finalidade lucrativa.

Em relação aos hospitais com fins lucrativos, Abbas (2001, p. 11) os caracteriza desta maneira: “a eficiência administrativa é avaliada pela maximização da riqueza dos proprietários. A otimização de lucros visa remunerar o capital investido a uma taxa satisfatória”. Desse modo, se por ventura o hospital chegar a ter lucro, este não poderá ser repassado às pessoas que constituíram a organização.

Para Guerra (2011, p. 41), “a personalidade jurídica dos hospitais é definida por meio de estatutos e são classificados em duas categorias: públicos e privados”. Dessa maneira, os hospitais públicos são administrados pelo Governo, que controla os gastos com a saúde pública e determina o valor cobrado pelos serviços prestados. O Sistema Único de Saúde (SUS), por exemplo, regulamenta as instituições públicas do ramo da saúde e faz o papel de agente financiador, reembolsando os hospitais e clínicas, conforme os preços tabela dos pelo Ministério da Saúde.

De acordo com Guerra (2011, p. 41), seguem algumas informações sobre o SUS.

- SIH-SUS, que caracteriza os pagamentos federais feitos pelo Ministério da Saúde para serviços de internação;
- SIA-SUS, que caracteriza os pagamentos federais para serviços ambulatoriais;

- Repasses federais ou transferência do Ministério da Saúde para Secretaria de Saúde municipal e estadual destinados ao atendimento hospitalar de média e alta complexidade;
- Pagamentos federais adicionais para hospitais universitários e de alta complexidade e para prestadores que oferecem atendimento especializado (cirurgia cardíaca e transplante) e de emergência;
- Dotações orçamentárias financiadas pelas receitas de impostos e taxas destinadas a hospitais públicos administrados diretamente pelo governo; e
- Outras fontes, que incluem a venda de serviços a operadoras de planos de saúde privados e o pagamento direto por pacientes privados.

Assim, tanto os hospitais públicos quanto privados são financiados por empresas privadas de convênio, como o Governo Federal, que representa o SUS. De acordo com Guerra (2011, p. 42), “com receitas fixas (e determinadas pelas companhias de seguro ou pelo SUS), os hospitais podem obter lucratividade, ou alcançar o ponto de equilíbrio, gerenciando efetivamente os custos”. No entanto, os hospitais privados têm características de serem filantrópicos, com atendimento preciso no regime de internação a quantos necessitarem do serviço. E, ainda, para Guerra (2001, p. 42), “devem possuir um amplo quadro de sócios-gestores, totalmente solidários e ilimitadamente responsáveis por todas as operações e seus efeitos socioeconômicos”. Essa situação permite que esses hospitais se beneficiem de incentivos fiscais e recursos para investimento.

O Ministério da Saúde (1977, p. 12) define entidades privadas e filantrópicas da seguinte forma.

Hospital Privado é o hospital que integra o patrimônio de uma pessoa natural ou jurídica de direito privado, não instituída pelo Poder Público. Hospital Filantrópico é o que integra o patrimônio de pessoa jurídica de direito privado, mantido parcial ou integralmente por meio de doações, cujos membros de seus órgãos de direção e consultivos não sejam remunerados, que se proponha à prestação de serviços gratuitos à população carente em seus ambulatorios, reservando leitos, de acordo com a legislação em vigor, ao internamento gratuito, organizado e mantido pela comunidade e cujos resultados financeiros revertam exclusivamente ao custeio de despesa de administração e manutenção.

Nesse contexto, os hospitais privados podem ser caracterizados como entidades de utilidade pública por estarem ligados, diretamente, com o Poder Público. Salienta-se, porém que independentemente de serem públicos ou privados, os hospitais têm a mesma função: curativa e preventiva.

3.3 AS ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES EM AMBIENTES COMPETITIVOS

Os hospitais são instituições que trabalham com prestação de serviços na área da saúde e, como qualquer outra organização, estão sujeitos a desenvolver suas atividades em um mercado altamente competitivo. Conforme Guerra (2011, p. 26), “a oferta de serviços hospitalares e a busca pela eficiência dos hospitais configuram-se como fatores que tornam a gestão dos serviços de saúde um processo de grande complexidade”.

Segundo Teixeira et al (2007, p. 3):

As organizações hospitalares têm sido fortemente afetadas por mudanças decorrentes do macro-microambiente, como novas tecnologias (sofisticados recursos de diagnósticos; medicamentos de última geração; programas de medicina em domicílio e sistemas de controle de gerenciamento de uso dos serviços); políticas públicas (SUS e planos privados de saúde); concorrência acirrada (organizações privadas); excelência em serviços (educação continuada).

As organizações do setor da saúde precisam investir na eficiência para que tenham condições de se manter no mercado atual. Segundo Mendes (1998, p. 57), “eficiência é a relação favorável entre os resultados obtidos e os recursos alocados”. Além disso, existem outros fatores que interferem nesse contexto, como a eficácia, a efetividade, a otimização de recursos, a aceitabilidade, a legitimidade e a equidade.

Outro problema que as empresas da área da saúde têm encontrado para se firmarem no mercado é a gestão de custos. Nesse caso, a falta de conhecimento na área de custos traz muitos problemas para o setor quanto à competitividade. Sendo assim, mencionam-se, ainda, outros elementos que interferem nessa situação.

- Gastos oficiais com a saúde são transferidos de modo desproporcional para a população mais rica, tanto na forma de serviços gratuitos ou subsidiados em hospitais públicos quanto na forma de subsídios para seguros públicos e privados.
- Há muito desperdício dos recursos para prestação de serviços, e os leitos hospitalares são subutilizados.
- Em países de renda média, como o Brasil, os custos dos serviços de saúde são significativamente elevados, e os gastos públicos estão crescendo em ritmo maior do que a renda por pessoa.

- O dinheiro público é gasto com intervenções pouco eficazes, ao mesmo tempo em que intervenções essenciais e de grande eficácia em relação ao seu custo permanecem sem financiamento público e/ou privado.

Nota-se, portanto, que a falta de recursos na área da saúde tem se tornado um grande problema. Essa situação vem se agravando em função da ineficiência da gestão dessas organizações.

Um dos problemas mais relevante está voltado para a baixa produtividade, desperdícios de recursos, desconhecimento do custo real dos procedimentos, além de dificuldades financeiras pelas quais passam as instituições públicas e privadas. De acordo com o Ministério da Saúde (2001), existe uma incapacidade de a rede pública hospitalar atender à demanda, principalmente, com o contínuo descredenciamento de hospitais privados conveniados e contratados pelo SUS. Esse cenário piora devido aos preços tabela dos pelo SUS, referentes aos repasses dos serviços prestados pelos médicos e hospitais.

Segundo Guerra (2011, p. 28), “mesmo prestando serviços prioritariamente por meio de convênios privados ou exclusivamente por particulares, muitos hospitais, (...) não conseguem obter margem de lucro total suficiente para cobrir o déficit advindo do resultado dos serviços prestados pelo SUS”. Assim, observa-se que os hospitais passam por uma grande dificuldade financeira por não conseguir cobrir seus custos para realização dos serviços prestados.

Em virtude dessa situação, cresce o endividamento e, em consequência, não existe investimento para aplicar em mais tecnologia. Dessa maneira, para Guerra (2001. p. 29),” (...) os hospitais, de forma geral, dependem muito de financiamento (governo e operadoras de planos de saúde) para realizar grandes investimentos de capital”.

Tal conjuntura demonstra a necessidade de aprimoramento nos custos para que essas organizações possam entrar na concorrência. Também é importante que estabeleçam uma posição competitiva no mercado, para se tornarem instituições de referência no setor.

3.4 OPORTUNIDADES E DESAFIOS DOS HOSPITAIS NA ATUALIDADE

Hospitais da rede particular estão ganhando cada vez mais espaço no mercado, com a procura dos pacientes que têm planos de saúde. Desse modo, a rede privada está aprimorando seus atendimentos e investindo em tecnologia para prestar um serviço de qualidade a seus clientes. Essa mudança ocorre em decorrência da entrada das operadoras de plano de assistência privada, também conhecidas como os convênios de saúde. O serviço das operadoras destina a atender a classe média, que procura um melhor atendimento na área da saúde, e passa a ser uma opção oportuna e vantajosa para a categoria.

Os convênios de saúde estão crescendo a cada dia em virtude das pessoas que procuram um atendimento de qualidade e preferem pagar o plano de saúde para ter atendimento fora da rede pública. Assim, em virtude da lentidão, superlotação e falta de recursos, os hospitais públicos perdem essa fatia do mercado.

Mesmo diante dessa valorização da rede privada, na oferta de serviço, alguns preços cobrados, tanto pelos hospitais particulares como públicos, precisam ser revistos, pois essas instituições desconhecem os valores reais dos custos na prestação de serviços. Todavia, essa defasagem precisa ser superada, visto que os gastos referentes aos hospitais públicos com assistência médica estão crescendo muito em relação ao século XVIII.

De acordo com Botelho (2006, p. 22), seguem alguns fatores que provocam esse aumento.

(...) causas demográficas, necessidade de pessoal nos serviços de saúde; qualidade dos serviços de saúde; exigências dos cidadãos; mudanças do quadro epidemiológico como consequência do desenvolvimento econômico; organização e estrutura do sistema de atenção e extensão da cobertura.

Para Abbas (2001, p. 12), “os avanços tecnológicos são fantásticos, porém, os preços cobrados pelos hospitais brasileiros são cada vez mais altos. Tecnologia é um fator determinante para o aumento dos custos da saúde”. Percebe-se que o custo pela aquisição da tecnologia é alto, e não existe um controle eficiente sobre esses dados na área da saúde. A cobrança de preços ignora se o valor é suficiente

para cobrir todos os gastos necessários para prestação de serviço, portanto, os hospitais do Brasil são os mais atrasados em termos administrativos.

De acordo com Abbas (2001, p. 14), “a medicina custa muito, porém, a remuneração dos hospitais é muita baixa”. Essa relação acontece em função de o hospital não conseguir cobrar mais pelos serviços prestados aos pacientes.

Além disso, Abbas (2001, p. 13) demonstra algumas razões para essas cobranças absurdas.

- a) falta de especialização dos hospitais;
- b) baixa produtividade;
- c) forma de estabelecimento dos preços dos serviços;
- d) desperdícios;
- e) preço de um dia de oxigênio variando de R\$ 2,00 a R\$ 8,00;
- f) ponte de Safena a U\$31,5 mil nos EUA, incluindo passagem aérea, contra 60 mil no Brasil;
- g) falta de concorrência;
- h) pequena margem dos compradores de serviço saúde.

Entende-se, dessa forma, que os hospitais precisam se adequar em relação aos seus custos, rever todos os preços que são cobrados e avaliar a origem dessa deficiência nos recursos. Atualmente, os instrumentos financeiros são cada vez mais necessários para uma boa gestão administrativa nessas organizações.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O Hospital Santa Casa de Maringá foi fundado em 12 de junho de 1954 pela iniciativa da Igreja Católica. A criação do hospital tinha como objetivo atender os trabalhadores que chegaram no período da colonização da cidade de Maringá, porque as condições de vida de muitos pioneiros eram precárias.

A história do Hospital Santa Casa de Maringá se confunde com a própria história da cidade de Maringá, que foi fundada em 1947. Os acervos da instituição relatam que, nas duas primeiras décadas da organização, houve muitas doações de empresários e agricultores da região para ajudar na manutenção da Santa Casa e, além disso, também a instituição contou com a ajuda de muitos voluntários que prestaram serviços em prol do hospital.

Em 1961, foi inaugurado o Pavilhão Rural, com 25 leitos, construído com donativos de fazendeiros da região. No ano de 1963, o hospital iniciou os serviços de assistência de Maternidade, com 55 leitos, além do Centro Cirúrgico e Centro Obstétrico.

Em virtude da crise financeira que a entidade estava passando na década de 70, a diretoria da época, dirigida por Dom Jaime Luiz Coelho, decidiu, junto com a Assembleia Geral, entregar o comando do hospital para a Congregação dos Irmãos da Misericórdia. Nessa transferência de diretoria, a congregação prometeu transformar o hospital de madeira em um hospital em alvenaria. Em 1976, foi lançada a pedra fundamental e iniciada a construção do novo hospital. Em 1981, foi inaugurado o 2º Pavilhão, para os Serviços de Laboratório de Análises Clínicas, Radiologia, Fisioterapia e Consultórios Médicos. Um ano depois, em 1982, houve a inauguração do 3º Pavilhão, que abrigava os Serviços de Pediatria e Clínica Feminina no Pavilhão Térreo com 66 leitos. Neste ritmo de construção, em 1986, foi inaugurado o 4º Pavilhão destinado a Alta Cirúrgica e Serviços de Apoio. No ano de 1988, inaugura-se o Bloco Administrativo.

No início da década de 90, houve a inauguração da UTI Pediátrica/Neonatal, sendo a primeira do interior do Estado do Paraná. Em virtude dos investimentos e doações realizadas pela Congregação dos Irmãos da Misericórdia de Maria Auxiliadora, com sede em Trier, na Alemanha, as obras do hospital deslancharam e,

em 1992, foi inaugurado o sexto e último pavilhão projetado, o Pavilhão Central, com cinco andares que abrigou três novas alas para internação.

Ainda, na década de 90, a Santa Casa contava com ajuda financeira da Congregação dos Irmãos para sobreviver. As doações que vinham da Alemanha não eram apenas para a construção do hospital, mas, muitas vezes, serviam, também, para pagar fornecedores e garantir a folha de pagamento dos funcionários. Com a finalização das obras, a Congregação dos Irmãos da Misericórdia decidiu, então, promover mudanças no modelo de gestão da Santa Casa e iniciou um importante processo de profissionalização e reestruturação administrativa. Gradativamente, a Congregação na Alemanha decidiu por interromper as doações destinadas para suprir os déficits da Santa Casa, pois o hospital precisava “andar com suas próprias pernas”.

A Congregação da Alemanha, entretanto, continuou e continua até hoje a colaborar na gestão do hospital, promovendo intercâmbio, coordenando *workshops* no Brasil e na Alemanha, com diretores e funcionários na Santa Casa, no intuito de se definir e manter as linhas macro da instituição, como a Missão, a Visão, os Valores, as Políticas e as Diretrizes do hospital.

A Irmandade, então, implantou um novo modelo de gestão, com objetivo de fazer com que a Santa Casa se profissionalizasse e alcançasse sua independência e equilíbrio financeiro, revisando seu portfólio de serviços e buscando novas alternativas para recursos financeiros. Dessa forma, em 1995, o hospital lançou seu próprio Plano de Saúde, o Santa Casa Saúde e, a partir disso, também houve a ocupação dos seus leitos entre o SUS e Convênios. Assim sendo, o Santa Casa Saúde pertence ao hospital, e todo o resultado do plano de saúde sempre foi revertido para o Hospital Santa Casa e o próprio Plano de Saúde. A partir disso, o hospital conseguiu melhorar sua estrutura, ampliar seus serviços e crescer como instituição.

Na década dos anos 2000, com a estrutura física consolidada, o hospital foca na qualidade dos serviços prestados e inaugura o Centro de Educação Continuada e o Serviço de Residência Médica. Em 2004, em virtude do jubileu de 50 anos, o hospital implanta o serviço de Quimioterapia. Um ano depois, mais especificamente em 2005, o Conselho Geral da Congregação na Alemanha, define o Planejamento Estratégico da Santa Casa para os próximos 10 anos.

Em 2007, o plano Santa Casa Saúde se consolida como um dos melhores da região e ganha nova sede. Em 2009, o hospital inaugura a nova UTI Adulto, com 24 leitos e a ala Santo Agostinho, com 22 leitos.

Em 2010, o hospital se consolida como referência hospitalar e entra no rol das 30 maiores Santas Casas do Brasil. Ainda, nesse ano, foi implantado o Projeto Cuidar Mais e instituído o serviço do Médico Hospitalista, um novo conceito em atendimento médico multidisciplinar. Nessa caminhada, em 2013, houve a implantação da Escola Corporativa Santa Casa de Maringá, investimento na capacitação profissional de todos os funcionários. E, por fim, em 2014, por ocasião dos seus 60 anos, a Santa Casa inicia a construção do prédio que abrigará os serviços de Hemodinâmica e Ressonância Magnética, e entra na última fase de implantação do processo de Acreditação Hospitalar.

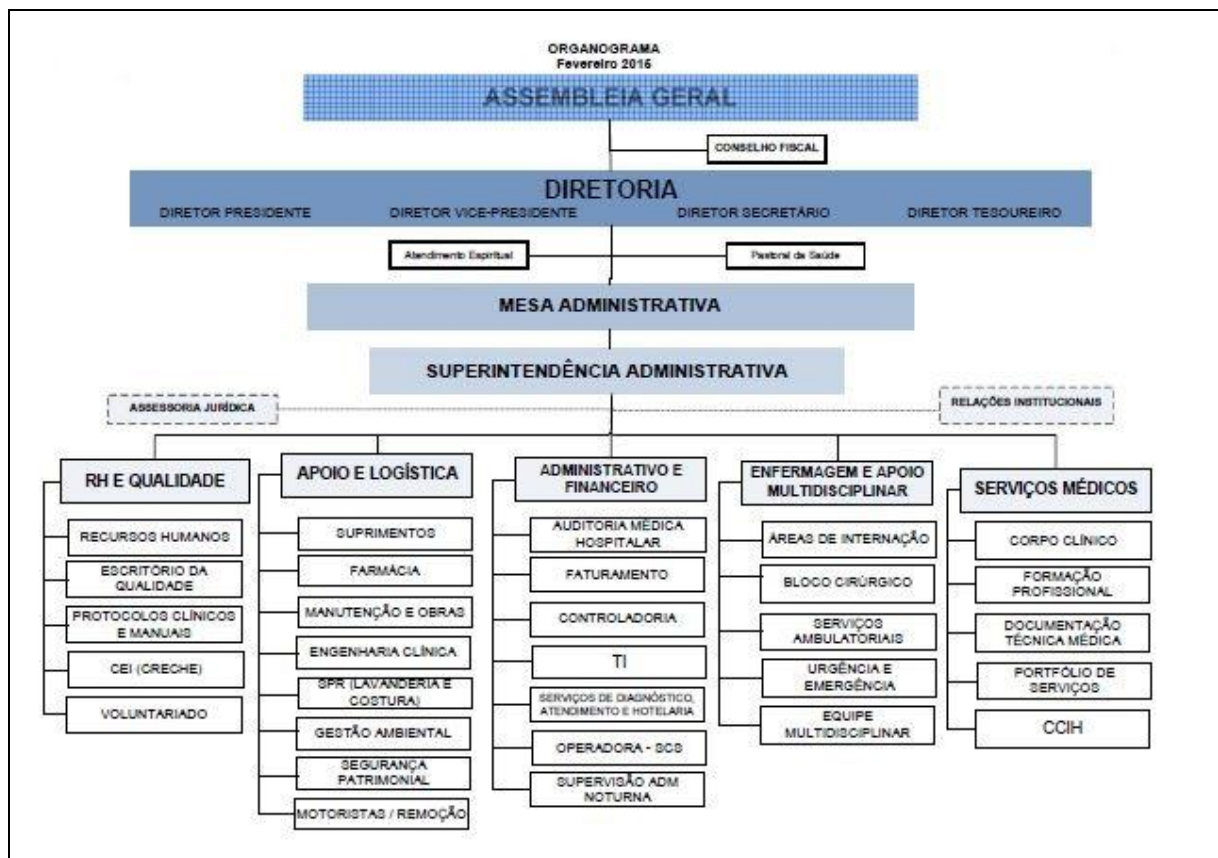
Atualmente, o Plano Santa Casa Saúde conta com 32 mil beneficiários, 243 leitos, sendo 35 de UTI's e mais oito salas cirúrgicas. O hospital destina 60% dos leitos ao SUS e atende a diversos convênios de saúde, caracterizando-se como hospital geral de alta complexidade, com destaque nas áreas de Maternoinfantil, Urgência e Emergência, Ortopedia e Traumatologia, Neurocirurgia, Nefrologia, Transplantes e Medicina Diagnóstica.

O Hospital Santa Casa conta, hoje, com aproximadamente 1.200 funcionários e cerca de 400 médicos, para atender a uma média mensal de 1.800 internações e mais de 8.600 atendimentos ambulatoriais, além de mais de 3.800 consultas especializadas e, aproximadamente, 48.000 exames, distribuídos nos serviços de Imagens e Laboratório de Análises Clínicas. O hospital também já ultrapassou a marca de 300 nascimentos por mês.

Por isso, passados 60 anos de sua fundação, a Santa Casa tem muito a comemorar ao longo desses anos, por realizar um atendimento com dignidade e humanização.

Nesse contexto, o Hospital Santa Casa está organizado da seguinte forma, conforme a Figura 8:

Figura 8 – Organograma do Hospital Santa Casa de Maringá



Fonte: Hospital Santa Casa de Maringá (2004).

Nesse organograma, é apresentada a estrutura da Santa Casa de Maringá, que conta com a Assembleia Geral, Conselho Fiscal, Diretoria (subdividida em Diretor Presidente, Diretor Vice- Presidente, Diretor Secretário e Diretor Tesoureiro), Atendimento Espiritual, Pastoral da Saúde, Mesa Administrativa, Superintendência Administrativa, Assessoria Jurídica, Relações Institucionais, RH e Qualidade, Apoio e Logística, Administrativo e Financeiro, Enfermagem e Apoio Multidisciplinar e Serviços Médicos.

A missão da Santa Casa de Maringá é “cuidar das pessoas prestando serviços médico-hospitalares com qualidade e sustentabilidade, promovendo saúde, bem-estar e conhecimento, norteados por princípios cristãos e responsabilidade social” (SANTA CASA MARINGÁ, 2015, online). Sua visão é “ser referência estadual como organização hospitalar, líder e inovadora, até 2020, destacando-se pela excelência de serviços especializados em saúde” (SANTA CASA MARINGÁ, 2015, online).

5 METODOLOGIA

A metodologia vem especificar a forma em que se desenvolveu a identificação e análise dos elementos formadores do capital intelectual no Hospital Santa Casa de Maringá, apresentando os métodos e técnicas de pesquisa que foram usados, e também de que forma foi realizada a coleta de dados.

5.1 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

Os métodos utilizados na pesquisa foram a revisão bibliográfica e o estudo de caso. Conforme Marconi e Lakatos (2007, p. 185), “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografia, teses, material cartográfico etc”. Além dessa técnica de pesquisa, também se utilizou o método do estudo de caso. De acordo com Collis (2005, p. 73), “o método do estudo de caso consiste no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas”.

Em relação aos objetivos, o método utilizado foi exploratório e descritivo para observar, registrar, analisar e correlacionar às variáveis que se manifestaram no decorrer da pesquisa. Desse modo, por meio desse método, buscou-se a frequência em relação ao fenômeno estudado, ou seja, a relação e conexão com a demais.

No desenvolvimento do trabalho, utilizou-se a pesquisa quantitativa para observar melhor as questões em relação aos objetivos específicos em torno do capital intelectual da organização.

As informações do estudo foram levantadas por meio da observação, de questionários e de declarações de pessoas ligadas à pesquisa que puderam fornecer dados importantes.

A respeito disso, Chizzitti (2006, p. 52) afirma que as análises “quantitativas: preveem a mensuração de variáveis pré-estabelecidas, procurando verificar e

explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas. O pesquisador descreve, explica e prediz”.

5.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A empresa escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa foi o Hospital Santa Casa de Maringá, uma instituição filantrópica que presta serviços na área de saúde à comunidade de Maringá e região metropolitana.

A entidade conta com aproximadamente mil e duzentos colaboradores que conciliam o atendimento pelo SUS e por convênios. Os funcionários que têm função estratégica na empresa são os que participaram da pesquisa, por meio de questionários. Estes foram enviados para 65 (sessenta e cinco) colaboradores, dentre os quais, 47 funcionários participaram da pesquisa. Com as respostas levantadas nos questionários, foi possível identificar o nível de presença do capital intelectual da organização.

A partir das informações coletadas por meio dos questionários, foram realizadas as análises dos dados para identificação dos elementos formadores do capital intelectual da organização.

5.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, os objetivos têm característica descritiva e exploratória. Nesse sentido, envolve a observação, descrição, a análise, a classificação e os registros dos dados importantes para pesquisa.

Para realização da pesquisa, utilizou-se um questionário (apêndice B) com 62 questões fechadas que buscaram identificar a presença de elementos formadores do capital intelectual. O questionário aplicado divide-se em quatro partes: elementos do capital humano, elementos do capital estrutural, elementos do capital relacional e elementos de importância do capital intelectual.

As respostas dos questionários identificam o grau de concordância com a organização a qual se dá na seguinte escala: de 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (não discordo nem concordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

As perguntas dos questionários (apêndice B) foram enviadas ao grupo que representa o nível estratégico da organização de forma impressa e em um envelope totalmente em branco, distribuídos pela gestora do RH para cada destinatário. Esses envelopes foram entregues, pessoalmente, à pesquisadora para observar e compilar os dados coletados.

Os questionários (apêndice B) foram enviados na segunda quinzena de junho de 2015, retornando após 3 (três) semanas do envio. As coletas de dados referentes aos questionários estão no apêndice C. Dessa maneira, os dados coletados originaram-se do modelo mencionado no referencial teórico, o navegador Skandia estudado pelos autores Edvinsson e Malone (1988). Após a coleta dos dados, pôde-se identificar a presença e a existência de cada elemento do capital intelectual.

5.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A partir da análise dos dados coletados por meio dos questionários, realizou-se sua compilação, utilizando-se as técnicas abordadas por Edvinsson e Malone (1998) utilizando-se como modelo, o Navegador Skandia.

A ideia de identificar e avaliar os elementos formadores do capital intelectual do Hospital Santa Casa de Maringá, se limitou às seguintes áreas: capital humano, capital estrutural, capital relacional e capital intelectual.

Com base nas respostas coletadas por meio do questionário, no apêndice B, seguiram-se as análises, a fim de chegar aos objetivos da pesquisa. É interessante destacar que as análises feitas representam a empresa que, neste caso é o Hospital Santa Casa de Maringá, e serviram de estrutura para identificação dos elementos formadores do capital intelectual dessa organização. O primeiro passo após a coleta dos dados foi a tabulação dos dados e a realização de uma análise descritiva das respostas. Em seguida, foi utilizado o software R (utilizando o pacote “*psych*” (TEAM; REVELLE, 2014, 2012).

Logo, depois, foram realizadas análises de média e correlação com as respostas coletadas dos questionários por grupo, ou melhor, por cada um dos elementos formadores do capital intelectual e, ainda, a correlação entre o capital humano, o capital estrutural, o capital relacional e os elementos de importância do capital intelectual.

Na sequência, na primeira parte da análise, buscou-se a identificação do nível de presença dos elementos formadores do capital intelectual e o inter-relacionamento entre eles por meio das correlações.

6. RESULTADOS

Este estudo tomou como base teórica o método de mensuração de Edvinsson e Malone (1988), onde se evidencia a divisão do Capital Intelectual em áreas: Capital Humano, Capital de Relacionamento e Capital Estrutural. Conforme Stewart (1998), o capital humano está relacionado com a capacidade intelectual e competências dos funcionários, ou seja, o capital humano pertence aos colaboradores e não é propriedade da organização. Segundo Edvinsson e Malone (1988, p. 32), “o capital estrutural pode ser melhor descrito como o arcabouço, o *empowerment*, e infra-estrutura que apoiam o capital humano”. Na visão de Luz (2009), o capital de relacionamentos aborda a qualidade dos relacionamentos entre as organizações e seus funcionários, fornecedores/parceiros e clientes. Desse modo, para Brooking (1996), o capital intelectual é uma combinação de ativos intangíveis que são frutos das mudanças nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação que promovem vantagens para as instituições e para seus funcionários. Fundamentado nessas três áreas e mais a percepção de capital intelectual, desenvolveu-se um questionário que foi aplicado na organização estudada. Após a coleta dos dados, analisaram-se as informações, sendo elas apresentadas, a seguir, com a finalidade de identificar e avaliar a importância do Capital Intelectual para a instituição.

Para suceder as análises estatísticas, as informações coletadas dos questionários foram divididas em: questões de 1 a 18 – evidenciam os elementos do capital humano do hospital; as questões 19 a 34 – os elementos do capital de relacionamento; as questões 35 a 50 – os elementos do capital estrutural; e as questões 51 a 62 – a escala de percepção de capital intelectual da organização estudada conforme o Quadro 7.

Quadro 7 – Descrição da escala utilizada no questionário

Escala	Descrição
1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Não discordo nem concordo
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

Fonte: elaborada pela autora.

A partir desse quadro, foi possível identificar as ligações ou inter-relacionamentos entre os elementos formadores do capital intelectual do hospital. Com base nas respostas do apêndice C, foi possível determinar após as análises das informações coletadas, os intervalos para determinar o nível do capital intelectual do hospital de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 – Intervalo de valores para determinação dos níveis de frequência dos elementos formados do CI da organização.

Intervalo de valor	Nível de presença dos elementos do CI
Inferior a 2,5	Fraco
Superior a 2,5 até 3,9	Médio
Próximo ou superior a 4	Forte

Fonte: adaptado de Matheus (2003).

A Tabela 1 serve como referência para análise quantitativa, porém esses valores são aproximados para realização das observações sobre os dados dos questionários.

Nesta pesquisa, calcularam-se e analisaram-se a mediana, moda e desvio padrão com a intenção de se obter um valor de referência além da média. Além desses cálculos, também houve a observação em relação às correlações sobre os

elementos formadores do capital intelectual. Desse modo, em seguida, determinaram-se os intervalos que demonstram os níveis de significância da correlação conforme a Tabela 2.

6.1 ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA DO QUESTIONÁRIO

6.1.1 Alfa de Cronbach

Um instrumento de medida se torna confiável se for capaz de produzir resultados consistentes. Neste sentido, confiabilidade é o grau em que uma escala apresenta resultados consistentes no qual ocorrem medições repetidas nas características analisadas.

Para medir a consistência interna de um teste ou escala, Lee J. Cronbach desenvolveu o coeficiente alfa em 1951, que é hoje a estatística mais usada para medir a confiabilidade de um questionário (HORA et al, 2010.)

O alfa de Cronbach trabalha com a correlação média entre perguntas. Sendo assim, segue a equação:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right)$$

Em que:

k corresponde ao número de itens do questionário;

s_i^2 corresponde a variância de cada item;

s_t^2 corresponde a variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias.

O valor mínimo considerável para o alfa é 0,70. Sendo assim, abaixo desse valor a consistência interna da escala usada é baixa. Desse modo, o valor máximo esperado é 0,90. Desse modo, segue a tabela referente a consistência do alfa de Cronbach.

Tabela 2 – Qualificação da consistência segundo o alfa de Cronbach.

Intervalo	Consistência
$\alpha < 0,6$	Fraca
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Moderada
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Boa
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Muito boa
$\alpha \geq 0,9$	Excelente

Fonte: adaptado de Loeschi e Hoeltgebaum (2012).

O valor de alfa é afetado pelo número elementos que constitui uma escala. Contudo, se aumenta o número de elementos, aumenta-se a variância.

A partir do alfa de Cronbach houve a realização das análises dos elementos formadores do Capital Intelectual. Sendo assim, segue análise para os seguintes elementos: Capital Humano, Capital Estrutural, Capital de Relacionamentos e a percepção do Capital Intelectual.

Para análise da escala de Capital Humano, foi utilizada como base 18 itens que estão relacionados com os aspectos individuais e coletivos dos funcionários. Para Stewart (1998, p. 68), “o capital humano é importante porque é a fonte de inovação e renovação”. Para obter uma medida consistente em que todos os itens contribuíssem de forma positiva para a medida, excluíram-se alguns itens. Nesse caso, foram excluídos os itens 13,14 e 2, nesta ordem, pelo fato das correlações serem inferiores a 0,30 (-0,04, 0,10 e 0,16, respectivamente). Por conseguinte, o valor do alfa de Cronbach sobre o 18 itens foi de 0,83. Após a exclusão de dois itens, seu valor aumentou para 0,87, apresentando uma consistência muito boa.

A escala de Capital Estrutural tem, inicialmente, 16 itens que estão associados ao Capital Organizacional, Capital de Inovação e o Capital de Processos. Segundo Luz (2009, p. 25), “compõem capital organizacional a cultura, liderança, alinhamento e trabalho de equipe”. Para Henrich (2005, p. 41), “o capital de inovação está relacionado a capacidade de renovação e aos resultados da inovação sob forma de direitos comerciais”. Conforme Edvinsson e Malone (1988, p.

32), o “Capital de Processos é constituído por aqueles processos, técnicas (como a ISO 9000) e programas direcionados aos empregados, que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou a prestação de serviço”. Sendo assim, para esta análise foram utilizados os mesmos procedimentos do tópico anterior. Houve, porém, a necessidade de exclusão de quatro itens (50, 47, 48 e 49, pela ordem de exclusão), por apresentarem correlações corrigidas inferiores a 0,30 (-0,36, -0,37, 0,05 e 0,25, respectivamente). Para este elemento, o valor do alfa de Cronbach com todos os itens foi de 0,76, após a retirada dos dois itens aumentou para 0,87, representando uma consistência muito boa.

A escala de Capital de Relacionamentos possui, inicialmente, 16 itens que estão relacionados com os clientes, empregados, fornecedores e parceiros. Segundo Stewart (1998, p. 69), “o capital de cliente é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios”. Conforme Luz (2009, p. 26), “nos relacionamentos com os clientes, é que o capital intelectual se transforma em dinheiro para as organizações”. Desse modo, para esta análise, foram utilizados os mesmos procedimentos utilizados na escala de capital humano e estrutural. Neste caso, também houve a necessidade de exclusão de alguns itens (29 e 27, pela ordem de exclusão), pois apresentaram correlações corrigidas inferiores a 0,30 (-0,35 e 0,24 respectivamente). Desse modo, o valor do alfa de Cronbach com todos os itens foi de 0,87, após a retirada dos dois itens aumentou para 0,91, apresentando uma consistência excelente.

Sendo assim, a escala do capital intelectual vem confirmar a frequência desse item na organização. Segundo Luz (2009, p. 36), o “Capital Intelectual é a soma dos conhecimentos relevantes de todos em uma empresa”. Para Edvinsson e Malone (1988, p. 3), “incluem como definições de Capital Intelectual, fatores como: liderança tecnológica, o treinamento constante dos empregados e até mesmo a rapidez de atendimento [...] aos clientes”. Desse modo, essa escala possui 12 itens que estão associados ao capital intelectual. Os procedimentos foram os mesmos utilizados para escalas anteriores. Porém, houve a necessidade de exclusão de apenas um item, Q60, com correlação corrigida de 0,26. Neste caso, o valor do alfa de Cronbach, com todos os itens, foi de 0,81, representando uma consistência muito boa.

6.2 ANÁLISES ESTATÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Para Bruni (2013, p. 1), “A Estatística representa o conjunto de técnicas que tem por objetivo primordial possibilitar a análise e a interpretação das informações contidas em diferentes conjuntos de dados”. Sendo assim, existem várias formas de classificação dos dados conforme o seu uso e maneira de como serão armazenados. Portanto, existe um cuidado em relação ao escolher os métodos e técnicas corretas para resumir os dados.

Para o desenvolvimento das técnicas estatísticas, podemos contar com os softwares estatísticos, tais como: O SPSS (Statistical Package for Social Science for Windows).

O SPSS é um software para análise estatística de dados, onde permite realizar cálculos complexos e visualizar seus resultados de forma simples e autoexplicativa.

A primeira versão foi em 1968. É um programa útil para fazer testes estatísticos, tais como: correlação, multicolinearidade e hipóteses.

A partir dos dados no SPSS, temos a média que é a medida mais usada na estatística, representando um valor representativo de centro geométrico de um conjunto de dados, exibindo um valor único e utilizando todos os dados analisados no seu cálculo (BRUNI, 2013).

Na estatística também temos o Desvio Padrão, que vem resolver o problema decorrente da análise da variância. Desse modo, segundo Bruni (2013, p. 63), “O desvio padrão vem apresentar à raiz quadrada da variância, ou à raiz quadrada do somatório do quadrado da diferença entre os elementos de um conjunto e a sua média aritmética, que será dividido pela quantidade de números do conjunto”.

E para complemento das análises, temos a Moda, que pode ser conceituada como o valor que ocorre com maior frequência na distribuição dos dados. Neste caso, é o valor que aparece repetido mais vezes.

Com base nas técnicas e o resultado vindo do SPSS, seguem algumas análises sobre os elementos formadores do Capital Intelectual.

6.2.1 Escala de Capital Humano

Para a escala de capital humano, a média foi de 53,28 (DP=9,33). Todavia, para comparar as pontuações obtidas em cada item, foi calculada a média reduzida, cujo valor é obtido pela divisão do sujeito pelo número de itens, permitindo uma melhor escala de comparação. Sendo assim, a média reduzida é de 3,56 (DP=0,29).

Tabela 3 – Médias, desvio-padrão, correlação corrigida e moda da escala de capital humano.

Itens	Médias	DP	r^{α}	Moda
Q1	3,34	1,17	0,54	4
Q3	3,62	1,15	0,72	4
Q4	3,74	1,17	0,40	4
Q5	3,28	1,19	0,74	4
Q6	3,65	1,14	0,61	4
Q7	3,48	1,01	0,51	4
Q8	3,87	0,68	0,70	4
Q9	3,47	0,80	0,61	4
Q10	3,60	0,92	0,40	4
Q11	2,98	1,13	0,37	4
Q12	3,26	1,11	0,60	4
Q15	3,98	1,05	0,59	4
Q16	3,43	1,10	0,73	4
Q17	3,68	0,91	0,65	4
Q18	4,06	1,13	0,34	5

α = Correlação corrigida.

Fonte: dados da pesquisa.

Em vista das análises realizadas sobre o capital humano, o hospital vem promovendo a disseminação do conhecimento por meio da valorização e reconhecimento das capacidades e competências individuais e coletivas dos seus colaboradores. Desse modo, é visível verificar essa situação em relação ao Capital Humano quando analisamos de forma individual as questões respondidas pelos funcionários da organização estudada de acordo com o Quadro 8.

Quadro 8 – Tabulação das respostas sobre o capital humano.

CAPITAL HUMANO	Questões (1 a 18)	Respostas				
		1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não discordo nem concordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
1		6	6	3	30	2
		12,77%	12,77%	6,38%	63,83%	4,26%
2		10	19	4	12	2
		21,28%	40,43%	8,51%	25,53%	4,26%
3		2	9	4	22	10
		4,26%	19,15%	8,51%	46,81%	21,28%
4		3	6	3	23	12
		6,38%	12,77%	6,38%	48,94%	25,53%
5		2	14	8	15	8
		4,26%	29,79%	17,02%	31,91%	17,02%
6		2	6	11	16	12
		4,26%	12,77%	23,40%	34,04%	25,53%
7		2	7	9	25	4
		4,26%	14,89%	19,15%	53,19%	8,51%
8		0	2	8	31	6
		0,00%	4,26%	17,02%	65,96%	12,77%
9		1	5	13	27	1
		2,13%	10,64%	27,66%	57,45%	2,13%
10		1	7	6	29	4
		2,13%	14,89%	12,77%	61,70%	8,51%
11		4	16	6	19	2
		8,51%	34,04%	12,77%	40,43%	4,26%
12		4	10	5	26	2
		8,51%	21,28%	10,64%	55,32%	4,26%
13		10	8	7	16	6
		21,28%	17,02%	14,89%	34,04%	12,77%
14		7	15	8	15	2
		14,89%	31,91%	17,02%	31,91%	4,26%
15		3	1	5	23	15
		6,38%	2,13%	10,64%	48,94%	31,91%
16		1	11	8	20	7
		2,13%	23,40%	17,02%	42,55%	14,89%
17		0	6	9	25	7
		0,00%	12,77%	19,15%	53,19%	14,89%
18		3	2	4	18	20
		6,38%	4,26%	8,51%	38,30%	42,55%

Fonte: elaborado pelo SPSS (2015).

De acordo com o questionário aplicado para o desenvolvimento da pesquisa, na questão n. 1 houve abordagem sobre as competências dos funcionários, e a partir dessa avaliação obtivemos um percentual de 68,09% concordando com nível ideal das competências encontradas na organização.

Em continuidade, em relação à questão n. 2 temos análise sobre os treinamentos de formação em caso de substituição de funcionário, com base nas respostas dos colaboradores entrevistados, 61,71% discorda que a empresa se preocupe com essa formação interna.

Na questão n. 3, houve abordagem sobre os prazos referentes ao desenvolvimento e entrega das tarefas realizadas pelos colaboradores, onde obtivemos um percentual de 68,09% concordando plenamente que existe o cumprimento dos prazos.

Na visão dos entrevistados e em conformidade com a questão n. 4, tivemos um percentual de 74,47% de aceitação em relação ao êxito de bons resultados quando os funcionários trabalham em equipe. Sendo assim, sobre a manutenção das atividades em equipe referente à questão n. 5, houve um percentual 48,93% concordando com o investimento da organização em manter os trabalhos em equipe.

Em relação ao processo de inovação na organização, a questão n. 6 representa um percentual de 59,57%, onde os entrevistados confirmam a implantação de novas ideias para o crescimento dos processos internos no hospital.

A questão n. 07 visa à formação periódica promovida pela empresa, sendo assim, obtivemos um percentual de 61,7% de acordo com as respostas analisadas.

Com base na questão n. 8, o questionamento ficou em torno do reconhecimento da inteligência e da criatividade dos funcionários por parte da empresa, sendo assim, essa afirmação vem com o percentual de 78,73% de aceitação.

No processo de reconhecimento interno por parte da instituição, temos um percentual de 59,58% de acordo com as respostas da questão n. 9. E na sequência, os colaboradores confirmam a satisfação em trabalhar no hospital através da questão n. 10 que obteve um percentual de 70, 21%.

Em relação a capacidade de desempenho das tarefas, os colaboradores demonstram através da questão n. 11 um percentual de 44,69% de comprometimento com a empresa.

Contudo, à vista de contratar pessoas capacitadas para trabalhar no hospital, a questão n. 12 vem demonstrar um percentual de 59,58% referente a seletividade no processo de recrutamento de novos funcionários.

Na questão n. 13 demonstra a preocupação da saída de alguns colaboradores da organização, e essa preocupação vem representar um percentual de 46,81%.

Com base nas respostas dos entrevistados, 46,8% discordam quando o assunto se refere ao desinteresse dos funcionários em relação ao desempenho das suas atividades. Dessa maneira, obtivemos um percentual de 80,85% na questão n. 15, aonde vem representar a interação e a troca de conhecimentos entre os colaboradores que promovem o aprendizado contínuo nos setores.

Na questão n. 16, houve uma aceitação de 57,44% em relação à promoção de novas ideias e implantação de grupos de discussões no hospital.

Por conseguinte, se os funcionários tentam desempenhar ao máximo suas capacidades no desempenho de suas funções, essa prática promove a organização no meio em que atua sendo demonstrado na questão n. 7 com um percentual de 68,08%.

Finalizando as análises sobre o Capital Humano, temos a questão n. 18 que aborda a interferência na formação humana da empresa a partir da saída dos funcionários da instituição. Sendo assim, com 80,85% de colaboradores que concordam com essa influencia na perda de capital humano com o desligamento de colaboradores.

Portanto, percebe-se que no hospital existe o processo de reconhecimento das capacidades, conhecimentos, competências e atributos profissionais dos seus colaboradores. Esses resultados vêm em decorrência de cursos de aperfeiçoamento por meio dos treinamentos e outros recursos que a organização oferece aos seus funcionários.

6.2.2 Escala de Capital Estrutural

Com base nos valores calculados no SPSS, a média da escala foi de 42,79 (DP= 8,59), com média reduzida de 3,62 (DP=0,37).

Tabela 4 – Médias, desvio-padrão, correlação corrigida e moda da escala de capital estrutural

Itens	Médias	DP	r^α	Moda
Q35	3,39	0,74	0,60	3
Q36	3,80	0,83	0,72	4
Q37	3,30	0,63	0,62	3
Q38	3,13	0,69	0,68	3
Q39	3,50	0,72	0,83	4
Q40	3,46	0,72	0,68	4
Q41	3,41	1,22	0,59	4
Q42	3,93	1,04	0,83	4
Q43	3,52	0,96	0,43	4
Q44	4,53	0,58	0,67	5
Q45	3,64	1,37	0,81	4
Q46	3,83	1,07	0,67	4

α = Correlação corrigida.

Fonte: dados da pesquisa.

Além dos processos organizacionais, esse elemento, também, incorpora o conhecimento tácito dos funcionários que se transforma no capital estrutural.

Por isso, na Quadro 9 apresentamos as análises realizadas a partir das questões respondidas pelos funcionários da organização estudada.

Quadro 9 – Tabulação das respostas sobre o capital estrutural.

	Questões (35 a 50)	Respostas				
		1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não discordo nem concordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
CAPITAL ESTRUTURAL	35	1	2	27	14	3
		2,13%	4,26%	57,45%	29,79%	6,38%
	36	1	2	10	27	7
		2,13%	4,26%	21,28%	57,45%	14,89%
	37	0	2	29	15	1
		0,00%	4,26%	61,70%	31,91%	2,13%
	38	1	4	29	13	0
		2,13%	8,51%	61,70%	27,66%	0,00%
	39	0	4	18	23	2
		0,00%	8,51%	38,30%	48,94%	4,26%
	40	1	3	17	26	0
		2,13%	6,38%	36,17%	55,32%	0,00%
	41	2	12	8	15	10
		4,26%	25,53%	17,02%	31,91%	21,28%
	42	0	7	6	18	16
		0,00%	14,89%	12,77%	38,30%	34,04%
	43	0	9	11	21	6
		0,00%	19,15%	23,40%	44,68%	12,77%
	44	0	0	1	19	27
		0,00%	0,00%	2,13%	40,43%	57,45%
	45	6	6	1	20	14
		12,77%	12,77%	2,13%	42,55%	29,79%
	46	1	6	8	18	14
		2,13%	12,77%	17,02%	38,30%	29,79%
	47	7	6	5	19	10
		14,89%	12,77%	10,64%	40,43%	21,28%
	48	3	11	11	18	4
		6,38%	23,40%	23,40%	38,30%	8,51%
	49	1	11	4	23	8
		2,13%	23,40%	8,51%	48,94%	17,02%
	50	18	15	6	7	1
		38,30%	31,91%	12,77%	14,89%	2,13%

Fonte: elaborado pelo SPSS (2015).

De acordo com o questionário aplicado para o desenvolvimento da pesquisa em relação ao Capital Estrutural, na questão n. 35 vem demonstrar a opinião dos entrevistados sobre o custo de transação mais baixo em virtude o ramo de atividade, e nesse requisito temos um percentual de 57,45% da afirmativa nem concordo e nem discordo com a situação.

Na relação proveito/custo na questão n. 36, a afirmativa obteve um percentual de 72,34% concordam plenamente com afirmação da melhoria continua nessa área.

Na questão n. 37 do questionário é abordado aos colaboradores o assunto sobre se a margem de lucro por funcionário tem crescido nos últimos anos, e de acordo com a afirmativa apresentada obteve um percentual de 61,70% onde opinaram em não concordo e nem discordo. Desse modo, a interpretação da questão n. 38 vem discorrer sobre a margem de lucro por setor, e sobre esse assunto o percentual manteve-se 61,70%.

Em relação a diminuição do tempo de operação das atividades desenvolvidas perguntada na questão n. 39, as respostas apresentaram um percentual de 53,20% que concordam com essa afirmativa. Nessa perspectiva, o tempo utilizado na realização de uma operação completa é um dos melhores do setor, e nesse caso, na questão n. 40 interpreta um percentual de 55,32% de concordância.

No requisito de implantação de novas ideias na questão n. 41 os colaboradores opinaram com um percentual de 53,19% concordando, ou seja, afirmando esse processo na organização. Nessa mesma concepção, a questão n. 42 vem confirmar a implantação de novas ideias, produtos e processos através do percentual de 72,70%.

Dessa forma, na questão n. 43 vem discutir a relação do hospital com as demais empresas do setor, os colaboradores afirmam através do percentual 57,45% que a instituição desenvolve novas ideias, produtos e processo do que qualquer ou empresa. Desse modo, de acordo com o percentual levantado de 97,88% referente a questão n. 44, os entrevistados concordam a eficiência da empresa nos últimos anos.

Neste ponto vista, a questão n. 45 vem demonstrar a boa eficiência dos processos da organização em virtude do sistema de informação utilizado pelo hospital que está em conformidade com as respostas dos colaboradores com o percentual de 72,34%. Dessa forma, os sistemas e processos são avaliados na

questão n. 46, onde os colaboradores concordam confirmando com o percentual 68,09% em relação ao processo de inovação.

Por ser uma instituição no ramo hospitalar, os processos se tornam burocráticos, e em conformidade com esse assunto a questão n. 47 vem demonstrar essa concordância com o percentual 61,71%.

Desta maneira, na questão n. 48 vem levantar se a estrutura organizacional impede os funcionários de estarem muito isolados uns dos outros, e a partir da análise dos dados, 46,81% concordam com essa afirmação.

Logo, na questão n. 49 a pergunta fica em torno da cultura organizacional, ou seja, se a mesma é confortável e compreensiva, e nesse aspecto, 65,96% concordam.

Para fechamento da avaliação do capital estrutural, na questão n. 50 temos 70,21% das opiniões que não discorda sobre a pergunta em relação a não existência de partilha de conhecimento na instituição.

6.2.3 Escala de Capital de Relacionamentos

A média da escala foi de 54,81 (DP=9,05), com média reduzida de 3,90 (DP=0,39). Com base nessa análise, observa-se que o hospital vem promovendo um ótimo relacionamento e capacidade de negociação com os seus clientes, funcionários, fornecedores, parceiros e entre outros. Além disso, também vem demonstrar a fidelidade dos seus clientes em relação a sua prestação de serviço na área da saúde, sendo um dos hospitais de referência da região.

Tabela 5 – Médias, desvio-padrão, correlação corrigida e moda da escala de capital de relacionamentos

Itens	Médias	DP	r^α	Moda
Q19	3,68	1,12	0,60	4
Q20	3,83	0,84	0,72	4
Q21	4,13	0,75	0,62	4
Q22	3,93	0,80	0,68	4
Q23	3,93	0,98	0,83	5
Q24	3,61	0,80	0,68	4
Q25	3,68	0,93	0,59	4
Q26	4,17	0,88	0,83	5
Q28	3,23	1,15	0,43	4
Q30	4,11	0,76	0,67	4
Q31	4,30	0,66	0,81	4
Q32	3,63	0,95	0,50	4
Q33	4,80	0,50	0,50	5
Q34	4,36	0,74	0,67	5

α = Correlação corrigida.

Fonte: dados da pesquisa.

O hospital vem estabelecendo novas estratégias comerciais para alcançar novos parceiros e mercados, e, também, tem o objetivo de promover o que há de melhor no atendimento aos seus clientes. Desse modo, com base no Quadro 10 seguem as análises das respostas levantadas com o questionário aplicado ao setor estratégico do hospital.

Quadro 10 – Tabulação das respostas sobre o capital de relacionamentos.

	Questões (19 a 34)	Respostas				
		1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não discordo nem concordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
CAPITAL DE RELACIONAMENTOS	19	3	7	3	25	9
		6,38%	14,89%	6,38%	53,19%	19,15%
	20	0	5	9	24	9
		0,00%	10,64%	19,15%	51,06%	19,15%
	21	0	1	11	19	16
		0,00%	2,13%	23,40%	40,43%	34,04%
	22	0	2	11	23	11
		0,00%	4,26%	23,40%	48,94%	23,40%
	23	0	5	12	14	16
		0,00%	10,64%	25,53%	29,79%	34,04%
	24	0	5	16	21	5
		0,00%	10,64%	34,04%	44,68%	10,64%
	25	0	6	15	16	10
		0,00%	12,77%	31,91%	34,04%	21,28%
	26	0	3	8	15	21
		0,00%	6,38%	17,02%	31,91%	44,68%
	27	6	17	15	9	0
		12,77%	36,17%	31,91%	19,15%	0,00%
	28	3	13	4	23	4
		6,38%	27,66%	8,51%	48,94%	8,51%
	29	27	12	3	3	2
		57,45%	25,53%	6,38%	6,38%	4,26%
	30	0	1	8	23	15
		0,00%	2,13%	17,02%	48,94%	31,91%
	31	0	0	6	22	19
		0,00%	0,00%	12,77%	46,81%	40,43%
	32	1	4	15	19	8
		2,13%	8,51%	31,91%	40,43%	17,02%
	33	0	0	2	6	39
		0,00%	0,00%	4,26%	12,77%	82,98%
	34	0	1	7	15	24
		0,00%	2,13%	14,89%	31,91%	51,06%

Fonte: elaborado pelo SPSS (2015).

Conforme as repostas do questionário aplicado, a questão 19 vem abordar a satisfação dos clientes em relação ao hospital, desse modo, temos um percentual de 72,34% concordam com essa aceitação.

Em relação às reclamações e problemas vindos dos clientes em relação aos serviços prestados pela instituição, os entrevistados confirmam na questão n. 20 um percentual de 70,21% de preocupação do hospital em relação a essas problemáticas.

Na questão n. 21, a pergunta abrange a significância em torno da quota de mercado, e assunto na visão dos entrevistados representa um percentual de 74,47% sobre a afirmação concordo.

De acordo com a questão n. 22, avaliação ficou em torno de 72,34% da afirmação concordo sobre o relacionamento existente entre a empresa com o seus clientes.

Na abordagem aos entrevistados sobre o nível de valor acrescentado por produto/serviço em relação a demais empresas do setor, a questão n. 23 obteve um percentual de 63,83% da afirmação concordo. Neste caso, entre todos os hospitais concorrentes a empresa tem nível de destaque bom.

No requisito lealdade do cliente a empresa, a questão n. 24 vem demonstrar um percentual de afirmação concordo de 55,32%, ou seja, fidelidade do seu consumidor com os serviços prestados pelo hospital.

Na questão n. 25 o assunto questionado se refere à escolha da empresa pelo cliente em relação aos concorrentes, destacando um percentual de 55,32% de afirmação concordo pelos empregados.

Na visão dos colaboradores de acordo com a questão n. 26, as afirmações concordam tem uma representatividade de 76,59% sobre a empresa ser totalmente orientada para o mercado.

Na abordagem sobre o feedback dos clientes em relação aos serviços prestados pela empresa, a questão n. 27 destaca a opinião dos funcionários em relação a falta de contato do hospital com o seus clientes, destacando uma afirmativa de divergência de 36,17%.

Na questão n. 28 sobre a ciência dos funcionários em relação ao mercado e o perfil dos clientes do hospital, temos uma concordância de 54,45%.

Na abordagem sobre o hospital não se importar com a opinião dos clientes, tivemos uma afirmativa de discordância de 82,98% na visão dos colaboradores.

Na questão n. 30 houve abordagem sobre a procura contínua de satisfação dos clientes do hospital, nesse requisito obtivemos um percentual de 80,85% de afirmativa de concordância, ou seja, a empresa se preocupa em satisfazer seus clientes através da prestação de serviços médicos.

Desse modo, se o hospital investe na melhoria de atendimento ao cliente no momento da sua procura, na questão n. 31 obtivemos uma afirmativa de 87,24% nesse requisito com a intenção de manter o cliente.

Na medida do possível, a empresa tenta conseguir o máximo de informação sobre o feedback do clientes, essa afirmativa fica em torno de 57,45% na questão n. 32.

Em relação ao reconhecimento da marca da empresa no mercado, a questão n. 33 vem demonstrar um percentual de 95,75% na visão dos colaboradores que concordam que o hospital é reconhecido.

Na questão n. 34 os funcionários confirmam comprometimento e parceria com fornecedores através da concordância representada através do percentual de 82,97%.

Portanto, com base nas análises acima, pode-se avaliar que por meio do capital de relacionamentos o hospital vem tentando desenvolver uma política de bom relacionamento com o seus clientes e parceiros, visando sempre o bom atendimento ao publico alvo.

6.2.4 Escala de Percepção de Capital Intelectual

Para essa escala, a média de 40,06 (DP= 7,08), com média reduzida de 3,70 (DP= 0,48).

Tabela 6 – Médias, desvio-padrão, correlação corrigida e moda da escala de percepção de capital intelectual.

Itens	Médias	DP	r^α	Moda
Q51	3,57	1,17	0,60	4;5*
Q52	3,17	1,07	0,50	4
Q53	2,91	0,95	0,61	3
Q54	3,31	0,97	0,71	3
Q55	3,28	1,07	0,45	4
Q56	3,83	0,90	0,42	4
Q57	4,11	0,74	0,66	4
Q58	4,22	0,70	0,71	4
Q59	4,13	0,83	0,33	4
Q61	4,32	0,69	0,53	5
Q62	3,85	0,94	0,53	4

α =Correlação corrigida, *cada um com frequência observada de 13.

Fonte: dados da pesquisa.

A junção dos três elementos formadores do capital intelectual analisados indicam os esforços que o hospital vem fazendo para valorizar o seu patrimônio e se destacar no ramo da saúde. Nessa perspectiva, seguem as análises sobre a relação do Capital Intelectual.

Quadro 11 – Tabulação das respostas sobre o capital intelectual

	Questões (51 a 62)	Respostas				
		1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não discordo nem concordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
CAPITAL INTELECTUAL						
	51	1 2,13%	10 21,28%	9 19,15%	14 29,79%	13 27,66%
	52	3 6,38%	9 19,15%	14 29,79%	18 38,30%	3 6,38%
	53	2 4,26%	15 31,91%	18 38,30%	10 21,28%	2 4,26%
	54	0 0,00%	9 19,15%	22 46,81%	9 19,15%	7 14,89%
	55	2 4,26%	10 21,28%	13 27,66%	17 36,17%	5 10,64%
	56	0 0,00%	3 6,38%	15 31,91%	17 36,17%	12 25,53%
	57	0 0,00%	0 0,00%	11 23,40%	21 44,68%	15 31,91%
	58	0 0,00%	1 2,13%	5 10,64%	25 53,19%	16 34,04%
	59	0 0,00%	2 4,26%	8 17,02%	20 42,55%	17 36,17%
	60	2 4,26%	7 14,89%	17 36,17%	19 40,43%	2 4,26%
	61	0 0,00%	0 0,00%	6 12,77%	20 42,55%	21 44,68%
	62	0 0,00%	4 8,51%	13 27,66%	17 36,17%	13 27,66%

Fonte: elaborado pelo SPSS (2015).

Para complementação das análises segue a junção de todos os elementos a partir do Capital Intelectual. Portanto, na questão n. 51 vem confirmar a importância dos elementos do capital intelectual para organização através do percentual 57,45%.

Na questão n. 52, os entrevistados concordaram com 44,68% em relação a tentativa de sistematização em virtude a valorização e reporte ao ambiente externo.

Nesta perspectiva, na questão n. 53 vem demonstrar através do percentual de 38,30% não quiseram opinar sobre essa relação.

No requisito do reconhecimento de mercado sobre o valor contábil registrado em relação sobre o capital intelectual da empresa, 46,81% não concordam e nem discordam com esse assunto em conformidade com a questão n. 54.

Na questão n. 55 a pergunta se referenciava as medidas avaliação não financeiras, e nessa questão os colaboradores não opinaram sobre esse assunto conforme o percentual de 48,94%. Neste mesmo segmento, na questão n. 56 os funcionários opinaram com 61,7% sobre necessidade de medidas financeiras.

Portanto, a partir dos recursos humanos de uma empresa os investidores poderão se beneficiar, e essa afirmação vem através da questão n. 57 que tem o do percentual de 76,59% que concordam com essa afirmação.

Em relação a aproveitar novas oportunidades, na questão n. 58 os colaboradores concordaram e demonstraram através do percentual de 87,23%, que o conjunto de intangíveis está inerente ao talento das pessoas. Nesse contexto, com base na questão n. 59 é necessário um conjunto de normas para o conhecimento de bens intelectuais na instituição, esse assunto está em conformidade com percentual de 78,72%.

À vista da capacidade informativa das demonstrações financeiras sobre a posição atual e futura das instituições em relação à diminuição significativa nos últimos anos, na questão n. 60 os colaboradores discordaram através das respostas apresentadas a partir do percentual de 51,06%.

Com base em tudo que foi abordado aos funcionários que participaram desse processo de pesquisa, na questão n. 61 vem demonstrar o quanto é vantajoso as informações sobre o capital intelectual para as organizações em relação ao custo/benefício através do percentual de 87,23%.

Para finalizar as análises sobre o Capital Intelectual, na questão n. 62 os funcionários concordam quando demonstram um percentual de 63,83% sobre esse questionamento, onde concordam com importância em relação aos elementos geradores de valor, tais como trabalho, terra, capital e conhecimento.

Portanto, com todas essas análises podemos confirmar a presença de todos os elementos formadores do capital intelectual, que são: Capital Humano, Capital Estrutural e o Capital de Relacionamentos na empresa estudada.

6.3 ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS

A relação entre variáveis vem demonstrar o coeficiente de correlação entre duas variáveis. Segundo Bruni (2013, p. 274), “[...] determina um número que expressa uma medida numérica do grau da relação encontrada”. Nesse sentido, a seguir apresenta-se a correção entre os elementos formadores do capital intelectual.

As variáveis analisadas apresentam distribuições bastante assimétricas, todas variáveis tiveram valores significativos no teste de normalidade Shapiro-Wilk, e, também, em todas as variáveis, a assimetria estandardizada foi superior a 1,96. As transformações padrões nas variáveis foram testadas, entretanto, sem sucesso.

Tabela 7 – Matriz de correlações entre escalas (correlação de Pearson)

	CH total	CR total	CE total	CI total
CH total	1,00			
CR total	0,58*	1,00		
CE total	0,66*	0,85*	1,00	
CI total	0,53*	0,82*	0,81*	1,00

*p-valor <0,01

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se observar, portanto, que todas as correlações referentes aos elementos formadores do capital intelectual da organização são significativas. Ou seja, existe uma conjunção das competências, conhecimento, criatividade, eficácia, eficiência, habilidade dos funcionários (Capital Humano) com os processos e inovação (Capital Estrutural) e com os relacionamentos da empresa com os seus clientes, fornecedores, parceiros (Capital de Relacionamentos). No entanto, pode se observar uma diferença entre algumas correlações, porém, a interpretação continua a mesma.

6.3.1 Discussão dos Resultados

Para complementar o estudo, seguem as análises das correlações entre os elementos formadores do capital intelectual, que são: Capital Humano, Capital de Estrutural e o Capital de Relacionamentos e as percepções da escala de Capital Intelectual.

Para as interpretações das análises, foram utilizadas as seguintes escalas conforme a tabela 9:

Tabela 8 – Qualificação de consistência

Intervalo	Consistência
Acima de 0.8	Forte
0.6 a 0.8	Mediana
0.4 a 0.6	Baixa
< 0.4	Muito baixa

Fonte: adaptado de Matheus (2003) e Loeschi e Hoeltgebaum (2012).

6.3.1.1 A relação entre capital humano e capital estrutural

Nessa investigação, existe uma relação mediana entre o capital humano e o capital estrutural, no entanto, a escala apresenta uma correlação de 0.66 na correlação de Pearson conforme a tabela 7.

Nesse sentido, o capital humano representa as competências, o conhecimento, a liderança e entre outros itens, é a variável que sustenta o capital estrutural, ou seja, os processos, os instrumentos gerenciais e demais componentes, que passam a ser elementos fundamentais para o desenvolvimento da organização. Conforme Luz (2009, p. 24), “o Capital Humano é o que constrói o capital estrutural, mas quanto melhor for seu capital estrutural, maiores as possibilidades de que seu capital humano seja melhor”. Portanto, para o hospital é preciso valorizar um pouco mais o conhecimento dos seus funcionários, porque o capital estrutural está relacionando com a tecnologia, invenções, dados, arquivos, publicações, processos e programas e entre outros, que surgem das ideias e desempenhos dos seus colaboradores.

6.3.2.1 A relação entre capital humano e capital de relacionamentos

A correlação entre capital humano e o capital de relacionamentos vem demonstrar uma correlação de 0.58 na escala de Pearson conforme a tabela 7, ou seja, um nível baixo de relacionamento.

O Capital Humano, segundo Luz (2009, p. 24) é: “toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos empregados e gerentes estão incluídos no termo capital humano”. Sendo assim, ele visa capacidade intelectual, capacidade de trabalho em equipe, competências, conhecimento e entre outros. Conforme Edvinsson e Malone (1988), todavia, o capital de relacionamentos é também reconhecido como capital de clientes, que avalia a qualidade dos relacionamentos entre as organizações, funcionários, fornecedores, parceiros e clientes.

Esse nível de correlação entre esses dois elementos vem demonstrar os aspectos que estão em torno da imagem do hospital perante a sociedade, a relação com seus funcionários, fornecedores e parceiros. A ligação do capital humano e capital de relacionamentos é muito importantes para o setor hospitalar em virtude de seu elo com os seus clientes.

O capital de relacionamentos visa ao vínculo do hospital com os seus clientes, verificando o nível de satisfação destes no que se referem os serviços prestados pela empresa.

Possivelmente, a correlação é baixa em virtude da empresa não ter um indicador de satisfação dos clientes, ou seja, não existe nenhum *feedback* em relação aos serviços prestados. Esse deve ser, portanto, um fator que vem influenciar esta análise.

6.3.3.1 A relação entre capital estrutural e capital de relacionamentos

A correlação entre capital estrutural e capital de relacionamentos vem demonstrar uma correlação de 0.85 na escala de Pearson conforme a Tabela 7. Neste caso, há uma relação forte entre as duas variáveis.

Conforme Luz (2009, p. 25), “[...] devido a extensão, o capital estrutural se divide em três tipos: capital organizacional, capital de inovação e capital de processos”. Assim sendo, o capital estrutural visa aos processos e instrumentos gerenciais da empresa, os sistemas de informações, direitos comerciais e contratuais, propriedade de patentes e os procedimentos e técnicas. Na visão de Edvinsson e Malone (1988) e Stewart (1998), é indiscutível a importância dos clientes e fornecedores, como os colaboradores para o desenvolvimento da organização.

Nesse sentido, é possível verificar que a relação dos procedimentos e processos do hospital tem uma inter-relação com o atendimento e a relação com os clientes que são atendidos pela empresa. Desse modo, a marca do hospital, também, é valorizada por meio de uma prestação de serviço de qualidade e eficiência vindo dos funcionários e médicos da instituição.

Os hospitais têm vários procedimentos a serem seguidos no momento em que recebe um paciente. Procede-se o preenchimento do cadastro do paciente para o atendimento com o médico, para, em seguida, conduzir-se para outros procedimentos, como a internação, os pedidos de exames etc.

À vista da análise dessa correlação entre essas escalas, é possível afirmar que o hospital tem procedimentos e processo que se destacam no atendimento à sua clientela.

6.3.4.1 A relação entre a escala de capital intelectual e capital humano, relacionamentos e estrutural

Para finalização das correlações, avaliaram-se a correlação da escala de capital intelectual com o capital humano, relacional e estrutural. Nesse sentido, é possível verificar a importância da ligação dos três elementos formadores do capital intelectual para a composição desse conceito. De acordo com Edvinsson e Malone (1988, p. 47), o “[...] capital intelectual é composto pelos seguintes elementos: Capital Humano, Capital Estrutural e o Capital de Relacionamentos”. Desse modo, Luz (2009), conceitua que é a conjunção entre capacidade, conhecimento, competências individuais e coletivas dos indivíduos, com os processos, sistemas de

informações, rotinas que estão ligadas ao relacionamento da empresa com seus clientes, fornecedores, parceiros comerciais e ente outros. Portanto a relação do capital intelectual com capital humano tem uma escala de 0.53 conforme a Tabela 7, representando uma consistência baixa conforme a Tabela 9. Na relação com capital de relacionamentos, existe uma correlação de 0.82 conforme a Tabela 7, exibindo uma consistência forte entre os elementos de acordo com a Tabela 9. Na associação com o capital estrutural, a correlação ficou 0.81 conforme a Tabela 7, demonstrando uma relação forte com o capital humano de acordo com a Tabela 9.

No entanto, de acordo com as análises realizadas com as escalas referentes ao capital intelectual da organização estudada, foi possível verificar que as correlações são expressas e importantes para organização.

Nesse contexto, a realidade da organização favorece o equilíbrio entre o capital humano, o capital estrutural e o capital de relacionamentos.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar e avaliar os elementos formadores do capital intelectual do Hospital Santa Casa de Maringá. Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se o método exploratório e descritivo para observar, registrar, analisar e correlacionar as variáveis referentes ao capital intelectual da instituição. No decorrer do trabalho, utilizou-se a pesquisa quantitativa para interpretação dos resultados em torno dos objetivos específicos sobre o tema estudado.

Para a realização da pesquisa, fez-se o uso do método de avaliação de Edvinsson e Malone (1998), que classifica o capital intelectual em três elementos: o capital humano, o capital estrutural e o capital de relacionamentos. O capital humano está relacionado com a capacidade intelectual, o capital estrutural refere-se à infraestrutura que sustenta o capital humano. Apesar disso, existe um terceiro elemento, qual seja, o capital de relacionamentos. Este capital associa a qualidade dos relacionamentos entre a empresa e seus clientes, fornecedores e empregados. Além disso, ele visa à relação da marca versus a imagem do estabelecimento e reputação. Desse modo, o cliente é o valor dos relacionamentos de uma organização com os indivíduos com as quais realizam negócios.

Dessa forma, por meio da aplicação do questionário do apêndice B, foi possível identificar os elementos formadores do capital intelectual da instituição estudada e, com base nessas informações, houve a realização das análises para saber o grau de importância de cada elemento formador do capital intelectual para o hospital.

O valor do alfa de Cronbach, portanto, tem uma escala de medição no valor 0,87 para o capital humano. Com base nessa escala, percebe-se, que, na organização, existe o processo de reconhecimento das capacidades, conhecimentos, competências e atributos profissionais dos seus colaboradores. Tais resultados vêm em decorrência da educação continuada por meio dos cursos profissionais e outros recursos que a empresa oferece aos seus funcionários. Assim, o hospital demonstra o quanto se preocupa com os indivíduos que desempenham as suas funções na organização.

Além desse elemento, existe o capital estrutural que vem destacar a questão da inovação e o andamento da prestação de serviços da empresa. Desse modo, constatou-se que a escala de medição do alfa de Cronbach é de 0,87, significando que o hospital promove o desenvolvimento dos sistemas administrativos, processos, rotinas, entre outros que permitem o funcionamento da empresa. Além disso, esse elemento também incorpora o conhecimento tácito dos colaboradores que se transforma no capital estrutural.

O capital de relacionamentos tem, portanto, uma escala de medição do alfa de Cronbach de 0,91, que vem demonstrar o ótimo relacionamento e capacidade de negociação com os seus clientes, funcionários, fornecedores, parceiros e entre outros. Diante disso, a escala vem destacar a fidelidade dos seus clientes em relação a sua prestação de serviço na área da saúde e promover o destaque da organização na região metropolitana de Maringá.

A identificação dos elementos formadores do capital intelectual por parte dos funcionários do hospital vem ajudar a organização a gerenciá-los de forma mais eficiente. Desse modo, verificou que o hospital reconhece e valoriza as capacidades, conhecimentos, competências e atributos dos seus funcionários. Esse processo acontece, porque o hospital tem a Escola Corporativa que realiza parcerias com instituições de ensino para promover treinamento e cursos para capacitação do seu pessoal.

Verificou-se que o capital estrutural tem uma escala de 0,87, permanecendo com o mesmo índice que o capital de humano que também tem uma escala de alfa de Cronbach de 0,87, isso acontece, porque existe a interligação do capital humano com o estrutural, para que ocorra o desenvolvimento dos sistemas administrativos, dos processos, das rotinas que são necessários para o progresso do hospital. Além disso, um dos elementos importantes para esse elemento está na valorização do conhecimento tácito dos funcionários.

E o terceiro elemento envolve o capital de relacionamentos que apresenta uma escala de alfa de Cronbach de 0,91, demonstrando que o hospital tem um nível muito bom de convivência com os clientes, fornecedores, funcionários e demais parceiros. Sendo assim, apresenta o maior grau de importância entre os três elementos que compõem o capital intelectual da instituição.

Com base nas análises individuais que foram realizadas, pode-se constatar através dos três elementos uma presença muito forte do capital intelectual na

organização estudada. Depois da análises individuais de cada elemento formador do capital intelectual do hospital, houve a necessidade de verificar se esses elementos se relacionam ou se exercem influência entre eles. Desse modo, foram realizadas as análises de correlação entre os elementos e a partir deles detectou-se as relações e influências entre os elementos.

Por conseguinte, na correlação entre o capital humano e o capital estrutural apresenta uma escala de 0,66, expressando uma relação suficiente entre eles, porque o capital humano é o que constrói o capital estrutural. Assim, quanto melhor o investimento no capital estrutural, melhor será a relação com o capital humano. Apesar disso, o hospital precisa investir cada vez mais em seus funcionários para que essa relação cresça a cada dia.

Na correlação do capital humano e do capital de relacionamentos, temos uma escala de 0,58, que demonstra um nível moderado de ligação entre eles. No entanto, esse nível apresenta os aspectos relacionados coma imagem do hospital perante à comunidade e parceiros de negócios. Neste caso, essa correlação moderada vem em consequência da empresa não ter um indicador de satisfação dos clientes, e desta forma, não existe uma devolutiva em relação aos serviços prestados.

Na correlação entre capital estrutural e capital de relacionamentos, constatou-se uma escala de 0,85, sendo possível verificar uma interligação entre eles por meio da relação dos procedimentos e processos com os clientes e parceiros. Todavia, essa relação acontece em função das competências e habilidades dos funcionários.

Também houve, contudo, a avaliação da correlação da escala de capital intelectual com o capital humano, relacional e estrutural. Nessa concepção, verifica-se uma escala de 0,53 na correção entre capital intelectual com o capital humano, expressando uma consistência baixa entre eles. Na correlação do capital intelectual com o capital de relacionamentos existe uma escala de 0,82, exibindo uma consistência forte entre os elementos. Na associação do capital intelectual com o capital estrutural, a escala 0.81 demonstra uma relação forte entre esses elementos.

Portanto nota-se a importância que é dada pelo hospital ao seu capital intelectual, principalmente, através dos seus indicadores representados pelo capital estrutural e capital de relacionamentos.

Por fim, considerando o desenvolvimento dessa pesquisa acerca do assunto “Capital Intelectual no ramo hospitalar”, sugere-se que o hospital implemente os indicadores no foco financeiro, foco no cliente, foco no processo, foco na renovação e no desenvolvimento, e foco humano, para que, em uma futura pesquisa, possa ser mensurado o valor do capital intelectual da organização.

REFERÊNCIAS

ABBAS, Kátia. **Gestão de custos em organizações hospitalares**. [Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção]. Santa Catarina, 2001, 135f. Universidade Federal de Santa Catarina.

ARMOS, Saulo. **Mensuração do capital intelectual: estudo de caso na empresa Converge** – tecnologias de gestão, empresa de prestação de serviços em consultoria financeira. [Dissertação em Economia]. Porto Alegre, 2003, 198f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2003.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. 9ª Semana de Contabilidade do Banco Central do Brasil, 2000, Brasília. Contabilidade e capital intelectual. **Anais...** Brasília: 2000.

BARRETO, Ana Cristina Costa. **Direito à saúde e patente farmacêutica** – o acesso a medicamentos como preocupação global para o desenvolvimento. Marília: Aurora, 2011

BORBA, Valdir Ribeiro. **A administração hospitalar: princípios básicos**. São Paulo: Cedas, 1991.

BOTELHO, Ernani Mendes. **Custeio baseado em atividades – ABC: uma aplicação em uma organização hospitalar universitária**. [Tese de Doutorado em Administração]. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Conceitos e definições em saúde**. Brasília, 1977.

BRASIL. **PORTARIA Nº 3.410, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2013**. Estabelece as diretrizes para a contratualização de hospitais no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) em consonância com a Política Nacional de Atenção Hospitalar (PNHOSP). Disponível em:
<http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2014/prt3410_30_12_2013.html>.
Acesso em: 26 jan. 2016.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2013.

BURES, V.; STROPKOVÁ, A. (2014). **Labour Productivity and Possibilities of its Extension by Knowledge Management Aspects**. *World Conference On Business, Economics And Management - WCBEM 2013. Procedia*, p.109, 1088-1093.

DUSI, Márcio de Lima. **Avaliação do capital intelectual: um estudo de caso em empresa de fertilizantes**. [Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção]. Florianópolis, 2004, 108f. Universidade Federal de Santa Catarina; 2004. 108 p.

EDVINSSON, Leif. MALONE, Michael S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

GERSDORFF, Ralph C. J. V. **A contabilidade de custos no Brasil** – Qual seria um sistema prático, simples, eficaz? *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, n.33, p.34-46, 1980.

GUERRA, Mariana. **Análise de desempenho de organizações hospitalares**. [Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade]. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2011.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAPINA, I., MAURÃNE, G.; STARINECA, O. Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Contemporary Issues In: Business, Management and Education*, 2013. *Procedia*, 110, 577-586, 2014.

LIMA, Clóvis Ricardo Montenegro de. A Avaliação do Custo-Eficácia em Organizações de Saúde. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n.2, p.62-73, abr./jun. 1998.

LUZ, Rudnélio Thumer da. **Mensurando o capital intelectual na Sicredi Pioneira RS**. 2009, 120f. Graduação – Centro Universitário FEEVALE, Novo Hamburgo.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELENCHION, José Ricardo. **Gestão de pessoas e gestão do conhecimento: conceituação e aplicabilidade nas organizações de saúde**. O mundo da saúde. São Paulo: 2006, p. 215-227.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1997.

PACHECO, Vicente. **A contabilidade de recursos humanos e o capital intelectual das organizações**. Curitiba: CRCPR, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Manual de contabilidade básica: contabilidade introdutória e intermediária**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações**. In: MONTGOMERY, C. PORTER, M. (org.). Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REVELLE, William. **Procedures for Psychological, Psychological, and Personality Research**. Package 'Psych', 2012.

ROCCHI, Carlos Antonio de. Apuração de custos em estabelecimentos hospitalares. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 41, p.19-27, 1982.

BARBOSA, Everton; RODRIGUES, Vilson. **A vida como valor maior – uma história de amor, trabalho e empreendedorismo**. Santa Casa de Maringá Maringá, 2015. p.58.

SÁNCHEZ, J. H.; SÁNCHEZ, Y. H.; Ruiz, D. C.; TARRASON, D. C. (2013). **Knowledge Creating and Sharing Corporate Culture Framework**. IPMA World Congress, Crete, Greece, 2012. *Procedia*, 74, 388-397.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 5. ed. Niterói: Impetus, 2005.

SILVA, Pilar Sabino da. **A crescente importância da mensuração dos ativos intangíveis e o valor das empresas na economia baseada no conhecimento**. 2006. Graduação – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia293984>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

STEWART, T.A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

TEAM, R. Core. R: **A language and environment for statistical computing**. R. Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria, 2014. Disponível em: <<https://scholar.google.com/citations?user=6Sx7dNUAAAAJ&hl=en>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

TEIXEIRA, Enise Barth; PIZOLOTTO, Maira Fátima; SCHIRMER, Tiago. Desenvolvimento de competências nos hospitais gaúchos: na busca da sustentabilidade organizacional. In: **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Foz do Iguaçu. Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de apresentação à empresa:

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Maringá, 19 de Junho de 2015.

ASSUNTO: Questionário sobre Capital Intelectual

Caro participante:

Na qualidade de Mestranda em Gestão do Conhecimento nas Organizações, da Unicesumar – Centro Universitário Cesumar, e sob orientação do Professor Pós-Doutor Régio Marcio Toesca Gimenes, estou a realizar uma pesquisa na área do Capital Intelectual no ramo hospitalar na cidade de Maringá – PR.

Nos dias de hoje, o Capital Intelectual é considerado, por vários autores, como “o bem mais valioso das empresas”. Com este estudo, pretendo evidenciar a presença do Capital Intelectual no ramo hospitalar, por meio da identificação dos seus componentes. Este trabalho visará, também, analisar as práticas de gestão e atitudes dos gestores perante os vários componentes que formam o Capital Intelectual das organizações, avaliando até que ponto este é considerado importante na definição do modelo empresarial, bem como no sucesso das organizações.

Por isso, a sua participação nesta investigação é fundamental.

Gostaria de mencionar que todas as informações que conceder será estritamente confidencial, e não será exigida a identificação do indivíduo no questionário.

Posteriormente, todas as respostas serão apresentadas em dados agregados na pesquisa.

Os resultados ficarão, também, disponíveis para o caso de pretender acompanhar o desenvolvimento deste trabalho.

Agradecendo mais uma vez a sua colaboração, coloco-me, inteiramente, à sua disposição para que me contate diretamente (garciatatiane1979@gmail.com ou 8421-2186), no caso de surgir qualquer dúvida.

Cordialmente,

Tatiane Garcia

APÊNDICE B – Modelo do questionário aplicado para pesquisa de campo

QUESTIONÁRIO SOBRE AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Informações Gerais

O capital intelectual pode ser visto como material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual – que pode ser utilizado para criar riqueza e aparece, frequentemente, subdividido em três categorias:

- 1) **Capital Humano:** inclui o Know-How (competências, técnicas), capacidades, habilidades e conhecimentos próprios dos colaboradores das organizações;
- 2) **Capital Relacional:** está associado, genericamente, às ligações da organização com o exterior (fundamentalmente com clientes e a sua lealdade, quota de mercado que assegura, reputação, qualidade, marca, canais de distribuição etc.);
- 3) **Capital Estrutural:** constituído por sistema ou processos de gestão, redes de comunicação e informação, políticas, culturas, relações financeiras e outras capacidades organizacionais desenvolvidas.

Esse questionário visa à avaliação do Capital Intelectual.

Observação: apenas os representantes da empresa podem responder esse questionário.

Responda a cada questão com um (X) na resposta correta mediante o que pensa relativamente à afirmação, sendo que:

- 1 = Discordo totalmente.**
- 2 = Discordo parcialmente.**
- 3 = Não discordo nem concordo.**
- 4 = Concordo parcialmente.**
- 5 = Concordo totalmente.**

CAPITAL INTELECTUAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

	1	2	3	4	5
As competências dos funcionários, como um todo, estão no nível considerado ideal.	☐	☐	☐	☐	☐
Quando um empregado deixa a empresa, esta tem um programa de treinamento e formação para assegurar a sua substituição.	☐	☐	☐	☐	☐
Normalmente no desenvolvimento das atividades, as tarefas são realizadas dentro das datas limite estabelecidas.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa consegue extrair o máximo rendimento dos funcionários quando estes trabalham em equipe.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa promove o desenvolvimento e a manutenção de relações internas entre várias equipes de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
A organização é bastante inovadora, originando, constantemente, novas ideias.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa apoia o empregado na sua constante valorização profissional, sempre que os mesmos os consideram necessários, realizando ações de formação periódicas.	☐	☐	☐	☐	☐
Os funcionários da empresa são considerados inteligentes e criativos.	☐	☐	☐	☐	☐
Os funcionários são considerados os melhores dentro da empresa e do setor.	☐	☐	☐	☐	☐
Os funcionários estão satisfeitos com a empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
Os funcionários desempenham as suas tarefas ao máximo das suas capacidades, de forma completamente satisfatória.	☐	☐	☐	☐	☐
O nosso processo de recrutamento é muito seletivo. Estamos direcionados para contratar os melhores candidatos disponíveis.	☐	☐	☐	☐	☐
Se determinados funcionários, subitamente, deixassem a empresa, estaríamos em grandes problemas.	☐	☐	☐	☐	☐
Os funcionários geralmente desempenham as suas tarefas sem grande empenho.	☐	☐	☐	☐	☐
Os funcionários vão aprendendo uns com os outros, existindo um elevado nível de troca de informação e conhecimento entre eles.	☐	☐	☐	☐	☐
Os funcionários estão empenhados a levarem as suas ideias a reuniões e a grupos de discussão.	☐	☐	☐	☐	☐
O fato de os funcionários desempenharem as suas tarefas no máximo das suas capacidades, diferencia a nossa empresa das outras empresas do setor.	☐	☐	☐	☐	☐
Com a saída de um empregado da equipe de trabalho, poder-se-á perder algum valor no capital humano da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

Uma pesquisa com os clientes indicaria que eles, genericamente, estão satisfeitos com a nossa organização.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A empresa tem conseguido reduzir significativamente o tempo de resolução das reclamações/problemas dos clientes.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A nossa participação de mercado tem aumentado significativamente nos últimos anos. A nossa quota de mercado é das mais altas do setor.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A longevidade de relacionamento que mantemos com os nossos clientes é admirada/invejada pelos nossos concorrentes.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A organização tem conseguido fornecer maior nível de valor acrescentado por produto/serviço, comparativamente com as empresas do setor.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Os nossos clientes são leais, mais do que a qualquer outra empresa do setor.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
No que respeita a novos negócios a empresa tem sido escolhida pelos clientes, em detrimento dos nossos concorrentes diretos.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A nossa organização orgulha-se de ser totalmente orientada para o mercado.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Reunimo-nos periodicamente com os clientes para investigar o que eles esperam de nós. A informação recolhida do <i>feedback</i> dos clientes é simultaneamente disseminada pela empresa.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A maior parte dos funcionários compreende os nossos mercados alvo e perfil dos nossos clientes.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Geralmente não nos preocupamos com o que os nossos clientes pensam ou esperam de nós.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Investimos nos nossos clientes através da procura contínua de satisfação das suas necessidades.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Estamos confiantes, de que, no futuro, os clientes irão manter o seu relacionamento comercial conosco.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Dentro das nossas possibilidades, conseguimos extrair o máximo de <i>feedback dos</i> nossos clientes.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A " <i>marca</i> " da empresa é bastante reconhecida e respeitada pelo mercado.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A relação com os fornecedores e parceiros comerciais é de confiança e de comprometimento.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A empresa apresenta o "custo de transação" mais baixo dentro do seu setor de atividade. Note que "transação" é definida como uma operação de troca completa no negócio.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Temos conseguido melhorar continuamente a relação proveito/custo.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A margem de lucro por funcionário tem crescido nos últimos anos.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A margem de lucro por funcionário é uma das melhores do setor.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
O tempo de realização de uma operação completa (processo produtivo) tem diminuído ao longo dos últimos anos.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
O tempo utilizado na realização de uma operação completa é um dos melhores do setor.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Grande parte das boas novas ideias geradas na empresa são implementadas.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A nossa empresa aposta no desenvolvimento de novas ideias, produtos e processos.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A empresa desenvolve mais novas ideias, produtos e processos do que qualquer outra empresa no setor.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A empresa orgulha-se da sua eficiência nos últimos anos.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
O nosso sistema de informação torna fácil o acesso à informação relevante.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Os sistemas e processos dentro da organização apoiam e promovem a inovação.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A organização é extremamente burocrática.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A estrutura organizacional impede os funcionários de estarem muito isolados uns dos outros.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A cultura organizacional é confortável e compreensiva.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Na organização não existe partilha de conhecimento.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Na definição do modelo empresarial, damos muita importância aos elementos do capital intelectual.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A empresa procura realizar tentativas sistemáticas de valorização (mensuração) e reporte (divulgação) ao ambiente externo sobre o capital intelectual.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Existe informação sobre capital intelectual por parte da organização.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Relativamente à empresa, o mercado reconhece um valor superior ao valor contábil registado.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A empresa possui medidas de avaliação de desempenho não financeiras.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
O mercado cada vez mais utiliza e necessita de medidas não financeiras para as suas análises e tomadas de decisão.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Os investidores poderão beneficiar grandemente do conhecimento sobre a evolução dos recursos humanos de uma determinada organização.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Atualmente um dos principais fatores de êxito das empresas é a capacidade de aproveitar as novas oportunidades de negócio, a qual requer um conjunto de intangíveis que está inerente ao talento das pessoas.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Considero necessário um conjunto de normas para o reconhecimento de bens intelectuais da empresa.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A capacidade informativa das demonstrações financeiras sobre a posição financeira atual e futura das organizações tem diminuído significativamente nos últimos anos.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
É vantajoso para as empresas gerar informação relativa ao capital intelectual numa perspectiva custo/benefício.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
A importância relativa dos elementos geradores de valor (trabalho, terra, capital e conhecimento) tem vindo a alterar, tendo o conhecimento, ganhado importância em detrimento dos restantes elementos.	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

APÊNDICE C – Tabulação das respostas dos questionários

Tabulação das respostas – identificação dos elementos do Capital Intelectual

Questões (1 a 62)	Respostas					Índices			
	1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não discordo nem concordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente	Média	Mediana	Desvio Padrão	
CAPITAL HUMANO	1	6	6	3	30	2	3,34	4	1,166
		12,77%	12,77%	6,38%	63,83%	4,26%			
	2	10	19	4	12	2	2,51	2	1,214
		21,28%	40,43%	8,51%	25,53%	4,26%			
	3	2	9	4	22	10	3,62	4	1,153
		4,26%	19,15%	8,51%	46,81%	21,28%			
	4	3	6	3	23	12	3,74	4	1,170
		6,38%	12,77%	6,38%	48,94%	25,53%			
	5	2	14	8	15	8	3,28	3	1,192
		4,26%	29,79%	17,02%	31,91%	17,02%			
	6	2	6	11	16	12	3,64	4	1,131
		4,26%	12,77%	23,40%	34,04%	25,53%			
	7	2	7	9	25	4	3,47	4	0,997
		4,26%	14,89%	19,15%	53,19%	8,51%			
	8	0	2	8	31	6	3,87	4	0,679
		0,00%	4,26%	17,02%	65,96%	12,77%			
	9	1	5	13	27	1	3,47	4	0,804
		2,13%	10,64%	27,66%	57,45%	2,13%			
	10	1	7	6	29	4	3,60	4	0,925
		2,13%	14,89%	12,77%	61,70%	8,51%			
	11	4	16	6	19	2	2,98	3	1,132
		8,51%	34,04%	12,77%	40,43%	4,26%			
	12	4	10	5	26	2	3,26	4	1,113
		8,51%	21,28%	10,64%	55,32%	4,26%			
	13	10	8	7	16	6	3,00	3	1,383
		21,28%	17,02%	14,89%	34,04%	12,77%			
	14	7	15	8	15	2	2,79	3	1,178
		14,89%	31,91%	17,02%	31,91%	4,26%			
	15	3	1	5	23	15	3,98	4	1,053
		6,38%	2,13%	10,64%	48,94%	31,91%			
	16	1	11	8	20	7	3,45	4	1,080
		2,13%	23,40%	17,02%	42,55%	14,89%			
	17	0	6	9	25	7	3,70	4	0,883
		0,00%	12,77%	19,15%	53,19%	14,89%			
	18	3	2	4	18	20	4,06	4	1,131
		6,38%	4,26%	8,51%	38,30%	42,55%			

CAPITAL DE RELACIONAMENTOS	19	3	7	3	25	9	3,64	4	1,150
		6,38%	14,89%	6,38%	53,19%	19,15%			
	20	0	5	9	24	9	3,79	4	0,883
		0,00%	10,64%	19,15%	51,06%	19,15%			
	21	0	1	11	19	16	4,06	4	0,818
		0,00%	2,13%	23,40%	40,43%	34,04%			
	22	0	2	11	23	11	3,91	4	0,803
		0,00%	4,26%	23,40%	48,94%	23,40%			
	23	0	5	12	14	16	3,87	4	1,013
		0,00%	10,64%	25,53%	29,79%	34,04%			
	24	0	5	16	21	5	3,55	4	0,829
		0,00%	10,64%	34,04%	44,68%	10,64%			
	25	0	6	15	16	10	3,64	4	0,965
		0,00%	12,77%	31,91%	34,04%	21,28%			
	26	0	3	8	15	21	4,15	4	0,932
		0,00%	6,38%	17,02%	31,91%	44,68%			
	27	6	17	15	9	0	2,57	3	0,950
		12,77%	36,17%	31,91%	19,15%	0,00%			
	28	3	13	4	23	4	3,26	4	1,151
		6,38%	27,66%	8,51%	48,94%	8,51%			
	29	27	12	3	3	2	1,74	1	1,113
		57,45%	25,53%	6,38%	6,38%	4,26%			
	30	0	1	8	23	15	4,11	4	0,759
		0,00%	2,13%	17,02%	48,94%	31,91%			
	31	0	0	6	22	19	4,28	4	0,682
		0,00%	0,00%	12,77%	46,81%	40,43%			
	32	1	4	15	19	8	3,62	4	0,945
		2,13%	8,51%	31,91%	40,43%	17,02%			
	33	0	0	2	6	39	4,79	5	0,508
		0,00%	0,00%	4,26%	12,77%	82,98%			
	34	0	1	7	15	24	4,32	5	0,810
		0,00%	2,13%	14,89%	31,91%	51,06%			

CAPITAL ESTRUTURAL	35	1	2	27	14	3	3,34	3	0,760
		2,13%	4,26%	57,45%	29,79%	6,38%			
	36	1	2	10	27	7	3,79	4	0,832
		2,13%	4,26%	21,28%	57,45%	14,89%			
	37	0	2	29	15	1	3,32	3	0,594
		0,00%	4,26%	61,70%	31,91%	2,13%			
	38	1	4	29	13	0	3,15	3	0,659
		2,13%	8,51%	61,70%	27,66%	0,00%			
	39	0	4	18	23	2	3,49	4	0,718
		0,00%	8,51%	38,30%	48,94%	4,26%			
	40	1	3	17	26	0	3,45	4	0,717
		2,13%	6,38%	36,17%	55,32%	0,00%			
	41	2	12	8	15	10	3,40	4	1,210
		4,26%	25,53%	17,02%	31,91%	21,28%			
	42	0	7	6	18	16	3,91	4	1,039
		0,00%	14,89%	12,77%	38,30%	34,04%			
	43	0	9	11	21	6	3,51	4	0,953
		0,00%	19,15%	23,40%	44,68%	12,77%			
	44	0	0	1	19	27	4,55	5	0,544
		0,00%	0,00%	2,13%	40,43%	57,45%			
	45	6	6	1	20	14	3,64	4	1,374
		12,77%	12,77%	2,13%	42,55%	29,79%			
	46	1	6	8	18	14	3,81	4	1,076
		2,13%	12,77%	17,02%	38,30%	29,79%			
	47	7	6	5	19	10	3,40	4	1,362
		14,89%	12,77%	10,64%	40,43%	21,28%			
	48	3	11	11	18	4	3,19	3	1,096
		6,38%	23,40%	23,40%	38,30%	8,51%			
	49	1	11	4	23	8	3,55	4	1,100
		2,13%	23,40%	8,51%	48,94%	17,02%			
	50	18	15	6	7	1	2,11	2	1,147
		38,30%	31,91%	12,77%	14,89%	2,13%			

CAPITAL INTELECTUAL	51	1	10	9	14	13	3,60	4	1,173
		2,13%	21,28%	19,15%	29,79%	27,66%			
	52	3	9	14	18	3	3,19	3	1,035
		6,38%	19,15%	29,79%	38,30%	6,38%			
	53	2	15	18	10	2	2,89	3	0,938
		4,26%	31,91%	38,30%	21,28%	4,26%			
	54	0	9	22	9	7	3,30	3	0,954
		0,00%	19,15%	46,81%	19,15%	14,89%			
	55	2	10	13	17	5	3,28	3	1,057
		4,26%	21,28%	27,66%	36,17%	10,64%			
	56	0	3	15	17	12	3,81	4	0,900
		0,00%	6,38%	31,91%	36,17%	25,53%			
	57	0	0	11	21	15	4,09	4	0,747
		0,00%	0,00%	23,40%	44,68%	31,91%			
	58	0	1	5	25	16	4,19	4	0,711
		0,00%	2,13%	10,64%	53,19%	34,04%			
	59	0	2	8	20	17	4,11	4	0,840
		0,00%	4,26%	17,02%	42,55%	36,17%			
	60	2	7	17	19	2	3,26	3	0,920
		4,26%	14,89%	36,17%	40,43%	4,26%			
	61	0	0	6	20	21	4,32	4	0,695
		0,00%	0,00%	12,77%	42,55%	44,68%			
	62	0	4	13	17	13	3,83	4	0,940
		0,00%	8,51%	27,66%	36,17%	27,66%			