

**CAPITAL INTELECTUAL E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
CARACTERÍSTICAS DE UM FRAGMENTO DA LITERATURA E
OPORTUNIDADES DE PESQUISA**

CAREN LISIANE DE ÁVILA LEMOS FANTINEL

Universidade Federal de Santa Maria

CRISTIANO SAUSEN SOARES

Universidade Federal de Santa Maria

CLAUDIA DE FREITAS MICHELIN

Universidade Federal de Santa Maria

Resumo

Com o objetivo de analisar as características de um fragmento da literatura acerca do capital intelectual e avaliação de desempenho e suas oportunidades de pesquisa, desenvolveu-se o estudo com natureza qualitativa, descritiva e abordagem bibliométrica, por meio do instrumento construtivista Proknow-C para seleção de um Portfólio Bibliográfico, constituído de 26 artigos, cuja busca ocorreu nas bases de dados Scopus, Web of Science e SPELL, além da análise bibliométrica, sistêmica e o mapa da literatura. Os resultados indicam os autores que se destacam pelo número de citações e os periódicos que publicam o tema. Ainda foram identificados os países onde os estudos foram realizados, com destaque para Malásia, Brasil, China, EUA e Turquia. A análise avançada evidencia que o capital intelectual, composto pelas dimensões humana, estrutural e relacional, constitui um ativo intangível estratégico capaz de impulsionar a geração de valor organizacional, a partir da mensuração de alguns indicadores identificados nesta pesquisa. Dentre as oportunidades para o avanço deste campo do conhecimento, observa-se a necessidade de incluir novas tecnologias e contextos específicos. Espera-se contribuir com a avaliação do capital intelectual em termos teóricos e práticos aos pesquisadores interessados no tema, bem como aos gestores de organizações que desejam aplicar tais práticas.

Palavras chave: Capital Intelectual, Avaliação de desempenho, Gestão de desempenho de recursos humanos.

1 INTRODUÇÃO

O recurso humano é considerado ativo essencial nas organizações, porque as pessoas colaboram para o desenvolvimento e crescimento organizacional, por meio das atitudes, habilidades e construções coletivas, formando um capital intelectual, com reflexos no seu desempenho (Bozbura *et al.*, 2007). Nesse contexto, o capital intelectual deve ser considerado na avaliação de desempenho, tendo em vista a relevância de desenvolver métodos eficazes para sua gestão e aprimoramento, tornando-se uma atividade estratégica necessária para a criação de maior valor organizacional (Rahimnia *et al.*, 2017). Para isso, deve-se envolver os colaboradores nesse processo, utilizando *feedbacks* apropriados que esclareçam as expectativas organizacionais em relação ao seu desempenho (Guimarães, Bitencourt & Soares, 2024).

O capital intelectual exerce papel relevante na geração da inovação, no envolvimento das partes interessadas, no fortalecimento da resiliência organizacional e na capacidade de garantir a perenidade de uma organização no mercado (Uzule, Zarina & Shina, 2024). Dessa forma, o aspecto humano é constitutivo de uma subdimensão do capital intelectual, cuja relevância se apresenta como um recurso estratégico nas organizações (Bozbura *et al.*, 2007). Maximizar o impacto e a eficiência do capital humano é um dos principais pilares da investigação da psicologia industrial e organizacional, considerando que esse aprimoramento beneficia tanto os indivíduos quanto as organizações onde eles atuam (Crook *et al.*, 2011).

A medição e a gestão do desempenho dos funcionários devem integrar um sistema eficaz de gestão de recursos humanos e de avaliação de desempenho (Rahimnia *et al.*, 2017). Nesse sentido, a avaliação de desempenho consiste em um detalhamento sistemático de forças e fraquezas do desempenho individual ou de grupo em relação às tarefas atribuídas, enquanto as estratégias de gestão de desempenho visam otimizar a produtividade dos funcionários, promovendo competência, comprometimento e motivação (Rahimnia *et al.*, 2017).

A abordagem dos sistemas de medição de desempenho segue uma trajetória de estudos que possibilitam o encadeamento de conceitos, bem como a implementação de recursos e ferramentas para aprimorar a tomada de decisão (Guimarães *et al.*, 2024). Ao longo dos anos, diferentes pesquisas têm contribuindo para a evolução do tema, buscando soluções e melhores práticas à gestão organizacional. Para alcançar esse objetivo, os gestores percorrem um longo caminho, incluindo a necessidade de adotar controles sobre diversos processos para atingir metas, o acesso aos dados de desempenho atualizados que abrangem informações sobre produção, qualidade, mercado, clientes e outros fatores relevantes (Nudurupati *et al.* 2011).

Nesse contexto, verifica-se como oportunidade de pesquisa a necessidade de analisar um fragmento da literatura acerca da abordagem do capital intelectual na avaliação de desempenho, visando evidenciar a eficiência e a eficácia das ações do aspecto humano nas organizações por meio do conjunto de métricas e indicadores que auxiliam na avaliação do desempenho organizacional (Kesti *et al.*, 2011). Assim, surge a seguinte questão: Como um fragmento da literatura aborda o capital intelectual na avaliação de desempenho e suas oportunidades de pesquisa? Assim, o objetivo do estudo visa analisar um fragmento da literatura acerca da abordagem do capital intelectual na avaliação de desempenho, bem como suas oportunidades de pesquisa. Para tanto, a abordagem qualitativa se mostra particularmente adequada para este estudo, sendo utilizado o *Knowledge Development Process - Construtivist* (Proknow-C) por ser um instrumento estruturado a partir de cinco fases (Seleção do Portfólio bibliográfico - PB; Análise Bibliométrica; Análise Sistemática; Mapa da Literatura e Perguntas de pesquisa) (Castanha, Ensslin & Gasparetto, 2020).

O estudo se justifica em razão da necessidade teórica de investigar as abordagens utilizadas na literatura científica acerca do tema. Além disso, busca-se compreender as lacunas relacionadas à interação entre capital intelectual e avaliação de desempenho. No âmbito prático

e social, o estudo pode contribuir às organizações e seus gestores ao investigar a gestão de desempenho de recursos humanos (GDRH), capacitando a tomada de decisões e identificação de melhores práticas organizacionais que contribuem à gestão do desempenho, servindo, consequentemente, de framework (Kesti *et al.*, 2011). Ainda, a análise de estudos teóricos e empíricos pode ressaltar oportunidades de pesquisa relevantes à ampliação do conhecimento nesse campo de estudos, contribuindo com pesquisadores da área, bem como aos gestores na identificação de modelos e práticas organizacionais mais assertivas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho envolve as atividades de mensuração e gestão de desempenho, permitindo a identificação de objetivos a serem avaliados, proporcionando uma visão global dos pontos fortes e fracos da organização (Lima, Frazão & Silva, 2024). Essa abordagem objetiva a melhoria da gestão, o apoio à tomada de decisão e o aprendizado organizacional, ao apresentar a função de planejar, monitorar, avaliar, controlar e comunicar financeira e operacionalmente atividades executadas (Rengel & Ensslin, 2020). Ainda, informa o tomador de decisão e promove o alinhamento com metas organizacionais e estratégias, o que possibilita recompensas e disciplina na gestão de pessoas, além de contribuir na previsão de resultados (Rengel & Ensslin, 2020).

A medição de desempenho pode ser compreendida como o processo de quantificação da ação (Neely, Gregory & Palts, 1995). Nesse contexto, a medição corresponde ao ato de quantificar, enquanto o desempenho resulta da ação, que representa o atingimento dos objetivos com eficiência e eficácia. A eficiência está relacionada à utilização econômica dos recursos, enquanto a eficácia se traduz na satisfação dos clientes. Para que a avaliação de desempenho seja eficaz, é essencial a implementação de indicadores alinhados às atividades organizacionais, funções dos funcionários e objetivos estratégicos da empresa, constituindo um sistema de avaliação de desempenho (Rahimnia *et al.*, 2017). De acordo com Bozbura *et al.* (2007), a definição e o acompanhamento das métricas apropriadas são essenciais para a gestão eficaz do capital intelectual no sistema de avaliação de desempenho.

Nessa linha, Melnyk *et al.* (2014) apresentam o paradoxo da medição e da gestão de desempenho, alegando que, se os sistemas não estiverem alinhados às mudanças estratégicas e ambiente de negócios, sua utilização pode afetar negativamente o desempenho organizacional. Isso ocorre porque muitas organizações não atualizam suas medições de desempenho na gestão, resultando em um desalinhamento crítico entre os objetivos estratégicos e o que é medido, comprometendo sua capacidade competitiva. A necessidade de uma abordagem evolutiva entre o ambiente organizacional, a estratégia e o sistema de gestão de desempenho enfatizam a importância de uma comunicação efetiva sobre o que é medido na organização (Melnyk *et al.*, 2014). Além disso, em um cenário globalizado e de inovação constante, é fundamental que os sistemas sejam dinâmicos e atualizados, destacando-se o gerenciamento das mudanças ao longo do ciclo de vida desses sistemas, que inclui as fases de *design*, implementação, uso e revisão, cujo sucesso da aplicação depende da capacidade de adaptação às transformações do ambiente de negócios (Nudurupati *et al.* 2011).

Nesse contexto, Franco-Santos *et al.* (2007) identificam características essenciais de um sistema de medição de desempenho empresarial, destacando as métricas e dados necessários ao monitoramento, fundamentais para uma avaliação precisa. Além disso, a infraestrutura de suporte é outro elemento essencial, pois envolve os métodos utilizados para coletar, processar e disseminar as informações de desempenho (Rengel & Ensslin, 2020).

Assim, o sistema de avaliação de desempenho exerce papel estratégico na implementação do planejamento organizacional, na comunicação interna e no monitoramento contínuo do progresso, tornando-se indispensável para que as organizações possam se adaptar às mudanças do mercado, melhorar sua eficiência operacional e alcançar resultados satisfatórios (Franco-Santos *et al.*, 2007). Desse modo, o sistema contribui para a gestão organizacional, servindo como ferramenta necessária na adaptação às mudanças do ambiente de negócios e na busca contínua por eficiência e eficácia (Rahimnia *et al.*, 2017). Com isso, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho bem estruturado e alinhado com os objetivos estratégicos permite que os gestores tomem decisões mais informadas e que suas organizações alcancem o desempenho sustentável esperado.

2.2 Capital intelectual

O termo capital intelectual se refere à diferença entre o valor de mercado e o valor contábil de uma organização (Indiran, Khalifah & Ismail, 2017). No final da década de 1990, esse termo ganhou destaque entre os acadêmicos, sendo frequentemente definido como o conjunto de ativos intelectuais que permite o funcionamento eficiente de uma organização (Bozbura *et al.*, 2007). Além disso, pode ser entendido como o somatório do conhecimento dos membros da empresa, capaz de se traduzir em valor (Vargas *et al.*, 2008).

Bozbura *et al.* (2007) estruturam o capital intelectual em três partes: capital humano (que representa o conhecimento formal das pessoas); capital relacional (que corresponde às relações com os stakeholders e a sociedade em geral); e, capital organizacional (que corresponde a soma de todos os ativos que contribuem à capacidade criativa da organização). O capital humano se refere ao conhecimento, habilidades, experiências e competências dos membros da organização, sendo considerado um recurso essencial que deve ser continuamente investido, pois contribui para a eficácia organizacional e ao desenvolvimento econômico e social (Indiran *et al.*, 2017). Já o capital relacional engloba as relações externas e internas da organização, incluindo clientes, fornecedores, parceiros e outras entidades relevantes, assim como os próprios colaboradores (Indiran *et al.*, 2017). Por fim, o capital organizacional dá suporte ao capital humano ao fornecer o ambiente e as bases de conhecimento necessárias para os funcionários aplicarem suas habilidades, abrangendo sistemas, processos, bases de dados e propriedade intelectual, como patentes e marcas registradas (Indiran *et al.*, 2017).

Na mesma linha, Vargas *et al.* (2008) definem o capital intelectual como a soma do capital humano, do capital estrutural e do capital de clientes, destacando-o como um fator determinante para alcançar metas estratégicas e melhorar o desempenho das empresas. Diante de sua relevância, a medição e mensuração desse capital se justifica por ser constitutivo de um ativo estratégico para as organizações. No entanto, por seu aspecto intangível, seu valor é de difícil mensuração por meio de indicadores (Hung & Chang, 2006). Para potencializar suas vantagens competitivas, as organizações devem desenvolver suas próprias metodologias para medição do capital intelectual, considerando suas particularidades e contextos (Guimarães *et al.*, 2024). Assim, Uzule *et al.* (2024) abordam a gestão do desempenho do capital humano, enfatizando a importância de um sistema estruturado que promova a transparência e agregue valor às organizações por meio da avaliação e monitoramento contínuo do desempenho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com abordagem qualitativa, em relação ao problema de pesquisa, considerando a necessidade de investigação aprofundadas em relação ao fenômeno estudado, e descritivo quanto ao objetivo, desenvolveu-se o estudo mediante procedimentos bibliométricos

(Creswell, 2014), a partir da seleção de artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais, acerca do capital intelectual e avaliação de desempenho. Para seleção do fragmento da literatura foi utilizado o instrumento ProKnow-C, por ser um processo estruturado e sistemático, seguindo uma abordagem construtivista ao permitir o desenvolvimento e transmissão de conhecimento, por meio de análises críticas e contribuições das publicações científicas (Castanha, Ensslin & Gasparetto, 2020). A seleção do PB ocorreu entre os dias 14 a 23/01/2025, mediante consulta nas seguintes bases de dados: Scopus; Web of Science e SPELL, a partir da identificação de palavras-chaves de cada eixo de busca (avaliação de desempenho e capital intelectual), conforme apresentado na Figura 1.

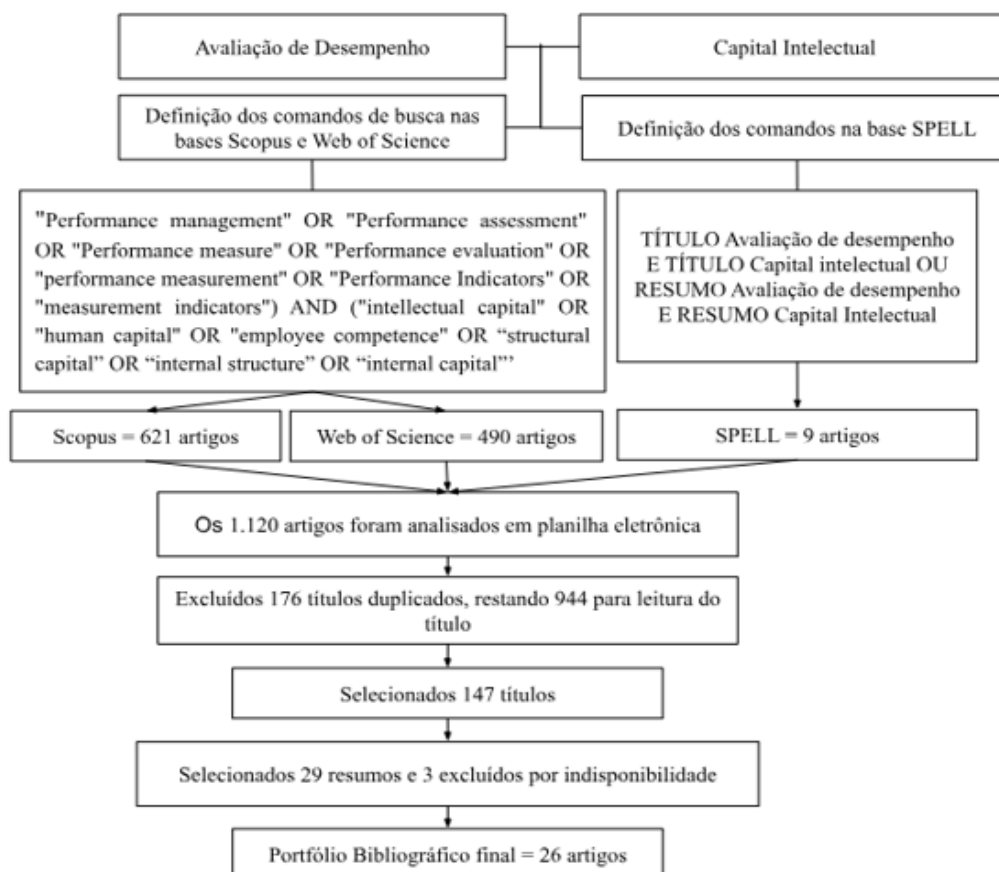


Figura 1 - Processo de seleção do PB.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para busca do fragmento da literatura foram utilizados os termos identificados por título e resumo. Após a busca inicial, foram considerados os seguintes critérios: ano de publicação (2004 a 2024); tipo de documento (limitado apenas aos artigos publicados); área de estudo (relacionados à Negócios, Gestão e Contabilidade; Administração; Ciências Sociais; Economia, Econometria e Finanças; Engenharia; e Psicologia) e idioma (inglês, espanhol e português), totalizando 1.120 artigos, sendo, 621 na base Scopus (com maior retorno), 490 na Web of Science e apenas 9 artigos na base SPELL. Esse resultado revela a escassez de estudos relacionados ao tema no contexto nacional. A partir disso, foram excluídos 176 títulos duplicados, restando 944 artigos para continuidade do processo de filtragem. Com esse conjunto, buscou-se a filtragem pelo seu alinhamento ao tema pesquisado por meio da leitura dos títulos, sendo identificado em 147 estudos. Na sequência, foi realizada a leitura dos resumos, confirmando alinhamento de 29 artigos, que seguiram para leitura integral. No entanto, 3 estudos não foram encontrados gratuitamente, finalizando o PB com 26 artigos.

O PB representa um fragmento da literatura sobre capital intelectual e avaliação de desempenho para análise bibliométrica e sistêmica. A bibliometria considera as variáveis de análise: autores de destaque; ano de publicação; periódicos que publicaram os estudos; número de citações, conforme consulta no google acadêmico em 23/01/2025; e contexto da pesquisa, enquanto a análise sistêmica considera variáveis que dependem da interpretação do pesquisador, sendo empregado nessa investigação os elementos conceituais da interação entre capital intelectual e avaliação de desempenho, além de suas abordagens. Ainda, foi elaborado o mapa da literatura e identificadas as oportunidades de pesquisa observadas a partir das sugestões para estudos futuros, em consonância às etapas do Proknow-C.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Apresenta-se na Tabela 1 os artigos selecionados no PB acerca do Capital Intelectual e Avaliação de Desempenho, seguindo apresentação cronológica do mais novo para o mais antigo, com destaque para o nome dos autores, periódico de publicação e número de citações, sendo estes artigos identificados nas referências como PB1 a PB26.

Tabela 1 - PB acerca do Capital Intelectual e Avaliação de Desempenho

PB	Autores	Ano	Periódicos	Nº de citações
1	Uzule K.; Zarina V.; Shina I.	2024	Business: Theory and Practice	0
2	Dadd D.; Hinton M.	2023	International Journal of Productivity and Performance Management	5
3	Nosratabadi, S; Bahrami, P; Motaghi, H; Yusof, M; Kharuddin, AF	2023	Sustainable Finance, Digitalization and The Role of Technology, ICBT 2021	1
4	Xin O.K.; Wider W.; Ling L.K.	2022	Asia-Pacific Social Science Review	5
5	Acar, O.; Tunca, M. Z.; Ipcioglu, I.	2022	Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty	1
6	Gomes, H. M. D.; Nascimento, J. C. HBD; Neto, EDC	2022	Proceedings of the International Scientific Conference - Far East Con (ISCFEC 2020)	0
7	Zhang S.	2021	Journal of Chinese Human Resource Management	4
8	Sharko, E. R.	2020	Proceedings of the International Scientific Conference - Far East Con (ISCFEC 2020)	0
9	Patthirasinsiri N.; Wiboonrat M.	2019	Kasetsart Journal of Social Sciences	7
10	Raineri A.	2017	International Journal of Human Resource Management	92
11	Guillaumont P.; McGillivray M.; Wagner L.	2017	World Development	18
12	Indiran, L; Khalifah, Z; Ismail, K	2017	Advanced Science Letters	3
13	Rahimnia F.; Kazemi M.; Najminia R.; Hosseini S.H.	2017	International Journal of Public Sector Performance Management	2
14	Ogunyomi P.; Bruning N.S.	2016	International Journal of Human Resource Management	86
15	Shao, XY	2015	Proceedings of the 2015 International Conference on Economy, Management and Education Technology	0

PB	Autores	Ano	Periódicos	Nº de citações
16	Lakshman C.	2014	International Journal of Human Resource Management	21
17	Ahuja B.R.; Ahuja N.L.	2012	International Research Journal of Finance and Economics	19
18	Crook T.R.; Todd S.Y.; Combs J.G.; Woehr D.J.; Ketchen D.J.	2011	Journal of Applied Psychology	751
19	Santos A.R.C.	2011	Revista Brasileira de Gestao de Negocios	19
20	Kesti M.; Syväjärvi A.; Stenvall J.; Rivera M.	2011	Problems and Perspectives in Management	2
21	Gates S.; Langevin P.	2010	Accounting, Auditing and Accountability Journal	69
22	Vargas V.D.C.C.; Selig P.M.; Andrade D.F.; Ribeiro J.L.D.	2008	Gestao e Producao	3
23	Bozbura F.T.; Beskese A.; Kahraman C.	2007	Expert Systems with Applications	374
24	Moon, Y. J; Kym, H. G.	2006	Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne des Sciences de L Administration	102
25	Hung Y.-C.; Chang E.-L.	2006	International Journal of Services and Standards	12
26	Solleiro J. L.; Castañón R.	2004	REAd. Revista Eletrônica de Administração	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a apresentação do PB na Tabela 1, desenvolve-se a análise bibliométrica.

4.1 Análise Bibliométrica

Ao todo, nos 26 artigos do PB, foram identificados 58 diversos autores, não sendo possível observar um autor mais prolífero. Dentre os autores do PB em destaque, apresentam-se os mais citados pelos demais autores do PB, Gary Becker e Thomas Stewart, ambos mencionados em 8% das referências. Gary Becker é reconhecido como um pioneiro na aplicação da análise econômica em diferentes aspectos do comportamento humano, incluindo a Economia do Crime, sendo amplamente celebrado por integrar Economia a outras disciplinas sociais. Por sua vez, Thomas Stewart introduziu o conceito de capital intelectual, tema que começou a explorar em 1991.

Em relação aos periódicos mais representativos no PB, cita-se o International Journal of Human Resource Management, com 3 publicações, seguido pelo Proceedings of The International Scientific Conference - Far East Con (ISCFEC 2020), com 2 artigos. Quanto ao reconhecimento científico, medido pelo número de citações que revela o PB com um total de 1.573 citações (média de 60,5 citações por artigo), observa-se que o PB18 se destaca por ter 751 citações, seguido do PB23 com 374 citações. O ano com o maior número de publicações foi 2017 (4 artigos), seguido pelos anos de 2011 e 2022 (3 artigos cada). A outra variável básica analisada se refere ao mapeamento do contexto, apresentada na Tabela 2, que inclui os aspectos relacionados ao país onde o estudo foi desenvolvido, a natureza do estudo (teórica ou empírica) e o tipo de pesquisa adotada.

Tabela 2 - Mapeamento do contexto de uso dos artigos do PB

PB	País	Forma de Uso	Tipo de Pesquisa
1	Letônia	Empírico	Qualitativo
2	Reino Unido	Empírico	Qualitativo
3	Malásia	Empírico	Qualitativo
4	Malásia	Empírico	Quantitativo
5	Turquia	Teórico	Qualitativo
6	Brasil	Empírico	Quantitativo
7	China	Teórico	Quantitativo
8	Rússia	Empírico	Quantitativo
9	China, Europa, Índia, EUA e Japão, Tailândia, Indonésia e Malásia	Empírico	Quantitativo
10	Chile	Empírico	Quantitativo
11	Países em desenvolvimento	Empírico	Quantitativo
12	Malásia	Teórico	Quantitativo e qualitativo
13	Irã	Empírico	Quantitativo
14	Nigéria	Empírico	Quantitativo
15	China	Empírico e teórico	Quantitativo
16	EUA, França e Índia	Empírico	Quantitativo
17	Índia	Empírico	Quantitativo
18	EUA	Empírico	Meta-análise
19	Cuba	Empírico	Qualitativo
20	Finlândia	Empírico	Quantitativo
21	EUA	Empírico	Quantitativo e qualitativo
22	Brasil	Empírico e teórico	Quantitativo
23	Turquia	Empírico	Quantitativo
24	Coréia do Sul	Empírico	Quantitativo
25	Taiwan	Empírico	Quantitativo
26	México	Empírico	Qualitativo

Fonte: elaborada pelos autores.

Com base nos dados apresentados na Tabela 2, observa-se que o PB é composto por artigos de vinte diferentes países, com destaque para a Malásia, Brasil, China, EUA e Turquia, que somam 11 publicações. Em relação à forma de uso, a maioria das pesquisas é de natureza empírica (21 artigos). No que diz respeito à abordagem metodológica, há uma predominância de estudos quantitativos (17 artigos), seguidos por abordagens qualitativas, com 6 artigos. Apenas 2 artigos adotam abordagem mista, enquanto a meta-análise é identificada em 1 artigo.

4.2 Análise sistêmica

A análise sistêmica depende da identificação dos elementos mais refinados do conjunto de estudos que compõe o PB. Para interpretar a articulação dos componentes do capital intelectual na avaliação de desempenho, foram identificados os focos temáticos dessa interseção a partir da análise dos artigos do PB. Cada um desses focos temáticos identificados

representa uma lente específica de investigação, com diferentes ênfases conceituais e metodológicas, apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Temas de interação do Capital Intelectual e Avaliação de Desempenho

Focos temáticos	PB	Ênfases conceituais do Capital Intelectual	Meios de avaliação do desempenho
Integração de Indicadores de RH ao CI	1, 7, 10, 13	Capital Humano (habilidades, engajamento, reputação)	Painéis de indicadores (produtividade, absenteísmo, turnover), métricas qualitativas (ética, soft skills)
Modelos financeiros e eficiência do CI	2, 6, 17, 20	Indicadores financeiros. Ex.: HCROI, VAIC (HCE, SCE, CEE), ROI	Razões econômico-financeiras; correlação entre CI e resultados contábeis
Modelos categóricos do CI	5, 9, 12, 24, 25	Taxonomia do capital (Humano, Estrutural, Relacional) + desdobramentos (inovação, reputação, cliente)	Escalas, matrizes ou fatores (EFA) que pontuam cada dimensão; uso para benchmarking
Setor específicos	6, 8, 26	CI contextual (<i>know-how</i> setorial, patentes, pipeline de produtos)	Métricas operacionais ou científicas: patentes, novos produtos, taxa de sucesso em vendas
Tecnologia e análise	4	IA para selecionar indicadores, análises preditivas de desempenho	Dashboards em tempo real; algoritmos que relacionam habilidades a metas
Gestão por competências / liderança	14, 15, 16, 19	Capital Humano Gerencial, habilidades, motivação	Avaliações 360°, percepção de liderança, alinhamento competências-estratégia
Políticas públicas e desenvolvimento	11, 18, 21, 22, 23	CI como ativo de país/ONG; impacto de ajuda ou políticas	Métricas longitudinais, questionários, entrevistas; adaptação cultural das escalas

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

Os artigos identificados no foco temático do Capital Humano e Indicadores de RH (PB 1, 7, 10, 13) priorizam o capital humano, valorizando competências, reputação, engajamento e habilidades socioemocionais. A avaliação de desempenho é operacionalizada por meio de painéis de indicadores tradicionais de RH (como absenteísmo e rotatividade), combinados com métricas qualitativas (ética, soft skills), com preocupação clara na mensuração do retorno financeiro do capital humano, traduzindo atributos intangíveis em valor para a organização.

O grupo de Modelos Financeiros e Eficiência do Capital Intelectual (PB 2, 6, 17, 20) foca em modelos como VAIC - *Value Added Intellectual Coefficient* (mensura a eficiência do capital intelectual, através de dados contábeis), HCROI e ROI, visando mensurar a eficiência na sua utilização em termos econômicos. Essa análise recorre aos relatórios contábeis e à correlação entre capital intelectual e desempenho financeiro. Tais modelos podem ser incorporados à rotina das organizações para quantificar o retorno do conhecimento dos colaboradores, a eficiência organizacional e a capacidade de inovação. Já os Modelos Taxonômicos e Categóricos do Capital Intelectual (PB 5, 9, 12, 24, 25) utilizam estruturas amplas, como Capital Humano, Estrutural e Relacional, com desdobramentos em variáveis como inovação, reputação e relacionamento com clientes, cuja avaliação é realizada por escalas, matrizes ou análise fatorial exploratória (EFA).

Quanto aos Setores e Funções Específicas (PB 6, 8, 26), o foco está em contextos organizacionais particulares, como o setor industrial, a área de vendas ou centros de P&D. A avaliação de desempenho é realizada com indicadores técnicos e operacionais, como número de patentes ou taxa de sucesso em vendas. Por sua vez, o estudo com foco em Tecnologia & Analytics (PB 4) investiga o uso da inteligência artificial e análise preditiva para mensurar o desempenho e mapear competências ao utilizar dashboards e algoritmos, avançando para uma gestão baseada em dados em tempo real.

Os estudos sobre Gestão por Competências e Liderança (PB 14, 15, 16, 19) destacam o papel do capital humano gerencial, competências técnicas e comportamentais, além da motivação e percepção de liderança. A avaliação de desempenho ocorre por meio de avaliações 360° e alinhamento estratégico de competências. Quanto aos estudos com foco em Políticas Públicas e Desenvolvimento, os artigos do PB (11, 18, 21, 22, 23) posicionam o capital intelectual como um ativo estratégico em contextos públicos, ONGs e políticas de desenvolvimento, tratando da avaliação de desempenho em nível macro, ao utilizar pesquisas qualitativas, métricas longitudinais e adaptações culturais de escalas.

A diversidade dos focos analisados evidencia a complexidade multidimensional do capital intelectual e sua interação com a avaliação de desempenho. Os estudos vão desde abordagens operacionais e financeiras até análises culturais, setoriais e tecnológicas. Analisando as abordagens do capital intelectual na avaliação de desempenho utilizadas no PB, observa-se seis categorias de indicadores de mensuração, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Categorias de mensuração, indicadores com maior frequência e motivo da escolha

Categorias de mensuração	Indicadores mais recorrentes	Motivo
Financeiro	ROI, ROA, ROE, Margem de lucro líquido, Lucro operacional	Fácil de extrair dos demonstrativos contábeis e comparável entre organizações
Custos	Custo por contratação, Custo de pessoal, Custo por transação, HCROI	Conecta a gestão de pessoas à linha de custos e ajuda a justificar investimentos
Desenvolvimento Humano	Absenteísmo, Rotatividade (turnover), Retenção de talentos, Satisfação/engajamento, Competências & lacunas de competências	Medem saúde da força de trabalho e impactam diretamente produtividade e cultura
Desenvolvimento & Aprendizagem	% folha gasto em treinamento, Taxa de participação em treinamentos, Avaliação de aprendizado (Kirkpatrick), Retorno do investimento em treinamento	Avaliam eficácia de programas de capacitação e aprendizado organizacional
Desempenho Organizacional	Produtividade (geral e por unidade), Forecast de performance, Crescimento de receita e de market-share	Ligam fatores de capital humano ao resultado da empresa
Inovação e P&D	Número de patentes, Publicações e citações, Taxa de novos produtos, Capacidade de inovação dos funcionários	Revelam o poder de geração de conhecimento e de diferenciação

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

Os indicadores e métricas utilizados no PB correspondem aos indicadores de capital humano, medido por variáveis como anos de experiência, formação, qualificações e treinamento; além do uso de indicadores como patentes, citações de autopatentes e habilidades específicas. Além disso, Pigola et al. (2022) e Crook et al. (2011) reforçam a associação positiva entre a gestão estratégica do capital intelectual e a performance institucional,

evidenciada por indicadores como produtividade, qualidade do atendimento, inovação em processos e retenção de talentos. Ainda, indicadores de inovação e qualidade são mensurados por meio de patentes e atividades inovadoras empregadas para indicar capital de inovação, enquanto relacionamentos com clientes, satisfação e fidelidade aparecem como métricas para mensurar o capital de relacionamento (Crook *et al.*, 2011; Shao, 2015; Hung e Chang, 2006; Vargas *et al.*, 2008).

Indicadores de desempenho organizacional incluindo indicadores tradicionais como crescimento de vendas, participação de mercado, retorno sobre investimento, lucratividade, produtividade, rotatividade de equipe, moral dos funcionários e satisfação. Diversos estudos utilizam percepções subjetivas de desempenho, como avaliações gerenciais, e medidas objetivas, como dados financeiros e operacionais. Nessa linha, são verificados estudos que empregam indicadores financeiros tradicionais, tais como lucro líquido e lucro operacional, além daqueles relacionados aos custos de pessoal, que incluem custo por contratação e custos da folha de pagamento. Alguns estudos distinguem capital humano geral e específico, refletindo diferenças na relevância e na aplicação prática dos dados coletados (Crook *et al.*, 2011; Shao, 2015; Hung e Chang, 2006; Vargas *et al.*, 2008).

A análise sistêmica do PB revela uma convergência teórica e prática no sentido de que o capital intelectual deve ser mensurado por meio de uma abordagem multidimensional, envolvendo capital humano, estrutural e relacional. Essa compreensão mais ampla é fundamental, pois os ativos intangíveis se complementam e, juntos, representam o verdadeiro diferencial competitivo das organizações. Nesse sentido, não se deve utilizar para análise apenas um indicador-chave, mas sim construir um sistema de avaliação que reflita a complexidade dos ativos intangíveis e seu impacto na performance organizacional.

4.3 Mapa da Literatura

A Figura 2 apresenta o mapa da literatura a partir das contribuições dos artigos do PB.

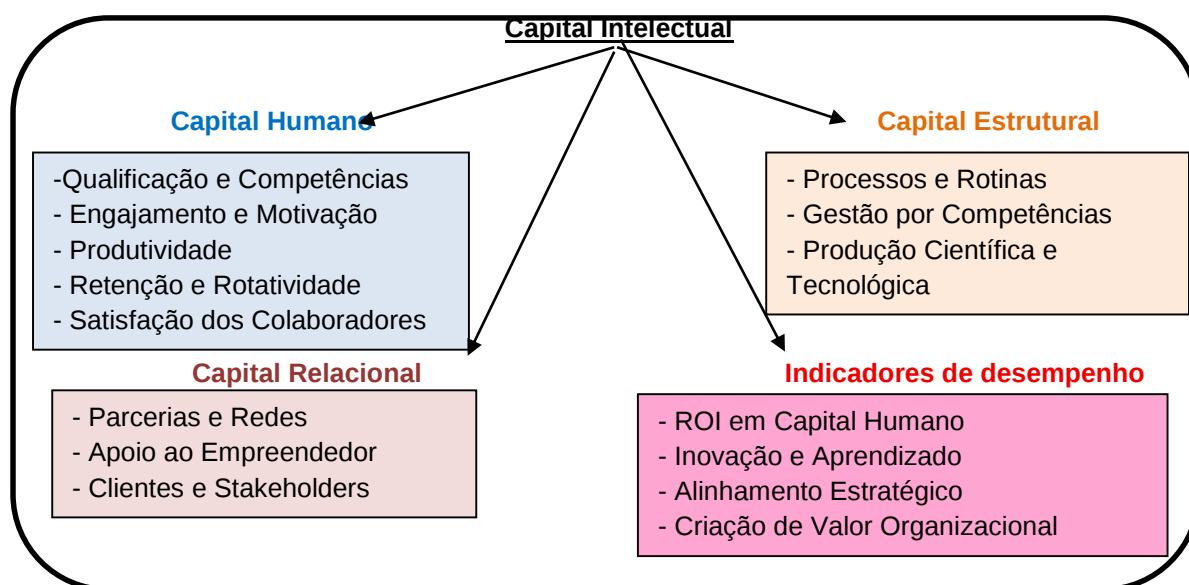


Figura 2 – Avaliação de desempenho do capital intelectual

Fonte: Elaborada pela Autora (2025).

A Figura 2 apresenta uma síntese da literatura acerca da interação entre capital intelectual e avaliação de desempenho, conforme o PB selecionado. A dimensão do Capital humano destaca fatores como qualificação, engajamento, produtividade, retenção e satisfação

dos colaboradores, evidenciando a importância das pessoas como motor para geração de valor na organização. Esses elementos refletem a importância estratégica das capacidades e do bem-estar dos profissionais para o desempenho organizacional (Uzule *et al.*, 2024; Dadd & Hinton, 2023; Gates & Langevin, 2010).

O capital estrutural abrange processos internos, rotinas, gestão por competências, produção científica/tecnológica e metodologias que estruturam o funcionamento da organização. Dentre os indicadores mais relevantes identificados nessa dimensão, cita-se os processos e rotinas organizacionais, gestão por competências e metodologias normativas, além da produção científica e tecnológica, demonstrando a relevância de sistemas e práticas organizacionais robustas para sustentar o capital humano e a inovação (Acar *et al.*, 2022; Santos, 2011; Solleiro & Castañón, 2004). Por sua vez, o Capital relacional se refere à rede de relacionamentos que a organização mantém com parceiros, clientes e stakeholders. Essa dimensão utiliza indicadores que mensuram parcerias e redes de cooperação, apoio ao empreendedorismo, geração de negócios e relacionamento com clientes e stakeholders, ressaltando a influência das conexões externas no fortalecimento da competitividade da organização (Acar *et al.*, 2022; Indiran *et al.*, 2017).

Por fim, os indicadores de desempenho contribuem para avaliar os efeitos do capital intelectual nos resultados estratégicos. Entre os indicadores mais citados estão o retorno sobre investimento (ROI) em capital humano, inovação e capacidade de aprendizado, alinhamento estratégico das práticas de recursos humanos e a contribuição global do capital intelectual para os resultados organizacionais, funcionando como métricas para mensuração da contribuição integrada das dimensões no desenvolvimento e competitividade. Esses indicadores permitem medir o desempenho efetivo das práticas de gestão de pessoas e da estrutura organizacional na geração de valor (Dadd & Hinton, 2023; Nosratabadi *et al.*, 2023; Uzule *et al.*, 2024). Portanto, os estudos do PB indicam que a integração equilibrada das dimensões do capital intelectual e sua mensuração por meio de indicadores estratégicos são essenciais para a melhoria contínua do desempenho organizacional e para a criação de vantagem competitiva sustentável.

4.4 Oportunidades de pesquisa

A partir da análise do PB, observa-se como oportunidades de pesquisa a necessidade de investigações que enfoquem na relação entre o capital intelectual e a avaliação de desempenho sob uma ótica estratégica e integradora, em um contexto em que as organizações buscam alinhar seus ativos intangíveis com os objetivos organizacionais de longo prazo. Isso é especialmente relevante diante do avanço de práticas ligadas à sustentabilidade e aos princípios ESG (ambiental, social e governança), nos quais a gestão eficiente do conhecimento, da inovação e das pessoas se mostra essencial. Portanto, os estudos enfatizam a importância de integrar a mensuração do Capital Intelectual com a estratégia organizacional, reforçando a noção de que esses ativos não são periféricos, mas centrais na geração de valor.

Embora haja predominância de estudos centrados no capital humano, observa-se uma tendência de expansão metodológica que inclui tecnologia, indicadores estratégicos e instrumentos qualitativos. Essa multiplicidade enriquece o campo, permitindo abordagens complementares e completas, evidenciando a necessidade de integração conceitual e metodológica, especialmente para tornar os resultados comparáveis e aplicáveis de forma mais ampla no campo da gestão. A criação de sistemas de *business intelligence* e dashboards integrados, sugerida por Xin *et al.* (2022) e Lee & Wong (2019), pode melhorar a tomada de decisão dos gestores, fornecendo visualizações em tempo real sobre a performance de indicadores relacionados ao capital intelectual.

Essa necessidade de abordagens mais abrangentes está diretamente relacionada à evolução metodológica observada nos estudos, os quais indicam uma transição das métricas puramente financeiras, para modelos mais sofisticados que buscam mensurar o valor gerado pelo Capital Intelectual, e não apenas os custos associados a ele. Em complemento, observa-se que essa mensuração não pode ser dissociada do contexto em que a organização está inserida, sendo necessária a adaptação dos modelos aos diferentes setores de atuação. Estudos aplicados à áreas de vendas, P&D, serviços financeiros e setores públicos mostram que cada contexto exige indicadores específicos e critérios de avaliação alinhados às particularidades das atividades e objetivos estratégicos locais. Assim, a setorialização dos instrumentos de avaliação reforça a necessidade de sensibilidade prática na aplicação dos modelos teóricos.

Por fim, uma dimensão crítica que emerge da literatura é a da longitudinalidade na avaliação do capital intelectual. Como o valor dos ativos intangíveis tende a se manifestar gradualmente, sendo recomendado nos estudos do PB avaliações periódicas e contínuas, que permitam monitorar a evolução do Capital Intelectual ao longo do tempo. Avaliações pontuais, descontextualizadas ou de curto prazo tendem a subestimar o impacto real do capital intelectual no desempenho organizacional. Nesse sentido, o uso de séries temporais, métricas acumulativas e painéis de gestão contínuos se apresentam como uma oportunidade de pesquisa que podem contribuir efetivamente para o avanço desse campo do conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar um fragmento da literatura acerca da abordagem do capital intelectual na avaliação de desempenho, bem como suas oportunidades de pesquisa, desenvolveu-se o presente estudo, a partir do uso do instrumento Proknow-C, mediante a seleção de 26 artigos científicos para análise bibliométrica básica e avançada, seguindo uma abordagem qualitativa e construtivista. Dentre as variáveis básicas, observa-se como autores de destaque aqueles com o maior número de citações, pois não foram identificados autores mais prolíferos, assim como a diversidade de periódicos que abrem espaço para publicações sobre o tema. Há predominância de estudos empíricos com abordagem quantitativa.

Os resultados da análise avançada evidenciam que o capital intelectual, composto pelas dimensões humana, estrutural e relacional, constitui um ativo intangível estratégico capaz de impulsionar a geração de valor organizacional. Cada dimensão apresenta atributos específicos que, de forma integrada, sustentam a competitividade e a inovação da organização. Dentre os principais achados, destaca-se a integração de indicadores de desempenho com a dimensão do capital humano, sendo identificadas diferentes métricas que podem servir como variáveis para sua avaliação (turnover, absenteísmo, avaliações por competências e desempenho por equipe, dentre outras). Já sobre a dimensão estrutural, observa-se a ênfase na mensuração por meio de modelos consolidados, tais como o VAIC (Value Added Intellectual Coefficient) e o HCROI (Retorno sobre Investimento em Capital Humano) que conectam o desempenho organizacional com a eficiência de uso dos ativos intelectuais. No tocante ao capital relacional, os achados indicam que a relação com usuários, prestadores de serviço, parceiros e órgãos reguladores também deve ser considerada na mensuração do capital intelectual.

A análise da literatura também indica que a avaliação de desempenho atua como ferramenta essencial para mensurar a contribuição do capital intelectual e monitorar a evolução de seus atributos, permitindo ajustes estratégicos e operacionais. A gestão do capital intelectual, por sua vez, envolve a identificação, desenvolvimento, retenção e integração desses ativos intangíveis, de modo a potencializar seu impacto sobre os resultados. Por fim, destaca-se que os achados do PB sugerem a necessidade de adaptação metodológica dos instrumentos de

avaliação para contextos específicos. Isso implica adequar escalas, instrumentos e indicadores à linguagem, estrutura e objetivos estratégicos, assegurando validade contextual e aplicabilidade prática.

Os resultados identificados não apenas se complementam, mas se articulam em torno de um novo paradigma de mensuração organizacional, no qual a avaliação de desempenho passa a ser indissociável da valorização do conhecimento, da aprendizagem organizacional e da gestão estratégica do capital intelectual. Essa integração exige o desenvolvimento de modelos robustos, contextualizados e orientados para o longo prazo, capazes de capturar a riqueza e a complexidade dos ativos intangíveis como fonte real de desempenho e sustentabilidade organizacional.

Assim, considera-se que a pesquisa responde ao seu problema e o objetivo atingido, contudo, algumas limitações são identificadas, tais como a utilização das bases de dados para seleção do PB, os critérios de inclusão e exclusão e o aspecto subjetivo na avaliação do pesquisador. Com isso, sugere-se para continuidade da pesquisa a investigação em outras bases de dados, utilização de diferentes variáveis de análises e estudos comparativos entre diferentes contextos. Espera-se que a análise do fragmento da literatura selecionado possa contribuir ao campo de pesquisa em termos teóricos e práticos, sobretudo ao serem destacadas oportunidades para estudos futuros, que podem ampliar o conhecimento sobre o tema e servir de referência aos pesquisadores interessados na continuidade de estudos nessa linha, bem como aos gestores de organizações que desejam aplicar tais práticas.

REFERÊNCIAS

- Acar, Ö., Tunca, M., & Ipcioglu, I. (2022). A conceptual study on classification, measurement and dimensions of intellectual capital. *Journal Of Mehmet Akif Ersoy University Economics And Administrative Sciences Faculty*, 9(1). (PB5)
- Ahuja, B., & Ahuja, N. L. (2012). Intellectual capital approach to performance evaluation: a case study of the banking sector in India. *International Research Journal of Finance and Economics*, 93(1), 110-122. (PB17)
- Bozbura, F. T., Beskese, A., & Kahraman, C. (2007). Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP. *Expert systems with applications*, 32(4), 1100-1112. (PB23)
- Castanha, E. T., Ensslin, S. R., & Gasparetto, V. (2020). Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais: uma revisão de literatura. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(3), 138-153.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). O capital humano importa? Uma meta-análise da relação entre capital humano e desempenho da empresa. *Journal of applied psychology*, 96 (3), 443. (PB18)
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre Cinco Abordagens* (3a ed.). Porto Alegre: Penso.
- Dadd, D., & Hinton, M. (2023). Performance measurement and evaluation: Applying return on investment (ROI) to human capital investments. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(9), 2736-2764. (PB2)
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., ... & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International journal of operations & production management*, 27 (8), 784-801

- Gates, S., & Langevin, P. (2010). Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(1), 111-132. <https://doi.org/10.1108/09513571011010628> (PB21)
- Gomes, H. M. S., Nascimento, J. C. H. B., & Neto, E. D. C. (2022). Desempenho empresarial e capital intelectual: uma análise do setor de papel e celulose. *Revista ENIAC Pesquisa*, 11(2), 259-278. (PB6)
- Guillaumont, P., McGillivray, M., & Wagner, L. (2017). Avaliação de desempenho, vulnerabilidade, capital humano e alocação de ajuda entre países em desenvolvimento. *World Development*, 90, 17-26. (PB11)
- Guimarães, D. E. L., Bitencourt, I. R., & Soares, C. S. (2024). Avaliação de desempenho de recursos humanos no setor público: análise de um fragmento da literatura e oportunidades de pesquisa. *Revista Gestão & Conexões*, 13(1), 120-146.
- Hung, YC, & Chang, EL (2006). Escala de medição do Capital Intelectual para a indústria de serviços de informação. *International Journal of Services and Standards*, 2(2), 154-175. <https://doi.org/10.1504/IJSS.2006.008730> (PB25)
- Indiran, L., Khalifah, Z., & Ismail, K. (2017). Um modelo para capital intelectual de incubadoras de negócios. *Advanced Science Letters*, 23 (9), 8450-8457. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.9909> (PB12)
- Kesti, M., Syväjärvi, A., Stenvall, J., & Rivera, MA (2011). Análise de cenário de capital humano como uma ferramenta de inteligência organizacional para gestão de desempenho. *Problemas e Perspectivas em Gestão*, 9 (1), 46-58 (PB20)
- Lakshman, C. (2014). Leveraging human capital through performance management process: the role of leadership in the USA, France and India. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1351-1372. (PB16)
- Lima, F. V. R., Frazão, M. T. G. S., & Silva, J. R. (2024). Painel de Competências para Avaliação do Desempenho de Profissionais de Recursos Humanos. *Revista FSA*, 21(10).
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186.
- Moon, Y. J., & Kym, H. G. (2006). Um modelo para o valor do capital intelectual. *Revista Canadense de Ciências Administrativas/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 23 (3), 253-269. (PB24)
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15 (4), 80-116.
- Nosratabadi, S., Bahrami, P., Motaghi, H., Yusof, M., & Kharuddin, A. F. (2021). How Do Human Capital Empowerments Constitute the Organizational Performance?. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 467-481). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08084-5_34 (PB3)
- Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290.

- Ogunyomi, P., & Bruning, N. S. (2016). Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *The international journal of human resource management*, 27(6), 612-634. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033640> (PB14)
- Patthirasinsiri, N., & Wiboonrat, M. (2019). Medindo o capital intelectual do desempenho do parque científico para parques científicos recém-estabelecidos na Tailândia. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 40 (1), <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2017.10.001> (PB9)
- Rahimnia, F., Kazemi, M., Najminia, R., & Hosseini, S. H. (2017). Prioritising employee performance evaluation indicators based on a combined FAHP-TOPSIS approach to intellectual capital development. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 3 (3), 233-249. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2017.085659> (PB13)
- Raineri, A. (2017). Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3149-3178. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1155163> (PB10)
- Rengel, R., & Ensslin, S. R. (2020). Avaliação de Desempenho dos Estilos de Liderança: Análise da Literatura e Agenda de Pesquisa. *Revista Economia & Gestão*, 20(57).
- Santos, A. R. C. (2011). Metodologia de gestão por competências assumindo a norma cubana sobre gestão de capital humano. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 13, 300-311. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v13i40.720> (PB19)
- Shao, X. (2015). Pesquisa de Avaliação de Desempenho de Equipe de Gestão Sênior baseada em Capital Humano. Em 2015, *Conferência Internacional sobre Economia, Gestão e Tecnologia Educacional* (pp. 184-189). Atlantis Press (PB15)
- Sharko, E. R. (2020). Evaluation of human capital development in commerce. Proceedings of the International Scientific Conference - Far East Con (ISCFEC 2020) (pp. 2270-2276). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200312.313> (PB8)
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2004). Intellectual capital management in Mexican R&D centers. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 10(6), 1-19. (PB26)
- Uzule, K., Zarina, V., & Shina, I. (2024). Fostering performance management by identifying key performance indicators for human capital in integrated reporting. *Business: Theory and Practice*, 25(2), 420-433. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2024.21351> (PB1)
- Vargas, V. D. C. C. D., Selig, P. M., Andrade, D. F. D., & Ribeiro, J. L. D. (2008). Avaliação dos intangíveis: uma aplicação em capital humano. *Gestão & Produção*, 15, 619-634. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2008000300015> (PB22)
- Xin, O. K., Wider, W., & Ling, L. K. (2022). Human resource artificial intelligence implementation and organizational performance in Malaysia. *Asia-Pacific Social Science Review*, 22(3), 3. DOI: <https://doi.org/10.59588/2350-8329.1461> (PB4)
- Zhang, S. (2021). The establishment and application of talent evaluation system: a quantitative model of individual human capital. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 12(1), 18-33. (PB7)