

# Identificação de competências individuais em métodos de avaliação de ativos intangíveis

**PAULA REGINA ZARELLI ROCHA**  
(UFSC) przarelli@hotmail.com

**PAULO MAURÍCIO SELIG**  
(UFSC) selig@egc.ufsc.br

**CAROLINE RODRIGUES VAZ**  
(UFSC) karollrvaz@gmail.com

**HELIO FERENHOF**  
(UFSC) hferenhof@gmail.com

**ARCANGELO SAFANELLI**  
(UFSC) arcangelosafanelli@hotmail.com

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo identificar competências individuais, com foco na mensuração, nos métodos de avaliação de ativos intangíveis. A partir de pesquisa bibliográfica, foi possível explicitar uma abordagem de caráter eminentemente conceitual sobre o estudo das competências, relacionando-as com os ativos intangíveis e respectivos métodos de avaliação e mensuração de desempenho. Primeiramente, o construto competências individuais, preconizado por Hoffmann (1999), foi analisado tanto pela íntegra do seu conceito, baseado em três tipologias, quanto pela análise dessas tipologias nos modelos de gestão por competências. Esta análise permitiu concluir que as três tipologias são explicitadas nos modelos de gestão de competências como mapeamento e como mensuração. Depois, as competências individuais foram identificadas nos métodos de avaliação de ativos intangíveis a partir da relação conceitual com os modelos de Sveiby (2012). Conclusivamente, os métodos Monitor de Ativos Intangíveis e *Balanced Scorecard* forneceram subsídios para uma mensuração mais efetiva das competências individuais, no sentido de que a gestão por competências como produto, ou mensuração, é considerada no contexto da gestão a partir de indicadores de desempenho.

**Palavras-chave:** Competências individuais. Gestão por competências. Métodos de avaliação de ativos intangíveis.

## Identification of individual competencies in methods of evaluation of intangible assets

**Abstract:** This article aims to identify individual competencies, focusing on measurement, and methods for evaluate intangible assets. From literature, it was possible to clarify a conceptual approach eminently on the study competencies, relating them to the intangible assets and their evaluation methods and, performance measurement. First, the construct individual competencies proposed by Hoffmann (1999), was analyzed both by the whole concept, based on three types, as for the analysis of these types in models of competency management. This analysis concluded that the three types are explained in the models of management skills such as mapping and measurement. Then, individual competencies were identified in the assessment methods of intangible assets from the conceptual relationship with the models of Sveiby (2012). Conclusively, the methods Intangible Assets Monitor and *Balanced Scorecard* provided information for a more effective measurement of individual competencies in the sense that competency management as a product, or measurement, is considered in the context of management from performance indicators.

**Key words:** Individual Competencies. Competence Management. Methods for evaluating intangible assets.

## INTRODUÇÃO

Na década de 90 verificou-se um grande impulso na investigação sobre ativos intangíveis e seu potencial no incremento de publicações sobre Capital Intelectual. Não obstante, Rodrigues et al. (2009) mencionam haver distintas barreiras estratégicas e operacionais na gestão do capital intelectual, essencialmente, na difícil tarefa de identificar e medir esses ativos intangíveis e estabelecer objetivos e planos aos mesmos.

Para instituir a gestão desses ativos, Rezende (2003) faz uma revisita ao quadro conceitual sobre estratégia das organizações e suas fontes de valor, reforçando a ideia da migração da orientação para produto – passando pela orientação para recursos – para orientação para conhecimento. “Do ponto de vista da mensuração, a complexificação do conceito de valor favorece a adoção de procedimentos que reconheçam, ponderem e equilibrem fontes e resultados que não eram computados pela contabilidade societária nem pela gerencial.” (REZENDE, 2003, p. 72).

O capital intelectual possui como um dos seus componentes o capital humano, e este subdivide-se em competências, atitudes e agilidade intelectual (RODRIGUES et al., 2009). Neste ínterim, o presente estudo busca aprofundar o construto competência na instância individual, conceptualizada por Ruas et al. (2005) como potenciais que estão disponíveis para serem mobilizados numa situação específica; ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis; e, sujeita aos resultados desejados e às condições que se colocam no contexto.

Em Hoffmann (1999) tem-se que ainda não há um consenso para uma boa definição de competência, mas define a mesma em três perspectivas: como um desempenho observável, como um padrão ou qualidade do resultado do desempenho, como atributos subjacentes a uma pessoa.

A primeira definição foi feita para performances observáveis ou saídas, resultados dos processos de aprendizagem, que pode ser vista como produto. A segunda definição de competência é vista como um padrão ou qualidade do resultado. Esta definição pode ser utilizada para conseguir ganhos de produtividade ou a eficiência no trabalho e determinar certos padrões de performance. A terceira definição de competência considera os atributos subjacentes de uma pessoa, como seus conhecimentos, aptidões ou habilidades, podendo ser tida como recurso ou insumo.

Com o crescente interesse pelos estudos sobre métodos de avaliação de ativos intangíveis, este artigo visa inserir o construto competências individuais nesse contexto, no tocante às definições estabelecidas por Hoffmann (1999), competência como recurso, como padrão de qualidade do desempenho e como produto. Dessa forma, o presente artigo objetiva identificar as competências individuais, especificamente quanto à mensuração, nos métodos de avaliação de ativos intangíveis.

O presente artigo está estruturado da seguinte maneira: (i) na introdução apresenta-se a contextualização do estudo bem como o objetivo que se pretende alcançar; (ii) na sequência é descrita a metodologia; (iii) a terceira parte consiste no referencial teórico que caracteriza as competências individuais e modelos de gestão de competências para verificar as dimensões e atributos de competências (mapeamento) e mensuração destas; (iv) apresenta-se como resultados a relação das competências individuais com os métodos de avaliação de ativos intangíveis; (v) por fim, são reveladas as considerações finais e referências que deram suporte ao estudo.

## METODOLOGIA

O artigo explicita uma abordagem de caráter eminentemente conceitual e teórica, usando como instrumental de referência uma ampla pesquisa bibliográfica, realizada a partir de trabalhos desenvolvidos por pesquisadores que têm apresentado contribuições efetivas para o estudo das competências, relacionando-as com os ativos intangíveis e métodos de avaliação e mensuração.

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

O entendimento da competência requer, para Carbone et al. (2006), a separação das abordagens e seus respectivos conceitos, criando perspectivas a serem seguidas na definição do construto. Para os autores, na abordagem americana, Boyatzis (1982) e McClelland (1973) deliberam como estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho; na abordagem francesa, Le Bortef (1999) e Zarifian (2001) citam como realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho.

Dutra (2004) legitima as principais correntes que caracterizam a competência: (i) representada por autores franceses, em que associa a competência às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, aquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho; e, (ii) representada principalmente por autores norte-americanos, em que a competência é tida como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem que ela realize determinado trabalho ou lide com uma dada situação.

A epistemologia da competência traça um panorama que permite visualizar as diferentes abordagens e correntes teóricas, na busca de um sentido para o conceito. Não obstante, as dimensões da competência são apresentadas pelos

autores sob formas não correlatas. Durand (1998) é um autor amplamente referenciado para tratar das dimensões da competência.

A tríade CHA da competência exposta por Durand é traduzida por Amaral (2010) como atributos de competência. O autor delimita os atributos de competências individuais como (i) conhecimentos: o “saber” que a pessoa acumulou ao longo da vida, que corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo e lhe permitem “entender o mundo” (DURAND, 1998); (ii) habilidades: o “saber fazer”, que é a capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (DURAND, 1998); e, (iii) atitudes: o “saber ser”, que refere-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. (DURAND, 1998; FLEURY e FLEURY, 2004).

Partindo do princípio de que existem diversas tipologias e possibilidades de classificação de competências, dependendo da abordagem teórica adotada ou da finalidade a que se destina, (CARBONE et al., 2006) cumpre consignar que as competências são classificadas em individuais e organizacionais, conforme Lerner (2002); Gramigna (2002); Fleury & Fleury (2004); Gomes (2004); Ruas et al. (2005); Carbone et al. (2006); dentre outros.

Com o entendimento do conceito das competências

individuais, somadas à definição de Hoffmann (1999) sobre as competências como recurso e produto, pode-se verificar a gestão das competências na óptica do recurso como mapeamento de competências (recurso, CHA) e a mensuração de competências como produto, resultado.

## GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A análise de modelos de competências identifica tanto o mapeamento como a mensuração ou a avaliação (quando presentes) das competências expressas. Na visão de Schruher Jr (2009), a gestão por competências identifica a capacidade de um colaborador de gerar resultados para a organização por meio de atitudes que estão diretamente ligadas ao seu desempenho no trabalho e na carreira profissional. Está diretamente ligada ao aspecto de vantagem competitiva, pois vai propiciar que o colaborador desenvolva seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Como modelos de gestão por competências, Cardoso Filho (2003) apresenta os seguintes: Modelo Francês; Modelo do *Management Charter Initiative* – MCI; Modelo da *American Society for Training and Development* □ ASTD; Modelo de Kochanski; Modelo de Mc Lagan; Modelo de Green; Modelo de Ienaga; Modelo de Borges-Andrade & Lima: Análise do Papel Ocupacional; Modelo de Abbad □

Modelo	Mapeamento	mensuração
Modelo Francês	Referencial da profissão: análise do contexto profissional; análise do campo de aplicação da profissão ou ocupação; descrição das funções do esqueleto geral da ocupação. Referencial das capacidades necessárias: psicomotor, cognitivo, sócio-afetivo.	Não especificado.
<b>Modelo do Management Charter Initiative – MCI</b>	Padrão para atender organizações e necessidade de autodesenvolvimento dos administradores: gerenciar atividades; gerenciar recursos; gerenciar pessoas; gerenciar informação; gerenciar energia; gerenciar qualidade; gerenciar projetos.	Unidade de competência contempla: critério de desempenho (critério para avaliar se o desempenho do gerente atinge o padrão nacional); e, requisitos de evidência (requisitos que podem ser evidenciados para provar que o gerente detém a competência de acordo como o padrão nacional).
<b>Modelo da American Society for Training and Development – ASTD</b>	Percepção do negócio; habilidades de liderança; habilidades de relacionamento interpessoal; percepção tecnológica; habilidades de solução de problemas; pensamento sistêmico; compreensão de resultados; conhecimento de modalidades de intervenção; conhecimento do negócio; conhecimento da organização; habilidades negociais; habilidades de convencimento; habilidades de autogerenciamento; capacidade de percepção ampla; habilidades de consultoria. Após mapeadas as competências, devem ser escolhidas aquelas que serão objeto de ações de desenvolvimento.	Aplicável a qualquer pessoa que tenha como responsabilidade melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos integrantes de sua equipe de trabalho. Objetiva descobrir e analisar as lacunas de desempenho, apresentando soluções para sua superação.

Modelo de Kochanski	Abordagens para identificação de competências: analisar um funcionário exemplar; analisar vários funcionários exemplares; pesquisar os especialistas; compilar modelos externos.	<i>Competency based-management</i> Busca identificar os padrões de eficácia visíveis nas ações repetidas dos funcionários mais eficazes (ou seja, os incidentes críticos), o que envolve, necessariamente, uma descrição clara das competências individuais que distinguem o alto desempenho, e uma direção estratégica, que determine quais capacitações devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas de acordo com as prioridades estabelecidas pela empresa.
Modelo de Mc Lagan	Sugere criar hipóteses sobre o futuro, ou seja, fazer inferências sobre o futuro do trabalho e do seu ambiente, identificar quais competências serão requeridas e criar processos de planejamento do trabalho. Esses processos não precisam requerer, necessariamente, um modelo prescrito, mas devem orientar indivíduos e equipes para pensar nas implicações das mudanças nas estratégias e no ambiente de trabalho, e em quais competências deverão ser salientadas.	Não especificado.
Modelo de Green	Os setores I e II, consubstanciados nas características organizacionais, contêm a identidade da organização, aí incluídos sua visão, missão, valores e cultura, refletindo suas competências essenciais e capacidades. Os setores III e IV apontam as características individuais dos empregados, e dizem respeito às habilidades utilizadas pelos indivíduos para desempenhar suas tarefas específicas. Refletem o conteúdo do trabalho, incluindo tarefas específicas a serem desenvolvidas e as características individuais necessárias para levá-las adiante.	Não especificado.
Modelo de Ienaga	Estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização.	Identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização.
Modelo de Borges-Andrade & Lima: Análise do Papel Ocupacional	Propõe, como produto, uma listagem, um mapeamento de competências necessárias ao desempenho do indivíduo em seu cargo, as quais deverão ser analisadas de acordo com sua importância para o exercício de seu papel ocupacional na organização e de acordo, também, com o grau de domínio ou conhecimento daquelas mesmas competências pelo ocupante do cargo.	Escalas de avaliação de competências segundo critérios de importância e domínio sob o ponto de vista do indivíduo.
Modelo de Abbad □ IMPACT - Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho	Modelo de investigação do relacionamento entre percepções de suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reação, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho.	Não especificado.
Modelo da MRG	Modelo composto por cinco blocos de intervenção: sensibilização, definição de perfis, avaliação de potencial e formação do banco de talentos, capacitação e gestão do desempenho.	Etapas de avaliação de potencial.

**Tabela 1 - Modelos de gestão por competências**  
**Fonte: Adaptado de Cardoso Filho (2003)**

IMPACT; e, Modelo da MRG. A Tabela 1 detalha os modelos.

A fim de validar a relação dos modelos de gestão de competências com as definições de Hoffmann (1999), que propiciou uma classificação efetiva do termo, relacionada às competências individuais, a análise crítica remete que todos os modelos de mapeamento promulgam a terceira definição de competência de Hoffmann (1999), em que os atributos subjacentes de uma pessoa, como seus conhecimentos, aptidões ou habilidades, podem ser vistos como recurso ou insumo, e, explicitam parcialmente o segundo conceito dado por padrão de performance ou qualidade do resultado. O modelo de Kochanski é o que mais se aproxima do segundo conceito, por utilizar o método dos incidentes críticos e analisar funcionários exemplares, empregando, de certa forma, um padrão requerido.

Com referência à primeira definição de Hoffmann (1999), feita para performances observáveis ou saídas e resultados dos processos de aprendizagem, entre os dez modelos expostos, seis contemplam o conceito de competências como produto, ou elencam propostas de mensuração das competências. Não obstante, tais propostas são congruentes com os argumentos dos estudos de Brandão e Guimarães (2001); Craide e Antunes (2004); Sordi e Azevedo (2008); Dutra (2004); Pontes (2008); Haltiwanger, Lane e Spletzer (1999); e, Amaral (2010), em que o processo de mensuração de competência individual é resultado da análise de *gap* de cada colaborador da organização, entre as competências individuais requeridas e as efetivamente empregadas. Resta a questão de ponderar se os métodos de mensuração realmente avaliam as competências individuais entregues no processo e qual seu valor como capital humano.

Em sentido complementar aos métodos expostos e à análise do primeiro conceito de Hoffmann (1999), Beatty, Becker e Huselid (2005) apregoam como principais elementos do “Scorecard do Capital Humano” um processo de avaliação da força de trabalho contendo mentalidade e cultura do pessoal, competências do pessoal, comporta-

mentos dos líderes e do pessoal e sucesso da força de trabalho. Especificamente conexo às competências do pessoal, é possível visualizar indicadores de competências que procuram mensurar se o pessoal possui conhecimento, habilidade, capacidade e personalidade necessária para executar a estratégia. Porcentagem de empregados que cumprem os objetivos referentes à satisfação dos clientes, porcentagem dos empregados que dizem sair da empresa por insatisfação salarial, dentre outros, são exemplos dos indicadores de competências criados pelos autores. A partir da presente discussão, segue-se com a identificação da relação das competências individuais nos métodos de avaliação de ativos intangíveis.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### RELAÇÃO CONCEITUAL DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS

A apreciação do significado de ativos intangíveis tem notadamente sido fonte de pesquisas e evolução teórica. A necessidade de mensurar e atribuir valor a esses ativos configura-se como desafio, o agrupamento de modelos que permite compreensão e entendimento da gama de visões que corroboram na construção de um modelo de avaliação é dado por Rezende (2003), a partir da justificativa que os metapropósitos de uma estratégia são a sobrevivência e a criação de valor no longo prazo para um conjunto determinado de *stakeholders*, estabelecendo vínculos com a mensuração dos ativos intangíveis.

De encontro a esta afirmação, este estudo procurou adaptar as metodologias elencadas por Sveiby (2012), relacionando com as competências individuais, conforme mostra a tabela 2.

Metodologia	Autor	Síntese	Relação com as Competências Individuais quanto à mensuração	
<i>Direct Intellectual Capital Methods – DIC</i>	Agente de Tecnologia	Brooking (1996)	O valor do capital intelectual é obtido com base em diagnóstico e análise de 20 respostas a questionário sobre 4 componentes do CI.	Não especificado.
Ponderador de Patentes	Bontis (1996)	O desempenho do fator tecnologia do CI é calculado com base no valor das patentes estabelecidas e na relação destes com custos de desenvolvimento, número de patentes e participação nas vendas.	Não especificado.	
Valoração Inclusiva	McPherson (1998)	Calcula o □Valor Combinado Adicionado□ a partir da soma entre valor intangível adicionado e valor monetário adicionado. O Valor Intangível Adicionado é calculado com base na ponderação de indicadores hierarquizados.	Não especificado.	

O Garimpador de Valor	Andriessen & Tiessen (2000)	Calcula e estabelece valor para cinco categorias de intangíveis ativos e qualificações; habilidades e conhecimento tácito; valores e conduta; tecnologia e conhecimento explícito; processos básicos e gerenciamento. Proposto pela empresa de consultoria KPMG.	Não especificado.
Valoração dos Ativos Intelectuais	Sullivan (2000)	Calcula o valor da propriedade intelectual com base em informações de mercado.	Não especificado.
Criação Total de Valor - TVC	Anderson & McLean (2000)	Utiliza o desconto de fluxos de caixa projetados para examinar que eventos exercem maior impacto no valor produzido pelas atividades planejadas.	Não especificado.
Contabilidade para o Futuro (AFTF)	Nash H. (1998)	Utiliza a diferença entre os descontos de fluxos de caixa projetados em diferentes datas (início e fim do período analisado) como indicador de valor adicionado.	Não especificado.
<i>Market Capitalization Methods – MCM</i> Q de Tobin	Stewart (1997) Bontis (1999)	Determina o desempenho do CI a partir de variações na razão entre o valor de mercado e o valor de reposição dos ativos da organização.	Não especificado.
Valor de Mercado Definido pelo Investidor (IAMV)	Standfield (1998)	Considera que o valor verdadeiro de uma organização é sua cotação a mercado que representa o somatório entre Tangíveis, Capital Intelectual Realizado, Erosão do Capital Intelectual e Vantagens Competitivas Sustentáveis.	Não especificado.
Comparação a Mercado	Stewart (1997) Luthy (1998)	O CI é considerado a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil de uma organização.	Não especificado.
<i>Return on Assets Methods – ROA</i> Valor Econômico Adicionado - EVA	Stewart (1997)	O desempenho do CI é correlacionado às variações positivas ou negativas do EVA.	Não especificado.
Custeio e Contabilização dos Recursos Humanos (HRCA)	Johansson (1996)	Calcula os impactos ocultos dos custos de RH que reduzem os lucros de uma organização com a contabilização gerencial no DRE. O CI é mensurado com base no valor dos ativos humanos detidos pela organização – horas de treinamento, certificações etc. – dividido pelo fluxo descontado das despesas com a folha de pagamento.	Como ponto de partida para desenvolver planos ou estratégias futuras reconhecendo as competências inerentes ao capital intelectual existente na organização. Sugere a mensuração pela inferência das competências como elemento do capital humano, juntamente com a agilidade intelectual e a atitude.
Valor Intangível Calculado	Stewart (1997) Luthy (1998)	Calcula o retorno extraordinário dos ativos tangíveis e o distribui proporcionalmente entre os diversos ativos intangíveis.	Não especificado.
Receitas do Conhecimento	Lev (1999)	São consideradas Receitas do Conhecimento aquelas que superam as receitas esperadas em função do valor e da capacidade de produção dos ativos registrados pela contabilidade tradicional.	Não especificado.
Coefficiente do Valor Intelectual Adicionado – VAIC	Pulic (1997)	Mensura como e quão eficientemente o CI e o Capital Financeiro criam valor com base no relacionamento entre Recursos Financeiros, Capital Humano e Capital Estrutural.	O conhecimento que reside no interior dos trabalhadores é convertido em maior ou menor valor dependendo de suas capacidades.

<i>Scorecard Methods - SC</i>	Inteligência do Capital Humano	Jac Fitz-Enz (1994)	Conjunto de Indicadores do Capital Humano são coletados e comparados com informações de bases de dados. Apresenta semelhanças com o HRCA.	Estuda e investiga o valor econômico das pessoas em relação à organização, em especial, os referentes à produtividade, qualidade e rentabilidade decorrentes dos processos.
	<i>Skandia Navigator</i>	Edvinsson & Malone (1997)	O CI é mensurado por meio da análise de 164 métricas (91 associadas a medidores de intangíveis e 73 a medidores de tangíveis) que cobrem cinco focos de gestão: financeiro, consumidor, processos, renovação e desenvolvimento e humano.	Utiliza uma matriz de fatores críticos para o sucesso e medidas – quantitativas e qualitativas – na qual destaca a importância da competência atuarial. No foco humano, utiliza diversos indicadores de Recursos Humanos.
	<i>Value Chain Scoreboard</i>	Lev (2001)	Apresenta informações sob a forma de matriz, contendo indicadores não financeiros, abrangendo três categorias ao longo da cadeia de valor: Descoberta e Aprendizagem, Implementação e Comercialização.	Na perspectiva aprendizagem relaciona os investimentos à capacitação dos colaboradores e sugere indicadores de retenção e conhecimento dos colaboradores.
	Índice de Capital Intelectual (IC – <i>Index</i> )	Roos, Dragonetti & Edvinsson (1997)	Consolida indicadores individualizados representativos das propriedades intelectuais e respectivos componentes em um único índice. Variações no índice são apreciadas em conjunto com as flutuações de preço de ações no mercado de capitais.	Não especificado.
	Monitor de Ativos Intangíveis	Sveiby (1997)	Avalia indicadores de gestão dos ativos intangíveis a partir dos objetivos estratégicos e com base nos componentes, crescimento, renovação, eficiência e estabilidade.	Classifica os ativos intangíveis em três categorias, incluindo as competências das pessoas em que as competências da organização em planejar, produzir, processar ou apresentar produtos e soluções são mensuradas por indicadores.
	<i>Balanced Scorecard</i>	Kaplan & Norton (1992)	A performance da organização é mensurada por indicadores abrangendo quatro perspectivas de gestão: financeira, consumidor, processos internos e aprendizagem. Os indicadores derivam dos objetivos estratégicos.	As competências essenciais correspondem às habilidades e conhecimentos organizacionais indispensáveis para estabelecimento de performance na perspectiva aprendizagem. A orientação individual está para cada posto de trabalho mensurado por indicadores de tendência e ocorrência estabelecendo um protocolo entre avaliador e avaliado no que diz respeito à orientação, aconselhamento e aprimoramento.

**Tabela 2 - Categorização dos Métodos de Avaliação de Ativos Intangíveis e Relações com as Competências Individuais**

Fonte: Adaptado de Sveiby (2012), <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>

Em revisão crítica, Santos (2008) afirma que muitos dos modelos têm uma construção bastante similar, diferenciando apenas alguns elementos a serem medidos, que em alguns casos têm a mesma nomenclatura, ou mesmo, nomes diferentes com o mesmo significado.

Entre os vinte e um métodos, sete oferecem relação com as competências individuais, conforme Tabela 02. O Custeio e Contabilização dos Recursos Humanos – HRCA – de Johansson (1996), exibe as competências individuais na perspectiva de produto, como ponto de partida para desenvolver planos ou estratégias futuras, reconhecendo as competências inerentes ao capital intelectual existente na organização. Sugere a mensuração pela inferência das competências como elemento do capital humano, juntamente com a agilidade intelectual e a atitude. Bontis et al. (1999) preconiza que as críticas do modelo surgem em grande parte do fato que as avaliações sejam medidas brandas e não objetivas. As vantagens apresentam-se como cálculo em termos financeiros e amplo uso interno em serviços industriais. As desvantagens referem-se a muitas suposições, algumas das quais não podem ser duráveis e subjetividade.

O segundo modelo relacionado com as competências individuais é o Coeficiente do Valor Intelectual Adicionado – VAIC – de Pullic (1997). Nesse método, o conhecimento que reside no interior dos trabalhadores é convertido em maior ou menor valor dependendo de suas capacidades. Para Pullic (1997), cada empresa tem conhecimentos, habilidades, valores e soluções que lhe são característicos e, que podem ser transformados em valor de mercado. Assim, uma vez que as empresas podem adquirir vantagem competitiva por meio da administração desses recursos intangíveis, elevando a sua produtividade e o seu valor de mercado, a questão não seria porque administrar o capital intelectual, mas como fazê-lo. Nesse método, as competências são vistas pelo elemento conhecimento e são dispostas pelo conceito de produto, não possuindo também clareza quanto ao aspecto de atribuição de valor e rastreabilidade.

A Inteligência do Capital Humano, de Jac Fitz-Enz (1994), configura-se como terceiro método analisado. O modelo estuda e investiga o valor econômico das pessoas em relação à organização, em especial, os referentes à produtividade, qualidade e rentabilidade decorrentes dos processos. Embora tenha inserção de pessoas no contexto da mensuração, não são explicitadas como as competências individuais como produto são consideradas valorativamente, ou através de indicadores de competências.

Um dos métodos amplamente referenciados é o *Skandia Navigator*, de Edvinsson e Malone (1997), quarto modelo relacionado com as competências individuais. O enfoque do Navegador de Capital Intelectual serve para integrar visão, estratégia e indicadores-chave com base nos enfoques financeiro, clientes, processos, inovação e desenvolvimento humano. O enfoque humano está no centro do modelo. Os ativos intangíveis são mensurados por análise das medidas métricas (91 baseadas no intelectual e 73 no tradicional), cobrindo os cinco enfoques. Os elementos do

capital intelectual são formados pelo capital humano, capital estrutural, clientes, processos e capacidade de inovação. A relação com as competências está nos indicadores do enfoque humano, baseado no conhecimento, habilidade e atitudes das pessoas que compõem a organização. A mensuração é baseada nos indicadores de capital humano, que devem cumprir os requisitos de relevância, precisão, dimensionamento e facilidade de medição. (SANTOS, 2008).

O quinto modelo é o *Value Chain Scoreboard - VCS* de Lev (2001). Nesse modelo a perspectiva de aprendizagem relaciona os investimentos à capacitação dos colaboradores e sugere indicadores de retenção e conhecimento dos colaboradores. Nessa abordagem, os valores a serem consignados no Mapa para Identificação de Potenciais Geradores de Intangíveis devem considerar, quando possível, os valores atuais dos benefícios futuros esperados, utilizando no cálculo um custo de oportunidade a ser estabelecido pelos decisores e devidamente divulgado aos usuários no demonstrativo. Similarmente ao Navegador de CI, o VCS utiliza indicadores para mensurar o alcance dos objetivos estratégicos e, prioritariamente, expressa que os investimentos em Ativos Intangíveis sejam transformados posteriormente em resultados tangíveis. Vale ressaltar a discussão quanto à real contribuição das competências individuais nos resultados tangíveis.

Sveiby (1997) é o precursor do modelo Monitor de Ativos Intangíveis. Esse método classifica os ativos intangíveis em três categorias, incluindo as competências das pessoas em que as competências da organização em planejar, produzir, processar ou apresentar produtos e soluções são mensuradas por indicadores. Os componentes crescimento, renovação, eficiência e estabilidade fornecem a base para a criação dos indicadores que serão mensurados. Importante se faz mencionar a crença de Sveiby em reconhecer as pessoas como o único agente verdadeiro nas organizações, encarregadas de criar a estrutura interna e externa (SANTOS, 2008). Indicadores como experiência, valor agregado por profissional, rotatividade e custo de formação são considerados no Monitor, o que denota uma inserção da valoração das competências individuais no método.

Como último modelo relacionado, o *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton (1992). No BSC a performance da organização é mensurada por indicadores, abrangendo quatro perspectivas de gestão: financeira, consumidor, processos internos e aprendizagem, e os indicadores derivam dos objetivos estratégicos. As competências essenciais correspondem às habilidades e conhecimentos organizacionais indispensáveis para estabelecimento de performance na perspectiva aprendizagem. A orientação individual está para cada posto de trabalho mensurado por indicadores de tendência e ocorrência estabelecendo um protocolo entre avaliador e avaliado no que diz respeito à orientação, aconselhamento e aprimoramento. Para Santos (2008), a capacidade e competência das pessoas (gestão dos empregados), que inclui indicadores de satisfação dos empregados, pro-



atividade e necessidade de formação compõem os ativos relativos à aprendizagem e crescimento.

Em análise última, os métodos HRCA, VAIC, Inteligência do Capital Humano, *Skandia Navigator* e *Value Chain Scoreboard* apresentam relação com as competências individuais no que tange à inserção das mesmas nos modelos, porém, sem a definição explícita de como mensurá-las.

Os modelos Monitor de Ativos Intangíveis e *Balanced Scorecard* podem ser analisados como os que apresentam correlação conceitual mais expressiva, sendo que a análise permite relatar uma maior aproximação com as competências como produto, ou mensuração das competências individuais, a partir de indicadores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou identificar as competências individuais, especificamente quanto à mensuração, nos métodos de avaliação de ativos intangíveis.

O construto competências individuais, preconizado por Hoffmann (1999), foi analisado tanto pela íntegra do seu conceito, baseado em três tipologias, quanto pela análise destas nos modelos de gestão por competências. Verificou-se, a partir desta análise que, com referência à primeira definição de Hoffmann (1999), feita para performances observáveis ou saídas e resultados dos processos de aprendizagem, entre os dez modelos expostos, seis, sendo eles, Modelo do *Management Charter Initiative* – MCI, Modelo da *American Society for Training and Development* – ASTD, Modelo de Kochanski, Modelo de Ienaga, Modelo de Borges-Andrade & Lima: Análise do Papel Ocupacional e Modelo da MRG, contemplam o conceito de competências como produto, ou elencam propostas de mensuração das competências.

No tocante à segunda definição de Hoffmann (1999), o modelo de Kochanski é o que mais se aproxima, por utilizar o método dos incidentes críticos e analisar funcionários exemplares, empregando, de certa forma, um padrão requerido.

A terceira definição pode ser encontrada em todos os modelos de gestão por competências referenciados, em que os atributos subjacentes de uma pessoa, como seus conhecimentos, aptidões ou habilidades, podem ser vistos como insumo.

A identificação das competências individuais, com foco na mensuração, nos métodos de avaliação de ativos intangíveis, deu-se pela análise da relação conceitual dos modelos de Sveiby (2012). Dos vinte e um modelos expostos, sete proporcionaram relação com a gestão por competências, dentre eles, Custeio e Contabilização dos Recursos Humanos – HRCA; Coeficiente do Valor Intelectual Adicionado – VAIC; Inteligência do Capital Humano; *Skandia*

*Navigator*; *Value Chain Scoreboard* – VCS; Monitor de Ativos Intangíveis; e, *Balanced Scorecard*.

O diagnóstico permitiu verificar que os métodos HRCA, VAIC, Inteligência do Capital Humano, *Skandia Navigator* e *Value Chain Scoreboard* apresentam relação com as competências individuais no que tange à inserção das mesmas nos modelos, porém, sem a definição explícita de como mensurá-las.

Conclusivamente, os métodos Monitor de Ativos Intangíveis e *Balanced Scorecard* fornecem subsídios para uma mensuração mais efetiva, no sentido de que a gestão por competências como produto, ou mensuração das competências individuais, é considerada no contexto da gestão a partir de indicadores de desempenho.

Como indicações para trabalhos futuros, sugere-se discussões sobre a questão de verificar a possibilidade de atribuir valor para a entrega das competências individuais, como ativo intangível, complementarmente aos instrumentos de avaliação qualitativos de pessoal, uma vez que há a necessidade de avaliar a real contribuição do capital humano para os resultados efetivos de uma organização.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, R. M do. **Análise dos perfis de atuação profissional e de competências relativas à inteligência competitiva**. 2010. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos – São Carlos/SP, 2010.
- BEATTY, Richard; BECKER, Brian; HUSELID, Mark. **Scorecard para Recursos Humanos**: conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n. 1, p. 8-15, jan-mar 2001.
- BROOKING, A. **Intellectual Capital**: Core Assets for the Third Millennium Enterprise. Londres: International Thompson Business Press, 1996.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.D.; VILHENA, R.M. de P. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CARDOSO FILHO, JAIR CUNHA. **Identificação de competências individuais em atividade de fiscalização e controle externo na Câmara Legislativa do Distrito Federal**. 2003. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Departamento de Ciência da Informação, Universidade de Brasília – UNB - Faculdade de Estudos Sociais Aplicados. Brasília/DF, 2003.
- CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego. Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. **REAd** – Edição 40 Vol. 10 No. 4, jul-ago 2004.
- DRAGANIDIS, F.; CHAMOPOULOU, P.; MENTZAS, G. A semantic web architecture for integrating competence management and learning paths. **Journal of Knowledge Management**. vol. 12 no. 6. 2008, pp. 121-136.
- DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: Fourth International conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A. FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um caleidoscópio da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GOMES, J. F. **A terceira competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- HALTIWANGER, John C.; LANE, Julia I.; SPLETZER, James R. Productivity Differences across employers: The Roles of Employer Size, Age, and Human Capital. **The American Economic Review**, Vol. 89, No. 2, Papers and Proceedings of the One Hundred Eleventh Annual Meeting of the American Economic Association. May, 1999, pp. 94-98.
- HOFFMANN, T. The meanings of competency. **Journal of European Industrial Training**, v. 23, n. 6, p. 275-285, 1999.
- LERNER, W. **Competência é essencial na administração**. São Paulo: Global, 2002.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.
- NONAKA, I.; TACHEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**. 1ª ed., São Paulo: Editora Campus, 1997.
- PONTES, B.R. **Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 10 ed. São Paulo: LTR, 2008.
- REZENDE, J. C. **Balanced Scorecard: Gestão do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- RODRIGUES, H. M. da S.S.; DORREGO, P. F. F.; FERNÁNDEZ, C.M.; FERNÁNDEZ, J. **La influencia del capital intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la Eurorregión Galicia Norte de Portugal**. Tese de Doutorado. Universidade de Vigo – Espanha, 2009.
- ROPÉ, F.; TANGUY L. **Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. 1º Ed. Campinas/SP: Papirus, 1997.
- RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. e colaboradores. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre/RS: Bookman, 2005.
- SANTOS, L. **Modelo de Avaliação do Capital Intangível Baseado em Medidas Não-Financeiras**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis/SC, 2008.
- SCHRUBER Jr, Julio. **Competências do docente de curso de graduação a distância do nordeste de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis/SC, 2009.
- SORDI, J.O. de; AZEVEDO, M.C. Análise das competências individuais e organizacionais associadas à prática de gestão do conhecimento. **Rev. Bras. Gest. Neg.**, São Paulo, v.10, n.29, p. 391-407, out/dez. 2008.
- STEWART, T.A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SVEIBY, Karl Erik. **Methods for Measuring Intangible Assets**. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>>. Acesso em: mai. 2012.