

PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO ÉTICA AOS MODELOS DE MENSURAÇÃO. BASES PARA INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL.**PROPOSAL FOR ETHICAL INTEGRATION INTO MEASUREMENT MODELS: FOUNDATIONS FOR ORGANIZATIONAL INNOVATION AND SUSTAINABILITY.****PROPUESTA DE INTEGRACIÓN ÉTICA EN LOS MODELOS DE MEDICIÓN: BASES PARA LA INOVACIÓN Y LA SUSTENTACIÓN ORGANIZACIONAL.**

José Nelson Baza Barros

<https://orcid.org/0009-0000-0000>

Data de Submissão: 28/01/2025.

Data de aprovação: 05/02/2025.

RESUMO

Este estudo analisa a relação entre ética e capital intelectual, propondo a inclusão de elementos éticos nos modelos de mensuração, como o Skandia Navigator, o Balanced Scorecard e o Intangible Assets Monitor. Na fundamentação teórica, destaca-se que os modelos existentes priorizam indicadores econômicos e estruturais, negligenciando aspectos críticos à sustentabilidade organizacional. Utilizando uma abordagem qualitativa e exploratória, o estudo revisou criticamente a literatura e analisou os modelos em questão. Os resultados indicam que a integração de indicadores éticos, como capacitação ética, monitoramento de códigos de conduta e índices de confiança, fortalece o desempenho organizacional, a governança e a sustentabilidade. Conclui-se que a ética deve ser tratada como um pilar estratégico na mensuração do capital intelectual, promovendo transparência e responsabilidade social nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Ética; Capital Intelectual; Modelos de mensuração; Responsabilidade social; Governança corporativa.

ABSTRACT

This study examines the relationship between ethics and intellectual capital, emphasizing the need to incorporate ethical elements into measurement models such as the Skandia Navigator, Balanced Scorecard, and Intangible Assets Monitor. The theoretical framework reveals that these models focus predominantly on economic and structural indicators, often overlooking ethical aspects critical to organizational sustainability. Through a qualitative and exploratory approach, the study conducted a literature review and analyzed the gaps in these models. The results demonstrate that integrating ethical indicators—such as ethical training, monitoring compliance with codes of ethics, and stakeholder trust indices—can significantly enhance organizational performance, governance, and sustainability. It concludes that ethics should serve as a strategic pillar in intellectual capital measurement, fostering transparency and social responsibility in organizations.

KEYWORDS: Ethics; Performance assessment; Remuneration.

RESUMEN

Este estudio examina la relación entre la ética y el capital intelectual, destacando la necesidad de incorporar elementos éticos en los modelos de medición, como el Skandia Navigator, Balanced Scorecard y Intangible Assets Monitor. El marco teórico revela que estos modelos priorizan indicadores económicos y estructurales, dejando de lado aspectos éticos esenciales para la sostenibilidad organizacional. A través de un enfoque cualitativo y exploratorio, se realizó una revisión de literatura y un análisis crítico de las brechas presentes en dichos modelos. Los resultados

muestran que la integración de indicadores éticos, como la formación en ética, el monitoreo de códigos de conducta y los índices de confianza de los stakeholders, fortalece el desempeño organizacional, la gobernanza y la sostenibilidad. Se concluye que la ética debe ser un pilar estratégico en la medición del capital intelectual, promoviendo la transparencia y la responsabilidad social en las organizaciones.

PALABRAS-CLAVE: Ética; Capital intelectual; Modelos de medición; Responsabilidad social; Gobernanza corporativa.

INTRODUÇÃO

No contexto atual, marcado por transformações aceleradas e pela crescente complexidade dos mercados globais, as organizações enfrentam desafios significativos para sustentar sua relevância e competitividade. Nesse cenário, o capital intelectual emerge como um dos principais ativos estratégicos, sendo responsável pela criação de valor e pela geração de inovação (Stewart, 1997). Contudo, a gestão e a mensuração desse capital apresentam desafios significativos, e depende não apenas de sua gestão técnica, mas também da incorporação de valores éticos que norteiem as práticas organizacionais.

A ética organizacional é um fator essencial que permeia todos os aspectos da gestão e das operações das empresas. Conforme Treviño e Nelson (2021), organizações eticamente orientadas tendem a promover ambientes de confiança, colaboração e responsabilidade, elementos que fortalecem diretamente os componentes do capital intelectual. O alinhamento entre ética e gestão do conhecimento não apenas potencializa a performance organizacional, mas também contribui para a construção de uma reputação sólida e confiável, indispensável no mundo corporativo contemporâneo.

Modelos como o **Skandia Navigator** e o **Balanco Patrimonial de Conhecimento**, pioneiros na mensuração do capital intelectual, representaram um marco na gestão de ativos intangíveis ao introduzirem métricas inovadoras. O Skandia Navigator, por exemplo, propôs uma abordagem holística que conectava resultados financeiros a indicadores intangíveis como inovação e capital humano (Edvinsson & Malone, 1997). Contudo, esses modelos apresentam lacunas importantes, especialmente no que diz respeito à incorporação explícita de práticas éticas como elemento estratégico na mensuração e gestão do capital intelectual. Em um cenário empresarial cada vez mais regido por princípios ESG (Environmental, Social, and Governance), torna-se necessário revisar esses modelos para incluir métricas éticas que promovam a transparência, a sustentabilidade e a responsabilidade social.

O presente estudo é justificado pela lacuna existente na literatura sobre a integração entre ética e gestão do capital intelectual. Embora o tema da ética corporativa esteja em evidência, sua aplicação prática no contexto do capital humano, estrutural e relacional ainda é limitada. Este trabalho busca contribuir para a compreensão de como a ética pode estar incorporada à gestão do capital intelectual, promovendo inovação e sustentabilidade organizacional.

PERSPECTIVAS DO SABER- REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

A relevância deste estudo reside na necessidade de preencher uma lacuna na literatura existente, ao propor um diálogo mais consistente entre ética e capital intelectual. Ao alinhar práticas éticas com a gestão de ativos intangíveis, as organizações podem não apenas melhorar seu desempenho, mas também contribuir para um desenvolvimento sustentável, tanto no âmbito interno quanto no externo.

Este artigo tem como objetivo explorar a relação entre ética organizacional e capital intelectual, com foco na análise crítica dos modelos teóricos existentes e na proposição de uma estrutura ampliada de mensuração. A pesquisa busca responder às seguintes questões: como a ética pode ser integrada na mensuração do capital intelectual? E de que forma essa integração pode impulsionar a inovação e a sustentabilidade organizacional?

Objetivo Geral:

Explorar a relação entre ética e a mensuração do capital intelectual, com ênfase na adaptação de modelos existentes, como o Skandia Navigator e o Balanço Patrimonial de Conhecimento.

Entre os **objetivos específicos** encontramos:

1. Explorar a relação entre ética e capital intelectual.
2. Avaliar modelos existentes de mensuração do capital intelectual.
3. Propor critérios éticos para a mensuração do capital intelectual.
4. Demonstrar a relevância da ética na gestão organizacional.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Capital Intelectual: Um Conceito Multidimensional.

O capital intelectual, definido como o conjunto de ativos intangíveis que promovem a criação de valor e vantagem competitiva, tornou-se um conceito central na gestão estratégica das organizações contemporâneas. Em um mundo cada vez mais orientado pelo conhecimento e pela inovação, os recursos tangíveis, como capital financeiro e infraestrutura física, já não são suficientes para garantir o sucesso organizacional. De acordo com Stewart (1997), o capital intelectual é dividido em três dimensões principais:

- **Capital Humano:** Refere-se às competências, conhecimentos, habilidades e criatividade dos colaboradores.
- **Capital Estrutural:** Inclui processos, sistemas, infraestrutura organizacional e cultura corporativa.

PERSPECTIVAS DO SABER- REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

- **Capital Relacional:** Representa os relacionamentos com stakeholders externos, como clientes, fornecedores e parceiros.

Bontis (2001) enfatiza que a interação entre essas dimensões é essencial para a criação de valor organizacional. No entanto, o autor também destaca que a eficácia dessa interação depende de uma base ética sólida, que promova confiança, engajamento e alinhamento de valores.

1.1.1 Capital Humano

O capital humano é uma dimensão mais valorizada e, ao mesmo tempo, mais solicitação de gerenciamento. Ele representa os conhecimentos, competências, habilidades, experiências e criatividade dos colaboradores. Segundo Bontis (2001), o capital humano é fundamental para organizações que desejam competir em mercados dinâmicos, pois é o principal motor da inovação e da adaptação.

O capital humano está intimamente ligado a questões éticas, como diversidade, inclusão e desenvolvimento profissional. Organizações que promovem práticas éticas na relação ao tratamento de seus colaboradores – garantindo condições de trabalho justas, igualdade de oportunidades e respeito à diversidade – tendem a maximizar o potencial do capital humano. Além disso, a liderança ética desempenha um papel crucial no engajamento e retenção de talentos, reforçando a confiança dos colaboradores na organização (Treviño & Nelson, 2021).

Empresas como Google e Microsoft investem em políticas de diversidade e desenvolvimento profissional para garantir que seus talentos sejam valorizados e permaneçam comprometidos com os objetivos organizacionais. Essas práticas éticas não apenas fortalecem o capital humano, mas também geram valor tangível por meio de inovações contínuas (Edvinsson & Malone, 1997).

1.1.2 Estrutura de Capital

O capital estrutural inclui todos os sistemas, processos, políticas, infraestrutura e cultura organizacional que apoiam as atividades e a produção de conhecimento. Diferente do capital humano, que é de natureza individual, o capital estrutural pertence à organização e é fundamental para a sustentabilidade do negócio. Ele serve como uma base sólida sobre quais conhecimentos individuais podem ser aplicados de forma coletiva (Edvinsson & Malone, 1997).

No contexto do capital estrutural, a ética está relacionada à transparência nos processos, governança corporativa responsável e práticas sustentáveis. Sistemas que promovem a equidade e a conformidade regulatória ajudam a criar um ambiente organizacional confiável e eficiente. Além disso, as práticas de proteção de dados e privacidade são questões éticas emergentes que

PERSPECTIVAS DO SABER- REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

impactam diretamente a percepção do público sobre a confiabilidade da organização (Kaplan & Norton, 1996).

O **Skandia Navigator**, ao incluir o foco em processos, sugere que uma infraestrutura organizacional deve ser continuamente avaliada e melhorada para sustentar a criação de valor. Incorporar indicadores nessa avaliação – como auditorias de compliance ou certificações de sustentabilidade – fortalecer a revisão da organização (Edvinsson, 1997).

1.1.3 Capital Relacional

O capital relacional abrange as relações da organização com suas partes interessadas externas, incluindo clientes, fornecedores, investidores e a comunidade em geral. Ele é construído com base em confiança, confiança e qualidade das interações externas. Segundo Nahapiet e Ghoshal (1998), o capital relacional é essencial para o sucesso das parcerias estratégicas e para a criação de redes que apoiam o crescimento organizacional.

O capital relacional depende fortemente de práticas éticas, como transparência nas negociações, responsabilidade social e respeito aos direitos dos consumidores. Organizações que atuam com responsabilidade social corporativa (RSC) não apenas fortalecem seus laços com as partes interessadas, mas também demonstram seu compromisso com valores éticos e sociais (Treviño & Nelson, 2021).

A Unilever é um exemplo de empresa que utiliza práticas éticas para fortalecer seu capital relacional. A empresa adota estratégias sustentáveis e promove campanhas de conscientização social, o que reforça a confiança dos consumidores e parceiros em sua marca (Edvinsson & Malone, 1997).

1.1.4 Interdependência entre as Dimensões

Embora cada dimensão do capital intelectual tenha suas características próprias, é na interação entre elas que reside seu verdadeiro valor. Por exemplo, o conhecimento individual do capital humano precisa ser transformado em ações organizacionais, como processos ou sistemas, para ser eficaz (capital estrutural). Da mesma forma, a cooperação da organização (capital relacional) é diretamente influenciada pela forma como ela trata seus colaboradores (capital humano) e pela transparência de seus processos (capital estrutural).

As práticas éticas permeiam todas as dimensões do capital intelectual, criando um ciclo virtuoso que fortalece a organização como um todo. Uma liderança ética, por exemplo, pode inspirar

os colaboradores (capital humano), melhorar a transparência dos processos (capital estrutural) e construir confiança com os stakeholders¹ (capital relacional) (Bontis, 2001).

1.2 Modelos de Mensuração do Capital Intelectual

A mensuração do capital intelectual é um dos desafios mais importantes para as organizações que desejam compreender e gerenciar seus ativos intangíveis. Como os componentes do capital intelectual, humano, estrutural e relacional; não são visíveis diretamente nos balanços financeiros tradicionais, diversos modelos foram propostos para avaliá-los de maneira abrangente e eficaz. Diversos modelos foram desenvolvidos para mensurar o capital intelectual, cada um com suas particularidades e limitações. Os mais amplamente discutidos são o **Skandia Navigator** e o **Balanco Patrimonial de Conhecimento**, ambos pioneiros na tentativa de quantificar ativos intangíveis. Esses modelos visam traduzir ativos intangíveis em indicadores que apoiem a tomada de decisão estratégica e demonstrem o valor real das organizações.

1.2.1 Skandia Navigator

O **Skandia Navigator**, desenvolvido por Edvinsson e Malone (1998), é considerado um dos primeiros modelos integrados para medir o capital intelectual. Ele introduziu a ideia de que os ativos intangíveis deveriam ser avaliados de forma complementar aos ativos tangíveis, dividindo a organização em cinco focos principais:

1. **Foco Financeiro:** Representa os indicadores financeiros tradicionais.
2. **Foco no Cliente:** Mede a qualidade dos relacionamentos externos, como satisfação e fidelidade.
3. **Foco nos Processos:** Avalia a eficiência e a inovação dos processos internos.
4. **Foco em Renovação e Desenvolvimento:** Analisa os investimentos em inovação e capacitação.
5. **Foco no Capital Humano:** Mensura competências, motivação e engajamento dos colaboradores.

A ideia central do Skandia Navigator é que o valor organizacional depende não apenas do capital financeiro, mas também dos ativos intangíveis, como o conhecimento dos colaboradores e a capacidade de inovação da empresa. Ele propõe indicadores específicos para cada dimensão, como satisfação do cliente, investimentos em treinamento e desenvolvimento, e índices de inovação.

¹ Os stakeholders são todos os que afetam e são afetados pelas decisões da empresa (Costa, 2016).

1.2.2 Balanced Scorecard

Proposto por Kaplan e Norton (1997), o **Balanced Scorecard (BSC)** é um modelo amplamente utilizado para alinhar as estratégias organizacionais aos objetivos operacionais. Embora não tenha sido projetado inicialmente para medir o capital intelectual, o BSC permite integrar indicadores financeiros e não financeiros, incluindo aqueles relacionados a investimentos intangíveis.

O BSC organiza os objetivos estratégicos em quatro perspectivas principais: financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A perspectiva de aprendizado e crescimento, em particular, está diretamente relacionada ao capital intelectual, pois inclui indicadores como treinamento de funcionários, inovação organizacional e melhoria contínua dos processos.

Apesar de ser uma extensão do Skandia Navigator, o BPC enfrenta limitações semelhantes no que diz respeito à incorporação de métricas éticas. Por exemplo, indicadores como retenção de talentos ou satisfação dos clientes são avaliados de forma técnica, sem considerar como os valores éticos da organização influenciam esses resultados.

1.2.3 Intellect

O modelo **Intellect**, desenvolvido por Bontis (2001), apresenta uma abordagem externa para a integração e análise dos ativos de conhecimento em organizações baseadas em conhecimento. Ele é baseado na identificação e medição de três componentes principais: capital humano, capital estrutural e capital relacional.

O diferencial do modelo Intellect é seu foco na inter-relação entre esses componentes, mostrando que o desempenho organizacional não depende apenas de cada dimensão individual, mas também de como elas interagem. Para isso, o modelo utiliza uma combinação de indicadores quantitativos e qualitativos, como níveis de retenção de clientes, investimentos em inovação e satisfação dos colaboradores.

1.2.4 Intangible Assets Monitor

*Desenvolvido por Sveiby (1997), o **Modelo de Gestão de Ativos Intangíveis** oferece uma abordagem prática para medir ativos intangíveis. Este modelo sugere indicadores em três categorias principais: crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Ele também enfatiza a importância de distinguir entre indicadores que medem o desempenho passado (retroativos) e aqueles que apontam para o futuro.*

PERSPECTIVAS DO SABER- REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

Por exemplo, na dimensão de crescimento e renovação, o modelo sugere medir o investimento em treinamento e desenvolvimento de colaboradores. Já na dimensão de estabilidade, propõe indicadores como a retenção de clientes e a consistência nos processos internos.

Embora todos os modelos apresentados sejam práticos em diferentes contextos, eles têm limitações e devem ser adaptados às necessidades específicas de cada organização. Por exemplo, o Skandia Navigator é altamente abrangente e focado em ativos intangíveis, mas pode ser complexo de implementação em empresas de pequeno porte. Já o Balanced Scorecard é mais amplamente conhecido e flexível, mas pode negligenciar algumas dimensões específicas do capital intelectual.

Um ponto comum entre os modelos é a importância da ética como elemento transversal. Modelos como o Intangible Assets Monitor e o Skandia Navigator enfatizam indicadores de responsabilidade social e transparência, enquanto o Balanced Scorecard permite a incorporação de valores éticos em seus objetivos estratégicos. Essa integração reforça que a ética não é apenas um componente adicional, mas uma base para o sucesso sustentável das organizações.

1.2.5 Ética e Capital Intelectual: Uma Relação Indissociável

A ética, enquanto ramo da filosofia que estuda os valores morais e os princípios que regem o comportamento humano, está intrinsecamente ligada à gestão organizacional. No contexto do capital intelectual, a ética não é apenas um complemento, mas uma base essencial para garantir a sustentabilidade e a legitimidade dos ativos intangíveis. Edvinsson e Malone (1998) afirmam que a ética é necessária para sustentar a criação de valor organizacional, uma vez que o capital intelectual depende da confiança, da justiça e da transparência em todos os níveis organizacionais.

A integração da ética na mensuração do capital intelectual é essencial para a criação de organizações sustentáveis e resilientes. Segundo Treviño e Nelson (2021), práticas éticas reforçam a confiança dos stakeholders, melhoram o engajamento dos colaboradores e fortalecem a reputação organizacional.

Ao referir-se a ética ao capital humano Freire (2001) destaca que “o respeito pela dignidade humana é o ponto de partida para qualquer projeto transformador”. Isso implica que práticas como igualdade de oportunidades, investimento em desenvolvimento profissional e promoção da diversidade não apenas fortalecem o capital humano, mas também refletem a responsabilidade ética da organização.

Empresas que priorizam o treinamento ético e a valorização dos colaboradores, como a Petrobras em seus programas de compliance, demonstram que a ética não apenas protege a organização, mas também fomenta o desenvolvimento humano.

PERSPECTIVAS DO SABER- REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

Ao referirmos a processos, sistemas e infraestruturas organizacionais que apoiam a criação e o compartilhamento do conhecimento (capital estrutural) a governança ética nesse contexto é fundamental para garantir a transparência e a integridade dos sistemas organizacionais. Sveiby (1997) argumenta que o sucesso de uma organização baseada no conhecimento depende da implementação de práticas que respeitem os valores éticos, especialmente em questões relacionadas à proteção de dados e à segurança das informações.

Já ao indagar sobre as interações e relações da organização com seus funcionários, incluindo clientes, fornecedores e a sociedade em geral. A confiança é um elemento central desse componente, e ela só pode ser sustentada em um ambiente ético. Nahapiet e Ghoshal (1998) apontam que “a confiança é essencial para a construção de relações sólidas e obrigações”, e que ela é diretamente influenciada pela ética nos processos de negociação e comunicação.

Empresas que priorizam a transparência na comunicação e o cumprimento de promessas fortalecem seu capital relacional, o que resulta em maior lealdade e confiança positiva. Além disso, práticas de responsabilidade social corporativa (RSC), mostram como valores éticos podem ser traduzidos em ações concretas que ampliam o capital relacional.

A ética atravessa todas as dimensões do capital intelectual, ágil como um elemento transversal que sustenta a legitimidade das organizações. Sem ética, o capital humano pode ser explorado, o capital estrutural manipulado para fins inadequados, e o capital relacional comprometido por práticas desleais. Edvinsson e Malone (1998) destacam que a sustentabilidade do capital intelectual é impossível sem um compromisso ético claro, pois este fornece o alicerce para a criação de valor legítimo e duradouro.

Sveiby (1997) reforça que os modelos de gestão do capital intelectual devem considerar a ética como um componente fundamental, incorporando indicadores que avaliem práticas relacionadas à responsabilidade social, bem-estar dos colaboradores e impacto ambiental.

A ética, portanto, não é apenas um elemento adicional na gestão do capital intelectual, mas uma base para sua eficácia e legitimidade. Ao alinhar práticas organizacionais a valores éticos, as empresas não apenas criam valor sustentável, mas também se preocupam com o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e equitativa.

Apesar dos avanços significativos no estudo e na aplicação do capital intelectual, os modelos existentes, como o Skandia Navigator, o Balanced Scorecard e o Intangible Assets Monitor, ainda apresentam lacunas importantes no que se refere à integração explícita de elementos éticos. Embora muitos desses modelos reconheçam a importância da sustentabilidade, responsabilidade social e valores organizacionais, existem poucas especificações específicas para avaliar a ética de maneira sistemática e integrada.

Dado o papel central da ética na sustentabilidade e no desenvolvimento organizacional, torna-se evidente que a inclusão de indicadores éticos é uma necessidade. A ética não apenas orienta as práticas de gestão, mas também é determinante na percepção de valor dos ativos intangíveis por parte dos stakeholders. A seguir, são discutidos os possíveis benefícios e propostas de inclusão de elementos éticos em cada uma das dimensões do capital intelectual.

3. MÉTODO E TÉCNICAS

3.1 Abordagem Metodológica

A abordagem metodológica adotada neste estudo é de natureza qualitativa, uma vez que o objetivo principal é desenvolver uma reflexão aprofundada e crítica sobre a relação entre ética e capital intelectual, culminando na proposição de elementos éticos para os modelos de mensuração. Segundo Creswell (2014), uma pesquisa qualitativa é adequada quando se busca explorar especificidades e propor novas perspectivas, permitindo uma análise detalhada das variáveis e suas inter-relações.

Além disso, esta pesquisa apresenta características de um estudo exploratório-descritivo. O caráter exploratório do estudo justifica-se pela busca de novas perspectivas para a integração da ética nos modelos de mensuração, enquanto o caráter descritivo reflete a sistematização e apresentação das informações coletadas, como recomendado por Yin (2015) em estudos que fornecem descrição detalhada e análise interpretativa.

3.2 Método de Pesquisa

O método de pesquisa adotado foi o **estudo bibliográfico e documental**, com análise crítica de literatura relevante. Segundo Gil (2008), o método bibliográfico é essencial para mapear conceitos e teorias que embasam o tema de estudo, especialmente em áreas com múltiplas dimensões, como o capital intelectual.

A análise foi centrada em modelos consolidados, como o *Skandia Navigator* (Edvinsson & Malone, 1998), o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1997) e o *Intangible Assets Monitor* (Sveiby, 1997), avaliando sua aplicabilidade à luz de princípios éticos. Além disso, foram analisados relatórios de sustentabilidade e documentos organizacionais relevantes, seguindo o princípio de triangulação de fontes recomendado por Flick (2018).

A análise bibliográfica utilizada como fontes principais:

1. Livros e artigos científicos sobre capital intelectual, ética organizacional e modelos de mensuração.

PERSPECTIVAS DO SABER- REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

2. Publicações recentes indexadas em bases de dados como Scopus, Web of Science e Google Scholar, com ênfase em artigos com DOI.
3. Documentos organizacionais e relatórios corporativos, especialmente aqueles que implementam práticas de mensuração homologadas a critérios éticos.

A seleção das fontes priorizou materiais publicados nos últimos dez anos, exceto em casos de obras de referência consideradas fundamentais para o tema, como Edvinsson e Malone (1998) e Sveiby (1997).

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Os dados foram encontrados por meio de duas técnicas principais:

1. **Revisão de Literatura:** Foram utilizadas palavras-chave como "ética organizacional", "capital intelectual", "mensuração de ativos intangíveis" e "governança ética".
2. **Análise Documental:** Relatórios corporativos e guias de sustentabilidade foram analisados para identificar práticas organizacionais que incorporam elementos éticos na gestão do capital intelectual. Segundo Bardin (2011), a análise documental é fundamental para compreender o contexto e avaliar a aplicabilidade de conceitos teóricos na prática. Essa análise possibilitou a identificação de práticas inovadoras e a avaliação de sua aplicabilidade em modelos existentes.

3.4 Técnicas de Análise de Dados

Os dados coletados foram analisados com base na **análise de conteúdo temático**, conforme Bardin (2011). Essa técnica permitiu a categorização das informações em temas centrais, como:

- Dimensões do capital intelectual (humano, estrutural e relacional).
- Modelos de mensuração existentes e suas limitações.
- Relação entre ética organizacional e gestão de ativos intangíveis.

A análise foi realizada em três etapas:

1. **Pré-análise:** Leitura flutuante e organização dos textos para identificar os principais conceitos e categorias.
2. **Exploração do material:** Codificação das informações relevantes em categorias temáticas.
3. **Tratamento dos resultados:** Interpretação dos dados, com ênfase na identificação de lacunas e na proposição de indicadores específicos.

3.5 Construção da Proposta

A proposta de inclusão de elementos éticos nos modelos de mensuração do capital intelectual foi elaborada com base na síntese dos dados encontrados e na identificação de lacunas nos modelos existentes. Segundo Creswell (2014), uma combinação de análise teórica e documental é essencial para a formulação de propostas práticas em estudos qualitativos.

A proposta foi construída em três etapas principais:

1. **Identificação de lacunas éticas:** Com base na análise crítica dos modelos existentes, foram destacadas áreas que carecem de indicadores específicos.
2. **Definição de indicadores éticos:** Foram propostos indicadores alinhados às três dimensões do capital intelectual (humano, estrutural e relacional). Cada indicador foi justificado a partir da literatura e da análise documental.
3. **Validação conceitual:** Alinhamento dos indicadores com princípios éticos universais, como responsabilidade social e transparência.

3.6 Limitações do Estudo

Reconhece-se que a ausência de uma validação empírica imediata da proposta representa uma limitação deste estudo. Embora a construção da proposta tenha sido fundamentada em evidências teóricas e documentais, a aplicação prática dos indicadores éticos nos modelos de mensuração requer estudos futuros para avaliar sua previsão e impacto.

A implementação prática pode encontrar desafios relacionados à resistência organizacional ou à falta de indicadores padronizados. Estudos futuros podem focar na aplicação empírica do modelo proposto, avaliando sua eficácia em diferentes contextos e setores econômicos.

4. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Os modelos mais amplamente utilizados para a mensuração do capital intelectual, como o *Skandia Navigator* (Edvinsson & Malone, 1998), o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1997) e o *Intangible Assets Monitor* (Sveiby, 1997), apresentam importantes contribuições para a avaliação de ativos intangíveis. No entanto, uma análise crítica evidencia que a dimensão ética é negligenciada ou, no máximo, tratada de forma periférica.

O *Skandia Navigator*, por exemplo, prioriza indicadores financeiros e operacionais, como produtividade e inovação, mas não inclui elementos explícitos relacionados à ética organizacional. De maneira semelhante, o *Balanced Scorecard* concentra-se em quatro perspectivas (financeiras, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento) sem explorar a ética como uma dimensão

PERSPECTIVAS DO SABER- REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

comunitária ou transversal (Kaplan & Norton, 1997). A ausência de indicadores nesses modelos pode gerar inconsistências na avaliação das organizações em contextos onde a responsabilidade social e a governança ética são prioritárias (Pereira et al., 2020).

Dado o impacto crescente da ética na percepção de valor das organizações, faz-se necessário repensar os modelos de mensuração do capital intelectual, incorporando princípios éticos como transparência, equidade e responsabilidade social. Esses elementos são cada vez mais reconhecidos como fatores críticos de sucesso organizacional, especialmente em um contexto em que a sustentabilidade e a governança têm peso significativo na avaliação corporativa (Freitas et al., 2021).

De acordo com Boff e Boff (2020), os princípios tópicos não apenas reforçam a proteção da organização, mas também potencializam o capital relacional para construir confiança com as partes interessadas internas e externas. Essa perspectiva se alinha à necessidade de incluir métricas éticas que reflitam valores organizacionais em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

4.1 Proposta de Integração Ética aos Modelos de Mensuração

Com base nas lacunas identificadas, esta pesquisa propõe um modelo integrado que inclui **indicadores éticos** em todas as dimensões do capital intelectual (humano, estrutural e relacional). A seguir, detalharemos a proposta:

Dimensão Humana:

Indicador: Capacitação Ética dos Colaboradores .

Métrica: Percentual de colaboradores que participam de treinamentos regulares sobre ética e conformidade.

Justificativa: A formação contínua em ética fortalece a cultura organizacional e promove a integridade em todos os níveis (Freitas et al., 2021) .

Dimensão Estrutural:

- Indicador: *Código de Ética Implementado e Monitorado* .
- Métrica: Grau de implementação e monitoramento de um código de ética organizacional.
- Justificativa: Um código de ética eficaz é essencial para orientar práticas organizacionais e prevenir comportamentos antiéticos (Machado et al., 2020).

Dimensão Relacional:

- Indicador: *Confiança e Responsabilidade Social Percebida* .
- Métrica: Índice de satisfação das partes interessadas quanto à transparência e responsabilidade social da organização.
- Justificativa: A construção de relacionamentos baseada na confiança reforça o capital relacional e agrega valor à marca (Boff & Boff, 2020).

4.2 Validação Teórica da Proposta

A proposta foi avaliada à luz de estudos recentes que destacam a relevância da ética na gestão organizacional. Por exemplo, Freitas et al. (2021) afirma que a incorporação de métricas éticas contribui para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as expectativas da sociedade, fortalecendo a confiança e a legitimidade corporativa. Além disso, conforme argumentam Machado et al. (2020), a inclusão de elementos éticos nos modelos de mensuração pode ser uma resposta às crescentes demandas por maior transparência e responsabilidade por parte das organizações.

4.3 Benefícios Esperados

A integração de elementos éticos aos modelos de mensuração do capital intelectual pode gerar os seguintes benefícios:

1. **Melhoria da Governança Corporativa:** Indicadores éticos promovem práticas organizacionais mais transparentes e responsáveis, garantindo riscos reputacionais.
2. **Fortalecimento da Cultura Organizacional:** A inclusão da ética nas métricas reforça o alinhamento dos colaboradores aos valores organizacionais.
3. **Aumento da Confiança dos Stakeholders:** Métricas que refletem responsabilidade social e ética corporativa podem fortalecer a confiança dos investidores, clientes e parceiros.

5. CONCLUSÕES.

A análise desenvolvida ao longo deste artigo confirma que a ética e o capital intelectual são dimensões interdependentes e estratégicas para as organizações contemporâneas. Partindo dos objetivos propostos e da revisão teórica realizada, conclui-se que os modelos de mensuração tradicionais, como o Skandia Navigator , o Balanced Scorecard e o Intangible Assets Monitor , são amplamente úteis para avaliar ações intangíveis, mas negligenciam a incorporação explícita de critérios éticos em sua estrutura. Essa lacuna pode comprometer a capacidade das organizações de alinhar suas práticas aos valores sociais e às demandas crescentes por governança ética e responsabilidade corporativa.

A proposta apresentada neste artigo busca suprir essa lacuna ao integrar princípios éticos em todas as dimensões do capital intelectual. Ao propor indicadores como a capacitação ética dos colaboradores, o monitoramento de códigos de ética e a medição da confiança dos stakeholders, este estudo contribui para a evolução dos modelos de mensuração, considerando os seguintes pontos:

1. A Ética como Pilar Estratégico do Capital Humano:

A dimensão humana, ao incluir práticas como treinamentos em ética, promove um ambiente de trabalho mais alinhado aos valores organizacionais. Colaboradores capacitados em ética tornam-se agentes de mudança, minimizando riscos e reforçando a substituição da organização.

2. A Ética no Capital Estrutural:

A inclusão de mecanismos que monitoram e avaliam o cumprimento de códigos de ética reflete um compromisso institucional com a integridade e a governança. Organizações que estruturam e implementam esses mecanismos têm maior resiliência em contextos de crise, além de consolidarem sua legitimidade perante a sociedade.

3. A Ética no Capital Relacional:

O fortalecimento das relações com as partes interessadas internas e externas é diretamente influenciado por práticas transparentes e responsáveis. Indicadores como o índice de satisfação das partes interessadas em relação à transparência e à responsabilidade social reforçam a percepção de valor da marca e o compromisso com o bem-estar coletivo.

Apesar das vantagens evidentes, é necessário considerar que a inclusão de indicadores éticos nos modelos de mensuração não é isenta de desafios. A resistência organizacional, a falta de padronização de métricas e a dificuldade em quantificar elementos éticos são barreiras que podem limitar a adoção dessa abordagem. No entanto, essas limitações não devem ser vistas como impeditivas, mas como oportunidades para o aprimoramento contínuo dos modelos propostos.

Além disso, observe-se que a ética não deve ser tratada como um elemento isolado ou complementar aos modelos de mensuração. Ela precisa ser incorporada como um valor central, permeando todas as práticas e decisões organizacionais. Essa abordagem exige uma mudança de paradigma que transcenda uma lógica tradicional de mensuração baseada exclusivamente em indicadores financeiros ou de produtividade.

PERSPECTIVAS DO SABER- REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

A inclusão de critérios éticos nos modelos de mensuração do capital intelectual pode contribuir significativamente para a transformação das práticas organizacionais. As organizações que adotam essa abordagem terão maior capacidade de enfrentar os desafios impostos pela sociedade contemporânea, especificadas por maior exigência em relação à transparência, responsabilidade social e sustentabilidade.

Entretanto, para consolidar esta proposta, é essencial que futuros estudos desenvolvam e validem empiricamente os indicadores sugeridos, analisando sua aplicabilidade em diferentes setores econômicos e culturais. Além disso, o desenvolvimento de sistemas de mensuração que integram tecnologias emergentes, como inteligência artificial, pode ampliar as possibilidades de monitoramento e avaliação das práticas éticas nas organizações.

Em suma, a ética não é apenas um valor essencial, mas uma vantagem competitiva estratégica. Sua inclusão na mensuração do capital intelectual representa uma oportunidade para as organizações se diferenciarem no mercado cada vez mais orientadas por valores e responsabilidade social.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bontis, N. (2001). Avaliação dos ativos de conhecimento: uma revisão dos modelos utilizados para medir o capital intelectual. *Revista Internacional de Avaliações de Gestão*, 3 (1), 41-60. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00053>

Creswell, JW (2014). *Desenho de pesquisa: abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos* (4ª ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Costa, C.G (2016). Análise da performance social corporativa (PSC) na percepção dos stakeholders envolvidos na produção de soja: um estudo multicase no estado de Mato Grosso-MT. <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/handle/riufcg/16864>

Edvinsson, L. e Malone, MS (1998). *Capital intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus ativos mais preciosos*. São Paulo: Makron Books.

Flick, U. (2018). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Londres: SAGE.

Freire, P. (2001). *Pedagogia da indignação: Cartas pedagógicas e outros escritos*. São Paulo, SP: UNESP.

Freitas, AR, Cunha, CJ, & Mendes, LP (2021). Ética e sustentabilidade nas organizações: Uma análise da governança corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, 25 (1), 123–140. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200042>

Kaplan, RS e Norton, DP (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.

Kaplan, RS, & Norton, DP (1997). *O balanced scorecard : Traduzindo estratégia em ação*. Boston: Harvard Business Review Press . <https://doi.org/10.2307/41165876>

PERSPECTIVAS DO SABER- REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Capital social, capital intelectual e a vantagem organizacional. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>

Pereira, M. M., dos Anjos, M. A. D., de Amorim, D. A., da Silva Costa, S. T., de Carvalho, L. L., & Alves, D. S. (2024). Governança Corporativa e ética nos negócios: Garantia da Integridade e Transparência das Organizações. *Revista GeTeC*, 18. <http://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3372>

Stewart, TA (1997). *Capital intelectual: A nova riqueza das organizações*. Nova York, NY: Doubleday.

Sveiby, KE (1997). *A nova riqueza organizacional: Gerenciando e medindo ativos baseados em conhecimento*. São Francisco: Berrett-Koehler.

Treviño, LK, & Nelson, KA (2021). *Gerenciando a ética empresarial: Conversa franca sobre como fazer direito* (8ª ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Yin, RK (2015). *Pesquisa de estudo de caso: Design e métodos* (5ª ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.