

---

## A CRIAÇÃO DE VALOR NA GESTÃO DA MÃO DE OBRA VOLUNTÁRIA NO TERCEIRO SETOR

### *VOLUNTEER'S WORK VALUE GENERATION IN THE THIRD SECTOR*

**Eduardo Sergio Ulrich Pace (FEA USP)** *pace2@terra.com.br*  
**Antonio Marcos de Oliveira (UNINOVE)** *marcolino@uol.com.br*  
**William Fabio de Alkmim (UNINOVE)** *drumclubber@uninove.edu.br*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submission/476>

---

#### **Resumo**

Este artigo aplicou uma metodologia visando estimar o impacto da criação de valor dos ativos intangíveis originados da mão de obra voluntária de uma organização sem fins lucrativos, voltada para a saúde. A metodologia de Hoss *et al.* (2010) consiste num modelo que quantifica ativos intangíveis, utilizando o agrupamento de variáveis quantitativas e qualitativas capazes de interferir na criação de valor, arranjadas em quadrantes: humano, de processos, ambiental e estrutural. Os dados foram colhidos através da aplicação de técnicas de *Brainstorming* e Delphi, com base em visitas e reuniões na instituição, participação de seu programa de voluntariado e entrevistas com coordenadores e voluntários. Verificou-se a magnitude da capacidade de criar valor através do trabalho voluntário, cuja contribuição representou, em média, 77,92%, do valor da organização, com elevada participação na sustentabilidade de suas atividades. A correlação entre as variáveis do Lucro Intangível Ajustado e da Apuração do Valor Intangível atestou o valor criado com ativos intangíveis e com a mão de obra voluntária.

**Palavra chaves:** sustentabilidade, intangíveis, voluntariado

#### **Abstract**

This article uses a methodology aiming at estimate the volunteer's work contribution in value generation in a Non Profit Organization in the health sector. The methodology introduced by Hoss *et al.* (2010) uses a model that is capable to quantify intangible assets by using a specific group of quantitative and qualitative variables that are capable to generate value and arranges them by segments: human, processes, environmental and structural. With *Brainstorming* and Delphi research techniques, meetings, participation in volunteers programs, interviews with coordinators and volunteers in the organization it was possible to collect data and to verify that in average the size of the volunteer's work contribution reached 77,92% of the organizations value, representing a major contribution to its sustainability. It was verified also that the correlation index between the variables Lucro Intangível Ajustado and Apuração do Valor Intangível validates the significance of the value generated by intangible assets and volunteer's work.

**Keywords:** sustainability, intangibles, volunteers work

Artigo recebido em: 28/05/2012  
Artigo aprovado em: 14/11/2012

---

## **1. Introdução**

O presente artigo aplicou um modelo de avaliação de ativos intangíveis a uma instituição do terceiro setor. Ao final do século XX, aumentou a importância dos ativos intangíveis que passaram a fazer parte dos balanços convencionais, sendo que vários estudos foram realizados para mensurá-los, mas foram incapazes de identificar fluxos de caixa relevantes para as empresas. As áreas das ciências contábeis, da economia e da administração, além da estatística, consideraram ainda diversos modelos e métodos e, mesmo assim, precisaram preparar-se para preencher as lacunas deixadas pela contabilidade convencional.

Ao longo do tempo, constatou-se que algumas metodologias internacionais usadas para avaliar os ativos intangíveis eram limitadas por basearem-se em premissas inconsistentes, tais como aquelas que possibilitavam calcular o valor intangível de uma empresa como sendo a diferença entre valor contábil e valor de mercado. Daí decorre um erro de valoração pelo mercado que é intensamente influenciado por expectativas e por ganhos futuros, além do agravante proporcionado pelo crescente distanciamento entre o valor contábil e o valor real dos ativos e passivos.

Esta percepção da importância crescente dos ativos intangíveis no campo empresarial despertou a necessidade da mensuração de um de seus principais componentes, o capital intelectual, porque, mesmo em se tratando de bens não corpóreos e altamente subjetivos, ficou evidente a magnitude de sua contribuição ao valor da organização, sendo necessária a aplicação de ferramentas que os quantificassem. Assim, seja nas organizações voltadas para o lucro, seja nas organizações sociais, caracterizadas pela busca da maximização de resultados ou de impactos transformadores, percebeu-se a incapacidade da contabilidade tradicional de revelar o valor criado. Desta forma, sedimentou-se a crença de que o sistema baseado em relatórios financeiros não revelaria todos os fatos, sobretudo em relação aos intangíveis e ao capital intelectual, conforma a visão de Stewart (1998).

O objetivo deste artigo consistiu em aplicar uma metodologia capaz de estimar o impacto da criação de valor dos ativos intangíveis da mão de obra voluntária de uma organização sem fins lucrativos, voltada para a saúde. Pesquisou-se o valor gerado por aquela mão de obra voluntária e a existência de relação entre a criação de valor e a contribuição decorrente do seu trabalho.

Para tanto, este artigo fez uso do modelo de cálculo do Valor dos Ativos Intangíveis (VAI), proposto por Hoss (2003) e Hoss *et al.* (2010), efetuando uma análise dos dados da organização social denominada Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer (GRAACC) e de seu programa de voluntariado que, através dos ativos intangíveis por eles produzidos, contribuem para a criação de valor para a sociedade.

### **O Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer – GRAACC**

Em novembro de 1991, nascia o Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer. Em 1998, inaugurou seu hospital, o Instituto de Oncologia Pediátrica (IOP), centro de referência no tratamento do câncer infantil, atendendo gratuitamente crianças e adolescentes de todo o Brasil.

Equipado com três laboratórios, o hospital pode ser comparado aos melhores centros internacionais, decorrendo de uma parceria entre a comunidade, a universidade e o empresariado. Atualmente, o GRAACC conta com 427 funcionários contratados e 400 voluntários.

A missão do GRAACC é: “Garantir a crianças e adolescentes com câncer, dentro do mais avançado padrão científico, o direito de alcançar todas as chances de cura com qualidade de vida”, GRAACC 2009 (2010, p. 10).

A missão do voluntariado é “Apoiar o GRAACC, ser solidário, humanizar o atendimento, valorizar a vida e participar das ações de sustentabilidade da instituição”, GRAACC (2009, p. 4).

Além dos projetos implantados, atualmente, está em construção um novo hospital ao lado do hospital IOP que terá sua capacidade aumentada, devendo o primeiro prédio estar terminado no final de 2012, com finalização completa prevista para 2015.

## **2. Revisão bibliográfica**

## 2.1 A Importância dos Ativos Intangíveis

Em conformidade com o Pronunciamento Técnico CPC -04 - Ativos Intangíveis (2008), um ativo intangível constitui-se num ativo não monetário, identificável, sem substância física ou, então, o ágio pago por expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*). De forma mais ampla, ativos intangíveis representam a força condutora da nova economia do conhecimento, onde o capital intelectual surge como o responsável pela mudança conduzida por bens tangíveis, como produtos e serviços, para a economia movida por intangíveis, idéias e conceitos que, por serem elementos abstratos, são de difícil mensuração. Nessa direção, para avaliar a existência de desempenho econômico, foi necessário basear-se em medidas aproximadas de seus impactos, não explicáveis pelos indicadores convencionais.

O crescimento da importância dos ativos intangíveis não é algo recente, como atestado por Edvinsson (2003), para quem:

Como quer que sejam definidos, não há dúvidas de que o poder dos intangíveis está crescendo. A Brookings Institution (2001) descobriu que, em 1962, 62% do valor das empresas eram representados por seu capital físico. Em 1992, a porcentagem havia caído para 38%. E continua caindo. Outra pesquisa, citada por Mitchell Williams (2003) *apud* Edvinsson (2003), da universidade de Calgary, mostrou que, em 1995 uma média de 75% do valor das empresas no mercado de saúde e serviços pessoais era atribuída a seu capital intelectual (EDVINSSON, 2003, p. 31).

## 2.2 A Contribuição do Capital Intelectual (IC) nos Ativos Intangíveis

O conceito de IC é definido por Stewart (1997) como sendo os recursos organizacionais relacionados à criação de riqueza por meio do investimento em conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência. Cabe observar que nesses recursos três componentes inter-relacionam-se: o capital humano, o capital estrutural e o relacional (BONTIS, 1998; ROOS *et al.*, 1997). Uma definição mais sucinta de IC, porém abrangente, é a proposta pela *Intellectual Capital Services Ltd.*: trata-se de quaisquer recursos intangíveis ou sua transformação, que estão sob algum grau de controle de uma organização e que se somam a sua criação de valor (ROOS *et al.*, 1997).

O IC tem, hoje, importante papel no ambiente organizacional o que o torna cada vez mais um diferencial entre as organizações na criação do valor dos intangíveis. Esta situação leva à necessidade de mensurá-lo e, embora ainda existam algumas correntes a

favor e outras contrárias a essa tendência, o que se vê na prática é a força braçal sendo substituída pela intelectual, nas organizações.

Com a valorização do capital intelectual, vários estudos foram realizados, sendo criados modelos para mensurá-lo, tais como o Value Added Intellectual Capital Efficiency (VAIC), proposto por Pulic (2000), a análise do modelo de avaliação de intangíveis proposta por Sveiby (1998), o modelo do Valor dos Ativos Intangíveis (VAI), de Hoss (2003) e de Hoss *et al.* (2010), dentre outros. Estes últimos propõem o agrupamento de variáveis que interferem na criação de valores, utilizando quadrantes denominados: humano, estrutural, ambiental e de processos, na linha de autores como Saint-Onge (1996), Stewart (1998) e Edvinsson (2003), que entendem ser, o capital intelectual, composto pelo capital humano, pelo capital do cliente e pelo capital estrutural. Cavalcanti (2001) amplia a abrangência do capital do cliente para ser compreendido pelo conceito de capital ambiental e Hoss *et al.* (2010) se valem dessa abrangência e ampliam a tipologia com a inclusão do conceito de capital de processo.

### **O Capital Humano (CH)**

O CH só existe quando as pessoas dedicam maior parte do tempo e talento como principal objetivo, visando à inovação, os novos produtos, os serviços e as melhorias de processos de negócios. O CH é composto da combinação de vários fatores da organização, entre eles valores, cultura e filosofia empresarial, unindo a capacidade de inovar aos conhecimentos e às habilidades em desenvolver tarefas, (EDVINSSON e MALONE, 1998)

Para Hoss *et al.* (2010), o quadrante humano é primordial para o ciclo de vida das organizações, já que elas necessitam de seres humanos para que possam oferecer bens e serviços ao mercado, apoiadas pelo capital estrutural.

### **O Capital Estrutural (CE)**

O CE é o único que pertence à empresa, afirma Stewart (1998), sob forma de marcas, patentes, tecnologias, invenções, banco de dados, hardware, software, rede de computadores, estrutura organizacional e tudo o que dá suporte aos funcionários, Sveiby (1998). Edvinsson e Malone (1998), afirmam que para alterar o capital estrutural de uma organização é preciso capacidade de inovar, inventar e raciocinar e ela deve ser

encontrada em toda a organização, antecipando situações e desenhando o futuro, não podendo ser privilegio da alta direção, PACE (2009).

O quadrante estrutural constitui-se na parte física que proporciona à organização exercer as suas operações, garantindo assim a produção de bens e serviços, propiciando o seu crescimento, afirmam Hoss *et al.*, (2010).

### **O Capital de Processo (CP)**

No quadrante de processos estão compreendidos os investimentos da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional, facilitadores do fluxo do conhecimento e da apuração dos resultados e consecução das metas e objetivos, segundo Hoss *et al.* (2010).

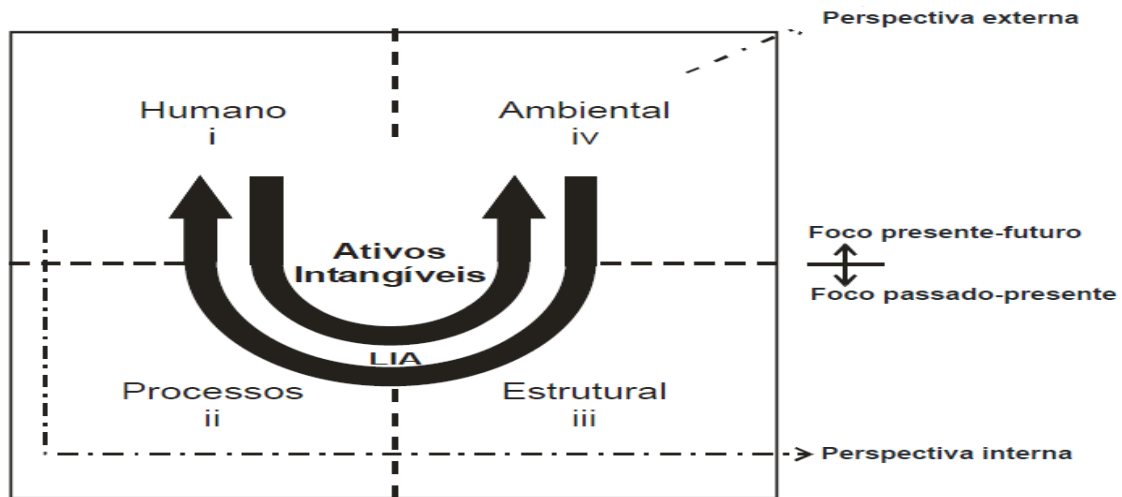
### **O Capital Ambiental (CA)**

Hoss *et al.*, (2010), utilizam-se de outra nomenclatura para o capital de clientes, aqui denominada quadrante ambiental que, na sua abordagem, englobaria o contexto social, político e econômico que envolve a organização.

“Capital do cliente é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios”, Stewart (1998, p. 69) e, como, afirma Edvinsson (1998), trata-se da probabilidade que existe dos clientes continuarem a fazer negócios com a nossa empresa. O capital cliente está presente em todas as organizações e os valores dos relacionamentos entre clientes e empresas ficam mais evidentes quando se adquire uma franquia, Saint-Onge (1996). Enquanto que para este o capital intelectual após o expediente vai para casa, o capital do cliente permanece e faz parte do capital estrutural, afirmam Edvinsson e Malone (1998).

A figura 1 representa a relação dos quatro quadrantes entre si, de forma continua e como eles se agrupam nas perspectivas externa e interna, além do foco passado-presente e presente-futuro.

Figura 1 – Interação dos quadrantes no esquema dos ativos intangíveis



Fonte: HOSS, (2003, p. 109)

### 2.3 O Terceiro Setor

O terceiro setor é composto por entidades de classe, associações, instituições, Organizações Não-Governamentais, Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), Organizações da Sociedade Civil, entre outros, com atividades sem fins lucrativos. Compreende um conjunto de iniciativas provenientes da sociedade destinadas à criação de bens públicos, como por exemplo, a conscientização para os diversos direitos que compõem o conceito de cidadania, FERNANDES (1994).

Já, em 1989, Drucker afirmava que as organizações de voluntariado e sem ânimo de lucro haviam sofrido uma mudança significativa em sua concepção da gestão do trabalho: "Vinte anos antes, *management* era uma palavra feia para os que estavam envolvidos nas organizações sem fins lucrativos. Isso significava negócio e as entidades não lucrativas tinham orgulho de estar livres do pecado da comercialização"(DRUCKER, 1989, p.10). Mas, a realidade modificou-se, tornou-se mais complexa e cresceram as demandas das organizações usuárias da mão de obra voluntária. Nesse sentido, acrescentou:

“[...] as organizações não lucrativas estão, é evidente, ainda dedicadas a ‘fazer o bem’. Mas, também, já verificam que as boas intenções não podem substituir a gestão e a liderança, a responsabilidade, o desempenho e os resultados. Estes requerem a gestão e isso, por sua vez, começa com a missão das organizações” (DRUCKER,1994,p.4).

Essa afirmação sintetiza a crença predominante entre os especialistas no tema das OSFL: as últimas duas décadas significam para elas a perda da ‘ingenuidade’ e a

adesão à tendência predominante da lógica empresarial na estruturação das organizações do terceiro setor. A título de ilustração, nos últimos tempos aparecem, nos documentos produzidos e divulgados por organizações do terceiro setor de maior porte e com maior visibilidade, termos como ‘controle’, ‘eficácia’, ‘coordenação’, ‘planejamento’, ‘estratégia’ e ‘desempenho’, que exemplificam aquela tendência. Este artigo utiliza a definição apresentada por Hansmann (1980, p.835) sobre as OSFL como sendo “uma organização proibida de distribuir, sob a forma financeira, seus superávits àqueles que a controlam”.

A conseqüente transferência das técnicas das organizações mercantis de caráter privado e das empresas do setor público para as organizações do terceiro setor tem originado maior divisão do trabalho e das tarefas, uma estrutura hierárquica mais concentrada, o uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão, maior complexidade administrativa e a formalização dos processos de gerência.

Desta forma, as organizações do terceiro setor estão assumindo responsabilidades deixadas pelos outros setores da sociedade, ganhando grande importância, sendo capazes de gerar empregos e gerar renda, além de defender diferentes interesses da sociedade (PACE, 2009).

## **2.4 A Gestão Estratégica das Empresas e das Organizações do Terceiro Setor**

O desenvolvimento de redes heterogêneas de competências e recursos, munidas de capital intelectual (CI), tem sido capaz de gerar valores para as OSFL, utilizando e desenvolvendo o conceito de gestão estratégica de Grant (1998), Hamel e Prahalad (1994). Especificamente, o trabalho voluntário deve contar com uma gestão inovadora e de talento que possibilite, por exemplo, a aplicação do *balanced scorecard* (BSC), valorizando profissionais, fator fundamental para não desencorajar a adesão à causa, o fluxo de conhecimento entre os voluntários e propiciando às OSFL maiores retornos.

Para Mouritsen, Larsen e Bukh (2005, p.67) o CI narra os recursos da organização e “gera valor através do conhecimento, habilidades, talentos e conhecimentos dos funcionários”.

Para Edvinsson e Malone (1997), o modelo de capital intelectual não deve ser visto como um conjunto de indicadores consolidados e absolutos.

Eles não são capazes de mostrar valores por si sós, pois seu objeto não é o conhecimento e, sim, as atividades de gestão do conhecimento e sua relação com uma estratégia de gestão. A coerência dos indicadores existe quando



atuam dentro de uma estrutura, de uma linguagem comum e de um horizonte comum na busca de complementaridade entre os recursos do conhecimento e das competências, (EDVINSSON e MALONE, 1997, p. 28)

Como convergir esforços para se conseguir a eficácia desejada pelas OSFL com a adequação de estratégias de gestão?

Há diversas metodologias sobre gestão estratégica aplicadas nas organizações com fins lucrativos que também podem e devem ser utilizadas pelas OSFL. O *balanced scorecard* (BSC), uma das metodologias disponíveis de gestão estratégica, “descreve a organização como uma cadeia de valor capaz de aproximar as necessidades do cliente a seus produtos, fazendo o uso de estratégias competitivas, com um arranjo organizacional vertical e indicadores ligados por uma causalidade”, PACE (2009, p. 33).

Kaplan e Norton (2001) adaptaram o BSC para a aplicação no terceiro setor e substituíram a parte financeira por uma perspectiva capaz de refletir os objetivos dos doadores e dos contribuintes, colocando-a no mesmo nível com aquela de clientes.

Para Medina-Borja e Triantis (2001), as organizações devem possuir um sistema de gestão que faça parte das operações rotineiras. Este modelo aplicado nas OSFL deverá ser simples e de fácil compreensão, além de gerar o desejo de mudanças no comportamento e valores das pessoas, lembrando, segundo Fischer (2008), que os objetivos devem ser claros para que a sociedade possa ser capaz de mobilizar-se e dar legitimidade aos processos de desenvolvimento dos modelos de gestão.

Os seus gestores devem demonstrar ter um papel diferente daquele tradicionalmente observado nas organizações públicas e privadas, quanto à sua capacidade de gestão e captação da mão-de-obra voluntária. Este papel está associado à habilidade de se construir uma gestão harmoniosa, minimizando conflitos no âmbito organizacional que podem direcionar o voluntário a se dedicar a outra causa. Desta forma, articula-se a mão de obra voluntária e a remunerada, exigindo uma adaptação de conceitos e técnicas de gestão (PACE, 2009).

Para Teodósio (2001) as organizações que desejam adotar o trabalho voluntário não se deparam com uma fórmula pronta ou proporcional entre voluntários e empregados, seja em setores ou em toda organização. Inicialmente, devem refletir a respeito dos seus problemas gerenciais, se são financeiros ou de mão de obra. Se o problema for financeiro, adotar mão de obra voluntária na busca de economias não é a solução, pois se trata de uma gestão muito mais complexa do que aquela de gerenciar

empregados remunerados. Uma solução simplista para a diminuição de custos operacionais pode comprometer a sobrevivência da organização, no longo prazo.

Cabe lembrar que é relativamente recente o debate sobre políticas específicas de combate às desigualdades sociais no Brasil, diferentemente de outros países como os Estados Unidos da América e a Inglaterra, por exemplo, que há décadas já adotam políticas voltadas a resolver questões de interesse público. Existem lacunas deixadas pelo Estado (primeiro setor) e também, pelo setor privado (segundo setor), daí surgir o chamado terceiro setor, composto por diferentes atores sociais como: entidades de classe, associações, instituições e ONG's. contudo vale lembrar que ações filantrópicas, principalmente mobilizadas pelas religiões, são antigas e desde tempos remotos ouvia-se falar de ajudas humanitárias. No Brasil, a expressão terceiro setor começou a ser difundida apenas a partir da década de 80.

### **3. Metodologia**

Este artigo é resultado de uma inquietação dos autores em relação a um tema em estágio inicial de investigação que justifica a escolha por uma pesquisa de caráter exploratório onde “as técnicas de pesquisa qualitativa são mais apropriadas em situações que requerem estudo exploratório” (PARASUNAMAN, 1991, p.251). O autor afirma ainda, que “Seus resultados não se caracterizam por estabelecer uma conclusão final sobre o problema, mas por possibilitar o levantamento de idéias e aprofundar o entendimento sobre este problema” (PARASUNAMAN, 1991, p.251).

Yin (1994) argumenta que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, da mesma forma como o experimento, não representa uma “amostragem”, e o que se pretende é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Apoiados em Hoss *et al.* (2010), os autores aplicaram a sua metodologia voltada para a utilização de um modelo de avaliação de ativos intangíveis que agrupa as variáveis pesquisadas que interferem na criação de valor em quadrantes capazes de melhor explicar os comportamentos que geram valor. São eles os quadrantes humano, de processos, ambiental e estrutural.

Entrevistas e questionários foram aplicados pelos autores a 20 gestores voluntários do GRAACC, com um retorno de 14 avaliações, representando 70% dos

respondentes. Foram avaliadas as variáveis quantitativas e qualitativas da organização, sendo que, para as variáveis qualitativas foi aplicada uma escala de 0 a 7 nos quatro quadrantes. Os quadrantes foram, então, avaliados sob duas perspectivas: interna e externa. Os quadrantes humano, de processos e de estrutura deram ênfase à perspectiva interna. Já, o quadrante ambiental enfatizou a perspectiva externa, onde ocorre a interferência do mercado nas interatividades dos quadrantes, ou seja, os ativos intangíveis foram pesquisados separadamente em face à sua capacidade de gerar riqueza, levando em conta valores em termos do passado, do presente e do futuro.

### **3.1 O modelo Cálculo do Valor dos Ativos Intangíveis (VAI)**

Utilizando os passos do modelo adotado, descreveu-se a equação de mensuração de valor contendo quatro etapas para o cálculo do Valor dos Ativos Intangíveis (VAI). O VAI foi representado pela expressão:

$$\text{VAI} = (\text{LIA} + \text{AVI}) * (1 + \text{ACI})$$

onde:

VAI = Valor dos Ativos Intangíveis (tabelas 5 e 11)

LIA = Lucro Intangível ajustado

AVI = Apuração do Valor Intangível

ACI = Apuração do Coeficiente Intangível

a) primeiramente, calculou-se o Lucro Intangível Ajustado (LIA), que é a capacidade de geração de caixa operacional (fluxo de caixa livre), de onde se subtraiu o custo de capital empregado na organização, resultando na expressão:

$$\text{LIA} = \text{FCL} - \text{K}$$

Onde:

LIA= Lucro líquido ajustado (tabelas 1 e 8)

FCL= Fluxo de caixa livre

K= Custo de Capital Próprio

b) em seguida, calculou-se a Apuração do Valor Intangível (AVI), onde se buscou avaliar as variáveis em que a organização realizou investimentos, seja financeiro, seja

de relacionamento capaz, no futuro, de gerar receitas. Assim, a AVI é a geradora de receitas resultantes dos investimentos realizados ao longo dos períodos analisados. Foram pesquisadas as variáveis quantitativas financeiras dos quadrantes da organização para os últimos três anos anteriores à pesquisa, para o ano em curso e em relação aos planos de investimentos nos próximos três anos. Foram aplicadas técnicas de *Brainstorming* e Delphi, com base em visitas à instituição, reuniões com os respondentes, participação de seu programa de voluntariado e debates com os coordenadores e voluntários, na investigação das variáveis quantitativas financeiras, disponíveis no apêndice 1

Para encontrar a AVI, será aplicada a análise estatística descritiva para apurar o valor médio dos períodos pesquisados, além de identificar o desvio padrão. A partir do valor médio será subtraído o desvio padrão, encontrando-se o valor mínimo para a AVI: e, ao adicionar-se o desvio padrão ao valor médio, encontra-se o limite superior. (HOSS, *et al.*, 2010, p. 143).

A AVI será representada pela expressão:

$$AVI = \text{Apuração do Valor Intangível (H + P + E + A)}$$

onde:

$$AVI = \text{Apuração do Valor Intangível (tabelas 2 e 9)}$$

H = Quadrante Humano

P = Quadrante de Processos

E = Quadrante Estrutural

A = Quadrante Ambiente

c) em seguida foram pesquisadas as variáveis qualitativas, avaliadas em uma escala de 0 a 7, para os quatro quadrantes para a Apuração do Coeficiente Intangível (ACI). Aqui, também foram utilizadas as técnicas de *Brainstorming* e Delphi, com base em visitas à instituição, reuniões com os respondentes, participação de seu programa de voluntariado e debates com os coordenadores e voluntários, na investigação das variáveis qualitativas, conforme o apêndice 3.

As variáveis pesquisadas representam o esforço empreendido na organização para maximizar a sua eficiência e eficácia a fim de atingir seus objetivos. O coeficiente apurado é aplicado na fórmula do VAI para apuração do valor intangível.

Para cada variável, calcula-se a média. Da média encontrada subtrai-se 3,5, que é a média. Em seguida, multiplica-se esse valor pelo fator 0,071429, que

resulta no valor procurado. Para cada quadrante somam-se todos os valores procurados. Em relação ao fator 0,071429 ele foi determinado da seguinte maneira: o modelo possui quatro quadrantes, em cada quadrante são pesquisadas variáveis e avaliadas de 0 a 7 (sendo a média = 3,5). Partindo da meta de 100% para a avaliação qualitativa, tem-se para os quatro quadrantes 25% para cada um. Dividindo-se 25 por 7 (valor máximo), tem-se 3,571429, subtraindo-se a média (3,5), tem-se 0,071429. Entende-se que a agregação de valor ocorre com a superação do valor médio esperado, (HOSS, *et al.*, 2010, p. 143).

A ACI será representada pela expressão:

$$ACI = \text{Apuração do Coeficiente Intangível} = (H+P+E+A)$$

onde:

ACI = Apuração do Coeficiente Intangível (tabela 4)

H = Quadrante Humano

P = Quadrante de Processos

E = Quadrante Estrutural

A = Quadrante Ambiente

Adicionalmente, o modelo recomenda testar a existência de correlação entre as variáveis visando atestar seu poder explicativo:

Para validar os valores do AVI e do Lucro Intangível Ajustado (LIA) deve-se calcular sua correlação. A ausência de correlação sugere uma revisão das variáveis escolhidas, pois quanto mais alto o nível de correlação, maior será a similaridade entre o AVI e o LIA, ou seja, ao se alterar o valor do AVI, o valor do LIA o acompanha, quase paralelamente. Portanto, ocorrendo a correlação, sugere-se uma escolha adequada das variáveis. (HOSS, *et al.*, 2010, p. 143).

Para se obter o coeficiente do ACI foram realizadas entrevistas, além da submissão de questionários sobre os quatro quadrantes para verificar qual nível de satisfação dos coordenadores do GRAACC. Assim, no quadrante ambiental foram questionados aspectos internos e externos; no quadrante estrutural instalações e espaço físico, equipamentos, mobiliários e serviços; no quadrante humano as experiências profissionais, o regime de trabalho, o plano de carreira, o desempenho e os estímulos ou incentivos profissionais, no quadrante de processos foi questionado o entendimento da missão institucional, de aspectos de gestão e de práticas administrativas. A partir dos questionários foram apurados os valores de cada quadrante do ACI, utilizando-se a mediana das notas obtidas nos questionários de avaliação para encontrar o seu coeficiente total.

d) finalmente, foi apurado o Valor dos Ativos Intangíveis (VAI), observando-se, ainda sua média e seu desvio-padrão.

Novamente, o VAI foi representado pela expressão:

$$\text{VAI} = (\text{LIA} + \text{AVI}) * (1 + \text{ACI})$$

onde:

VAI = Valor dos Ativos Intangíveis (tabelas 5 e 11)

LIA = Lucro Intangível ajustado

AVI = Apuração do Valor Intangível

ACI= Apuração do Coeficiente Intangível

## **4. Resultados e Análise**

### **4.1 Análises dos Índices Econômico Financeiros do GRAACC**

Para a aplicação do modelo de Hoss *et al.* (2010) formulou-se um estudo de caso sobre o GRAACC, onde foram coletados elementos para a análise econômico financeira de seus ativos intangíveis e da contribuição dos seus voluntários na criação de valor, para os períodos de 2007 a 2010, em bases reais e em projeções, para 2011 a 2013. Isolaram-se os resultados de 2007 a 2011 daqueles de 2012 a 2013 em função da previsão da entrada em operação da nova unidade hospitalar.

Da análise das demonstrações financeiras do GRAACC percebeu-se o crescimento de seus resultados, com um aumento na estrutura das receitas, tendo sido projetado um crescimento de 13% ao ano nas receitas futuras para 2011 e de 15% para o período 2012 a 2013. Considerando a totalidade do período de 2007 a 2013 percebe-se que os índices de liquidez apresentaram uma melhora, principalmente, a partir de 2010, sua geração de capital, dada a melhoria dos resultados operacionais, não necessitou de capital de terceiros para financiar suas atividades. Contudo, a partir de 2011 houve uma ampliação do nível de imobilização sobre o patrimônio líquido. Sua rentabilidade apresentou melhora significativa de margem líquida, saindo de um resultado negativo de (7,76%), em 2007, para 6,7%, em 2013 e de rentabilidade sobre o patrimônio líquido, partindo, em 2007, de (10,38%) para 6,12%, em 2013.

### **4.2 Cálculo do Valor dos Ativos Intangíveis para a Obtenção do LIA**

A partir das demonstrações financeiras da organização foi calculado o fluxo de caixa livre (FCL) da tabela 1, obtendo-se o valor do LIA, que apresentou crescimento constante, passando de negativo em 2007 para fortemente positivo em 2011. O LIA, por ser uma resultante do fluxo de caixa operacional, reproduz os bons resultados verificados nos índices econômicos financeiros.

**Tabela 1- Cálculo do Fluxo de Caixa Livre (FCL) e cálculo do Lucro Intangível Ajustado (LIA) (2007 – 2011) - (R\$ 1000)**

	Ano -3 (2007)	Ano -2 (2008)	Ano -1 (2009)	Ano atual 2010	Ano +1 (2011)
(=) EBITDA	(2.103,80)	(534,87)	3.025,76	6.711,72	6.653,27
(+) Depreciação e Amortização	1.764,62	2.046,94	2.032,03	2.057,08	3.359,93
(-) Variação de Capital de Giro AC - PC	(117,07)	845,86	3.385,74	4.172,68	1.814,10
( - )Investimentos Variação de Não Circulante	88,52	361,46	1.375,15	2.014,58	2.719,69
(=) FCL Fluxo de Caixa Livre	(310,62)	304,74	296,89	2.581,53	5.479,42
(=) FCL	(310,62)	304,74	296,89	2.581,53	5.479,42
(-)Custo de Capital 4,5%	903,80	894,80	1045,76	1375,48	2233,02
(=) LIA	(1.214,43)	(590,05)	(748,86)	1.206,05	3.246,40
Média	379,82				
Desvio padrão	1.847,71				
LIA + $\sigma$	2.227,53				
LIA Médio	<b>379,82</b>				
LIA - $\sigma$	-1.467,89				

Fonte: Adaptado pelos autores (HOSS *et al.* 2010 p. 158) com base nas demonstrações de resultados e balanços do GRAACC- 2007 a 2010 e projeções de resultados para 2011.

A apuração da AVI, conforme a tabela 2, é resultado dos investimentos realizados e projetados para os períodos citados. Os melhores resultados de AVI foram alcançados nos quadrante ambiental e humano, denotando estreita relação com a missão da instituição e dos voluntários; já, os quadrantes de processos e estrutural apresentaram os menores resultados em AVI, conforme se identifica no apêndice 1

**Tabela 2 – Apuração do Valor Intangível (AVI) para os 4 Quadrantes (2007 – 2011) - (R\$ 1000)**

Quadrantes	Ano- 3 (2007)	Ano- 2 (2008)	Ano- 1 (2009)	Ano atual (2010)	Ano +1 (2011)
<b>AVI (h) Humano</b>	5.000,40	6.379,58	7.612,90	7.929,51	8.728,21
<b>AVI (p) Processos</b>	112,06	458,20	461,71	279,86	398,70
<b>AVI (e) Estrutural</b>	896,84	891,62	763,37	838,48	936,63
<b>AVI (a) Ambiental</b>	24.588,85	28.745,48	40.727,00	49.384,50	55.804,48
<b>AVI Total</b>	<b>30.598,15</b>	<b>36.474,87</b>	<b>49.564,98</b>	<b>58.432,35</b>	<b>65.868,03</b>
Média	48.187,68				
Desvio padrão	14.714,16				
AVI - $\sigma$	33.473,51				
<b>AVI Médio</b>	<b>48.187,68</b>				
AVI + $\sigma$	62.901,84				

Fonte: Adaptado pelos autores (HOSS *et al.* 2010 p. 159 - 161) com base nas demonstrações de resultados balanços do GRAACC- 2007 a 2010 e projeções de resultados para 2011.

Visando testar o poder de explicação das variáveis e para validar os valores da AVI e do Lucro Intangível Ajustado (LIA), calculou-se, na tabela 3, o grau de correlação existente entre o LIA e o AVI, para o período 2007 – 2011, que alcançou o valor de 0,891899, demonstrando elevada correlação entre as variáveis que compõem o LIA e a AVI, sugerindo uma escolha adequada das variáveis.

**Tabela 3 – Correlação entre LIA e AVI Período (2007 – 2011) - (R\$ 1000)**

	Ano -3 2007	Ano -2 2008	Ano -1 2009	Ano atual 2010	Ano +1 2011
(=) LIA	(1.214,43)	(590,06)	(748,86)	1.206,05	3.246,40
(=) AVI	<b>30.598,15</b>	<b>36.474,87</b>	<b>49.564,98</b>	<b>58.432,35</b>	<b>65.868,03</b>

Fonte: Adaptada (HOSS *et al.* 2010 p. 167) elaborada de acordo com as tabelas 1 e 2.

### 4.3 Apuração do Valor Qualitativo da Mão de Obra Voluntária

Também, no índice de ACI os melhores resultados foram alcançados nos quadrante ambiental e humano, o que denota estreita relação com a missão da instituição e dos voluntários. Os quadrantes de processos e estrutural apresentaram os menores resultados em ACI, conforme a tabela 4, indicando que o GRAACC está operando próximo da sua capacidade máxima de atendimento, o que valida a necessidade da ampliação com o novo hospital. As variáveis identificadas para cada quadrante constam das planilhas no apêndice 3.

**Tabela 4 – Apuração do Coeficiente Intangível**



Quadrantes	Coefficiente
ACI (h) - quadrante humano	1,571460
ACI (p) - quadrante processos	1,071450
ACI (e) - quadrante estrutural	0,910733
ACI (a) - quadrante ambiental	2,053613
<b>Soma do ACI</b>	<b>5,607255</b>

Fonte: Adaptado (HOSS *et al.* 2010 p. 188) com base na pesquisa do coeficiente de ACI.

#### 4.4 Demonstração do Valor da Organização

Tomando-se como base a fórmula do VAI, a tabela 5 demonstra o cálculo do seu valor:

$$\text{VAI} = (\text{LIA} + \text{AVI}) * (1 + \text{ACI})$$

**Tabela 5 – Valores dos Ativos Intangíveis (VAI) - (2007 – 2011) - (R\$ 1000)**

VAI =	(LIA + AVI)		= subtotal	* (1 + ACI)	= VAI
VAI + $\sigma$	2.227,53	62.901,84	65.129,37	6,607255	430.326,37
<b>VAI</b>	<b>379,82</b>	<b>48.187,68</b>	<b>48.567,50</b>	<b>6,607255</b>	<b>320.897,82</b>
VAI - $\sigma$	-1.467,89	33.473,51	32.005,62	6,607255	211.469,28

Fonte: Adaptado (HOSS *et al.* 2010 p. 167) elaborada de acordo com as tabelas 1, 2 e 4 na aplicação da fórmula do VAI.

A partir da aplicação do modelo do VAI, calculou-se o valor presente da organização, dado um intervalo de aceitação de um desvio padrão, utilizando-se o valor dos Ativos Tangíveis (AT) do balanço de 2010.

Para apurar o valor da instituição fez-se:

$$\text{VO} = \text{VAI} + \text{AT}$$

onde:

VO = Valor da Organização (tabelas 6 e 12)

VAI = Valor dos Ativos Intangíveis

AT = Ativos Tangíveis = Ativo imobilizado 2010

A tabela 6 demonstra que a maior parcela do valor da organização, 94,05%, é formada por ativos intangíveis, R\$ 320.897.824,58, que estão diretamente relacionados com o valor do voluntariado da organização.

**Tabela 6 – Valor da organização (VO) - (2007 – 2011) - (R\$ 1000)**

	<b>VAI</b>	<b>Tangíveis</b>	<b>Empresa</b>
+ $\sigma$	430.326,37	20.313,00	450.639,37
<b>Valor médio</b>	<b>320.897,82</b>	<b>20.313,00</b>	<b>341.210,83</b>
- $\sigma$	211.469,28	20.313,00	231.782,28
Percentual	94,05%	5,95%	100%

Fonte: Adaptado (HOSS et al. 2010 p. 168) fórmula do VAI + ativos tangíveis 2010 do GRAACC

Com o desenvolvimento do coeficiente ACI, obteve-se, na tabela 7, o valor médio da mão de obra voluntária em R\$ 272.330.329,52, a partir do valor total R\$ 341.210.827,58 deduzindo-se o valor do LIA + AVI, R\$ 48.567.495,06 e deduzindo-se o valor dos ativos tangíveis, R\$ 20.313.003, 00, conforme a fórmula:

$$MO = VO - (LIA + AVI) - AT$$

Onde:

MO = Mão de Obra (tabelas 7 e 13)

LIA = Lucro Intangível Ajustado

AVI = Apuração do Valor Intangível

AT = Ativos Tangíveis

**Tabela 7 – Valor da mão de obra voluntária - (2007 – 2011) (R\$ 1000)**

	<b>Empresa (-)</b>	<b>(LIA + AVI)</b>	<b>(-) Tangíveis</b>	<b>(=) Mão de obra</b>
+ $\sigma$	450.639,37	65.129,37	20.313,00	365.197,00
<b>Valor médio</b>	<b>341.210,83</b>	<b>48.567,50</b>	<b>20.313,00</b>	<b>272.330,33</b>
- $\sigma$	231.782,28	32.005,62	20.313,00	179.463,66
Percentual	Empresa 100%	Intangíveis 14,24%	Tangíveis 5,95%	Mão de obra 79,81%

Fonte: Adaptado (HOSS et al. 2010 p. 168) fórmula do VAI + ativos tangíveis 2010 do GRAACC

Nas tabelas 8, 9, 10, 11, 12 e 13 os resultados anteriores foram recalculados para o período 2012 a 2013, dada a forte alteração nos ativos. Os resultados esperados superaram aqueles do período 2007 – 2011, em virtude da previsão de entrada em funcionamento do novo hospital, dos resultados estimados do investimento realizado ao longo do período e dada a perspectiva de maior adesão à causa pelos seus provedores.

No cálculo do fluxo de caixa livre (FCL) na tabela 8, obteve-se o valor do LIA para o novo período, que apresentou crescimento constante, considerados os procedimentos e resultados que serviram de base para o cálculo da tabela 1.

**Tabela 8- Cálculo do Fluxo de Caixa Livre (FCL) e cálculo do Lucro Intangível Ajustado (LIA) - (2012 – 2013) (R\$ 1000)**

	Ano +2 (2012)	Ano +3 (2013)
( = ) EBITDA	4.446,35	5.407,72
( + ) Depreciação e Amortização	6.727,93	7.164,89
( - ) Variação de Capital de Giro AC - PC	258,57	2.269,00
( - ) Investimentos Variação de Não Circulante	3.127,65	1.876,59
( = ) FCL Fluxo de Caixa Livre	7.788,06	8.427,02
(=) FCL	7.788,06	8.091,95
( - ) Custo de Capital 4,5%	3.691,69	3.977,32
( = ) LIA	4.096,38	4.449,70
Média	4.273,04	
Desvio padrão	249,83	
LIA + $\sigma$	4522,87	
<b>LIA Médio</b>	<b>4273,04</b>	
LIA – $\sigma$	4023,20	

Fonte: Adaptado pelos autores (HOSS *et al.* 2010 p. 158) com base projeções de resultados para 2012 – 2013.

A tabela 9 mostra os melhores níveis de AVI nos quadrantes ambiental e humano, enquanto que os quadrantes de processos e estrutural continuaram a apresentar os menores resultados, quando comparados aos outros dois quadrantes. Os resultados continuam com a tendência de crescimento do período anterior fruto do investimento realizado, conforme apêndice 2.

**Tabela 9 – Apuração do Valor Intangível (AVI) para os 4 Quadrantes – (2012 – 2013) - (R\$ 1000)**

Quadrantes	Ano +2 (2012)	Ano +3 (2013)
<b>AVI Humano</b>	10.037,44	11.571,86
<b>AVI Processos</b>	737,98	876,79
<b>AVI Estrutural</b>	1.077,13	1.292,55
<b>AVI Ambiental</b>	63.834,61	73.409,80
<b>AVI</b>	<b>75.687,16</b>	<b>87.151,01</b>
<b>Média</b>	81.419,08	
Desvio padrão AVI	8.106,17	
AVI – $\sigma$	73.312,92	
<b>AVI Médio</b>	81.419,08	
AVI + $\sigma$	89.525,25	

Fonte: Adaptado pelos autores (HOSS *et al.* 2010 p. 159 - 161) com base nas projeções de resultados para 2012 – 2013

Neste período 2012 – 2013, para validar os valores da AVI e do Lucro Intangível Ajustado (LIA), calculou-se o grau de correlação existente entre o LIA e o AVI,

conforme a tabela 10. Com um valor de 1 demonstrou uma correlação perfeita entre as variáveis que compõem LIA e AVI. Quando calculado para o período 2007 – 2013 houve uma elevação da correlação em relação ao primeiro período, alcançando 0,952733 .

**Tabela 10 - Correlação entre LIA e AVI Período (2012 – 2013) - (R\$ 1000)**

	Ano +2 2012	Ano +3 2013
(=) LIA	<b>4.096,38</b>	<b>4.449,70</b>
(=) AVI	<b>75.687,16</b>	<b>87.151,01</b>

Fonte: Adaptada (HOSS *et al.* 2010 p. 167) elaborada de acordo com as tabelas 8 e 9.

Tomando-se como base a fórmula do VAI, a tabela 11 apresenta o seu valor calculado, com aumento significativo dos valores tangíveis beneficiados pela nova estrutura operacional e dos intangíveis como consequência da consolidação do trabalho realizado pela instituição junto à sociedade.

**Tabela 11 – Valores dos Ativos Intangíveis (VAI) - (2007 – 2011) - (R\$ 1000)**

VAI =	(LIA + AVI)		= subtotal	* (1 + ACI)	VAI
VAI + $\sigma$	4522,87	89.525,25	94.048,12	6,607255	621.399,90
<b>VAI</b>	<b>4273,04</b>	<b>81.419,08</b>	<b>85.692,12</b>	<b>6,607255</b>	<b>566.189,69</b>
VAI - $\sigma$	4023,20	73.312,92	77.336,12	6,607255	510.979,49

Fonte: Adaptado (HOSS *et al.* 2010 p. 167) elaborada de acordo com as tabelas 4, 8 e 9 na aplicação da fórmula do VAI

A tabela 12 demonstra que para o período 2012 - 2013, a maior parcela do valor da organização, 88,68%, é formada por ativos intangíveis, alcançando R\$ 566.189.694,74, que estão diretamente relacionados com o valor do voluntariado. Desta forma, com a aplicação do modelo do VAI foi possível calcular o valor presente da organização, onde se observa um crescente aumento no seu valor em relação ao período anterior, para o que foi fundamental o investimento e o bom relacionamento mantido junto aos patrocinadores e à sociedade.

A soma do valor do VAI com o valor médio dos ativos tangíveis, para o período 2012-2013, permitiu apurar o valor da organização.

**Tabela 12 – Valor da organização (VO) - (2012 – 2013) - (R\$ 1000)**

	<b>VAI</b>	<b>Tangíveis</b>	<b>Empresa</b>
+ $\sigma$	621.399,90	72.244,94	693.644,85
<b>Valor médio</b>	<b>566.189,69</b>	<b>7.2244,94</b>	<b>638.434,64</b>
- $\sigma$	510.979,49	72.244,94	583.224,43
Percentual	88,68%	11,32%	100%

Fonte: Adaptado (HOSS et al. 2010 p. 168) formula do VAI + ativos tangíveis médio 2012-2013 do GRAACC

Com o desenvolvimento do coeficiente ACI obteve-se o valor médio da mão de obra voluntária de R\$ 480.497.573,77, como resultado da diferença entre o valor total de R\$ 638.434.637,77 deduzidos os valores do LIA + AVI, R\$ 85.692.120,97, e dos ativos tangíveis, R\$ 72.244.943,03, conforme a tabela 13. Cabe observar que, a elevação do valor da mão de obra voluntária em relação ao período anterior é devida à estreita relação existente entre a criação de um novo setor e a disponibilidade de trabalho voluntário capaz de apoiar e dar suporte aos profissionais, além de participar das ações de sustentabilidade da instituição.

**Tabela 13 – Valor da mão de obra voluntária - (2012 – 2013) - (R\$ 1000)**

	<b>Empresa (-)</b>	<b>(LIA + AVI)</b>	<b>(-) Tangíveis</b>	<b>(=) Mão de obra</b>
+ $\sigma$	693.644,85	94.048,12	72.244,94	527.351,78
<b>Valor médio</b>	<b>638.434,64</b>	<b>85.692,12</b>	<b>72.244,94</b>	<b>480.497,57</b>
- $\sigma$	583.224,43	77.336,12	72.244,94	433.643,36
Percentual	Empresa 100%	Intangíveis 13,55%	Tangíveis 10,42%	Mão de obra 76,03%

Fonte: Adaptado (HOSS et al. 2010 p. 168) formula do VAI + ativos tangíveis médio 2012-2013 do GRAACC

## 5. Conclusões

A partir da aplicação do método de avaliação de ativos intangíveis os objetivos deste artigo foram alcançados, pois, além de ter sido testada uma metodologia capaz de estimar o impacto da contribuição do capital intelectual, foi verificada a capacidade de criar valor do trabalho voluntário e foram identificados o seu valor e o valor da organização. Dentre os resultados obtidos vale destacar que na análise do valor da contribuição da mão de obra ele representou, em média, 77,92% do valor da organização, ou seja, além de sua identificação, até então desconhecida, apresentou elevada participação na sustentabilidade de suas atividades.

Mesmo nas organizações sem fins lucrativos o investimento é fundamental para que possam manter suas atividades. A superação dos resultados alcançados no período 2012-2013 em relação a 2007 – 2011 pelo GRAACC é fruto dos investimentos realizados ao longo dos períodos analisados, sejam eles financeiros ou de relacionamentos com a sociedade, as empresas parceiras, a universidade, os voluntários e os funcionários, todos contribuindo para a melhoria dos resultados da organização.

O índice de correlação de 0,952733, para o período do estudo (2007-2013) entre as variáveis de LIA e de AVI, denota a importância do valor criado com a utilização de ativos intangíveis e da mão de obra voluntária, numa instituição do terceiro setor.

A aplicação da metodologia do VAI, ajustados os valores intangíveis nos balanços, permitiu identificar uma forte superação dos valores tangíveis pelos valores intangíveis não relatados nas demonstrações tradicionais, o que, em valores médios reais, representou 94,05% do valor da instituição, para o primeiro período de 2007-2011. No segundo período, 2012-2013, aquele valor foi de 88,68%. Já, os ativos tangíveis somaram apenas 5,95% no período 2007-2011 e 11,32%, para o período 2012-2013, do valor da organização.

A metodologia testada demonstrou sua versatilidade quando no cálculo do ACI e do AVI fez-se necessária a identificação de variáveis qualitativas e quantitativas capazes de traduzir as características da instituição pesquisada, além de distribuí-las por quadrantes, permitindo melhor identificar suas contribuições ao valor criado. Apesar da impossibilidade da generalização dos resultados, tem-se uma metodologia capaz de apoiar gestores e doadores sobre como avaliar o desempenho da instituição na sua capacidade de agregar valor.

O artigo considerou também a contribuição da estrutura administrativa ao capital intelectual da entidade, bem como a colaboração dos administradores participantes do conselho de administração do GRAACC. São elementos essenciais para a melhoria do desempenho nos períodos analisados, somados aos valores praticados pelo GRAACC como a competência, a transparência e a igualdade nas relações, fundamentais para a credibilidade de seus gestores, quando da aplicação dos recursos captados.

### **Referências Bibliográficas**

BONTIS, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models.

*Management Decision*, Bingley, UK, v. 36, n. 2, p. 63-76, 1998.

- CAVALCANTI, Marcos Gomes; GOMES, Elisabeth. Inteligência Empresarial: Um Novo Modelo de Gestão para a Nova Economia. *PRODUÇÃO*, Vol.10 n.2 maio 2001, p.53-64
- DRUCKER, P. What business can learn from non profits. *Harvard Business Review*, Boston, v. 67, n. 4, 1989.
- DRUCKER, P. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira. 1994.
- EDVINSSON, Leif. Longitude Corporativa – Navegando pela Economia do Conhecimento. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 2003.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden. New Jersey: John Wiley and Sons, 1997.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, M. S. Capital intelectual. São Paulo: Makron Brooks, 1998.
- FERNANDES, R.C. (1994). Privado, porém público: o Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.
- FISCHER, R. M., Terceiro setor: a meta da auto-sustentabilidade. Fórum Permanente do Terceiro Setor, tema 3 – Terceiro Setor: A meta da auto-sustentabilidade, 26-29, 1998.
- GRANT, R. M., Contemporary strategy analysis. 3<sup>rd</sup>ed. Malden, MA: Blackwell Business, 1998
- GRUPO DE APOIO AO ADOLESCENTE E À CRIANÇA COM CANCER. Relatório de Atividades GRAACC 2009. São Paulo. Gráfica Aquarela. 2010.  
Disponível em: <[https://www.graacc.org.br/media/83003/balanco\\_social\\_2009.pdf](https://www.graacc.org.br/media/83003/balanco_social_2009.pdf)>  
acesso em: 05 dez. 2010.
- GRUPO DE APOIO AO ADOLESCENTE E À CRIANÇA COM CANCER. Voluntário em Notícia Informativo Interno do Voluntariado do GRAACC. Ano VI nº 02 Mês Abril/Maio/Junho 2009. São Paulo. Ed. MOL. 2009. Disponível em: <<https://www.graacc.org.br/media/17212/abrmaio09.pdf>>. Acesso em: 13 de Ago. 2011
- HAMMEL, G., PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. *HBR*, Boston, v. 45, p. 79-91, May-June 1994
- HANSMANN, H. The role of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal*, New Haven, Connecticut, v. 15 n. 89, p. 835-901, 1980.

HOSS, Osni. Modelo de Avaliação de Ativos Intangíveis para Instituições de Ensino Superior Privadas. Tese de Pós-Graduação. U. Federal de Santa Catarina, UFSC, Brasil. 2003.

HOSS, Osni; ROJO, Cláudio Antonio; GRAPERRIA, Mariana; SOUZA, Almir Ferreira de; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas; DAL VESCO, Delci Grapeggia . Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários. 1ª ed. São Paulo: Atlas. 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management, Part I. *Accounting Horizons*, Sarasota, FL, v. 15, n. 1, March 2001a. Disponível em: EBSCO. Acesso em: 05 ago. 2010

MEDINA-BORJA, A.; TRIANTIS, K. A methodology to evaluate outcome performance in social services and government agencies. *Quality Congress. Annual Quality Congress Proceedings*. 2001. ABI/INFORM Global. p. 707.

MOURITSEN, J.; LARSEN, T. H., BUKH, P. N. Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, ABI/INFORM, v. 6, n. 1, p. 8, 2005.

PACE, Eduardo Sergio Ulrich. Metodologias de Avaliação de Desempenho com a Criação de Valor como Contribuição ao Planejamento das Organizações Sem Fins Lucrativos. 2009, 410 F.Tese de doutorado (Doutorado em Administração de Empresas), Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2009.

PARASUNAMAN, A. Marketing Research. Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company, Inc. 1991.

PULIC, A. VAIC TM: an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, Vol. 20, nº 5,6,7,8. 2000.

ROOS, J.; ROOS, G.; DRAGONETTI, N. C.; EDVINSSON, L. Intellectual capital: navigating the new business landscape. London: MacMillan, 1997.

SAINT-ONGE, Hubert. "Building the Intellectual Capital of the Organization", apresentação para o Strategic Management Conference at the Conference Board, Nova York, 18 de Janeiro de 1996.

STEWART, T. A. Intellectual capital: the wealth of organizations. New York, NY: Currency Doubleday, 1997

STEWART, A. Thomas. A Nova Vantagem Competitiva Das Empresas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 1998.



SVEIBY, Karl Erik. A Nova Riqueza das Organizações: GERENCIANDO E AVALIANDO PATRIMONIOS DE CONHECIMENTO. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEODÓSIO, A. S. S. Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para a ética gerencial. *in*: Memórias del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía – la ética en la gestión pública y privada: fortalezas y debilidades. Buenos Aires: Associação Latinoamericana de Ética, Negócios e Economia / Universidade Argentina de la Empresa, 26-27 de julho de 2001, pp. 27.

WILLIAN, Steven; BLAIR, Margareth. Unseen Wealth [A riqueza invisível]. Brookings Institute, 2001.

WILLIAMS, S. Mitchell. Relationship between board structure and a firm's intellectual capital performance in an emerging economy [A relação entre a estrutura diretiva e o desempenho do capital intelectual numa economia emergente]. Texto não publicado. *apud* STEWART, A. Thomas. A Nova Vantagem Competitiva Das Empresas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

YIN, Rober K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

Disponível em: <<https://www.graacc.org.br/o-graacc/historia.aspx>>. acesso em: 24 de nov. 2010.

Disponível em: <<https://www.graacc.org.br/o-graacc/missao,-visao-e-valores.aspx>>. acesso em: 05 de dez. 2010. Disponível em: <[https://www.graacc.org.br/media/19159/relatorio%20graacc\\_final.pdf](https://www.graacc.org.br/media/19159/relatorio%20graacc_final.pdf)> Acesso em: 05 de dez. 2010.

Disponível em: <[https://www.graacc.org.br/media/83003/balanco\\_social\\_2009.pdf](https://www.graacc.org.br/media/83003/balanco_social_2009.pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2010.

Disponível em: <<https://www.graacc.org.br/media/126981/relatorio-de-atividades-2010.pdf>> Acesso em: 02 de jun. 2011.

Disponível em: <https://www.graacc.org.br/o-graacc/missao,-visao-e-valores.aspx>. Acesso em: 13 de jun. 2011.