

Avaliação de Intangíveis em organizações sem fins lucrativos utilizando fundamentos de apoio multicritério à decisão

Ilan Chamovitz (UFRJ/COPPE/PEP/APIT) – ilan@ufrj.br

Resumo

Identificar intangíveis e tomar decisões são competências exigidas de Engenheiros de Produção na Sociedade do Conhecimento. Este artigo aborda conceitos importantes sobre ativos intangíveis em organizações sem fins lucrativos, descreve fundamentos de apoio à decisão multicritério e apresenta um exemplo na educação em saúde.

Palavras-chave

Intangíveis; tomada de decisão; multicritério; educação em saúde; projetos sociais

1) Introdução

Nos últimos anos, alguns aspectos que não estão explícitos em valores no Balanço das Empresas vêm sendo valorizados por consultores, pesquisadores e empresários. A preocupação com Responsabilidade Social pode fazer a diferença na escolha de um parceiro de negócios ou na tomada de decisão de um consumidor. Cada vez mais ouvimos falar sobre a importância do Capital Intelectual (CI) nas empresas. Somente em empresas? Não, este tipo de “ativo”, intangível, também é considerado em organizações não governamentais (ONGs), em associações, institutos e em órgãos do governo.

Neste contexto de mudanças, faz-se necessário o estabelecimento de métodos que auxiliem na avaliação de ativos intangíveis em organizações sem fins lucrativos: conhecimento, marca e rede de relacionamentos são apenas alguns. Outros serão relacionados mais adiante. Métodos multicritério podem auxiliar decisores na escolha de opções satisfatórias. Para utilizá-los, é necessário descobrir as fontes de informações que serão utilizadas na Tomada de Decisão e estabelecer fatores e critérios que vão auxiliar os decisores em suas opções de investimento

2) Objetivo

A chamada “Nova Economia” vem tomando cada vez mais espaço nas mídias: jornais, revistas, artigos e grupos de estudo exploram este conceito, que leva em consideração o aumento gigantesco da informação, a rapidez de sua difusão, a inovação tecnológica, o estabelecimento de redes de informação e a consideração de alguns outros valores com mensuração envolta em grande complexidade e, também, relacionados com a produção.

O objetivo deste artigo é apresentar aos gestores, empresários, pesquisadores, estudantes e profissionais ligados ao terceiro setor, alguns conceitos relacionados com a Nova Economia que são considerados importantes em organizações sem fins lucrativos. A partir de um estudo exploratório, o trabalho sugere critérios e fontes de indicadores que possam ser utilizados por investidores ou redes de fomento, em organizações sem fins lucrativos. O artigo apresenta o Apoio à Decisão Multicritério como mais um instrumento para que decisores priorizem o fortalecimento de determinados ativos intangíveis em relação a outros. Em trabalhos futuros, os critérios sugeridos poderão ser adequados para a comparação de organizações com características semelhantes.

3) Metodologia

Durante as aulas da disciplina de Avaliação de Ativos Intangíveis, do Programa de Engenharia de Produção – COPPE /UFRJ, realizada no período de setembro a dezembro de 2006, um estudo exploratório foi realizado, complementado por apresentações dos estudantes de mestrado e doutorado, em sala de aula. O estudo iniciou-se com a utilização de dois documentos: um documento – o “Balancing accounts with knowledge” (1999); o outro, o “RICARDIS - Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in Small and Medium Sized Enterprises” (2006). Como vários estudantes da turma têm em seu currículo algum tipo de envolvimento em projetos relacionados com inovação, o grupo utilizou alguns recursos do YahooGrupos (2006) e, também, debateu em sala de aula, produzindo material e conhecimento em reuniões extra-classe. O principal objetivo foi relacionar indicadores de ativos intangíveis para empresas, no Brasil.

No mesmo período e no mesmo Programa de Pós-Graduação, em outra disciplina – Análise Multicritério para Tomada de Decisão - foram estudados os fundamentos da Teoria da Decisão e os métodos multicritério, formalizados nos anos 60, e que ainda hoje servem de apoio à decisão.

Este trabalho procura sintetizar as informações acessadas durante o estudo. A seção 4 apresenta resumidamente os principais conceitos relacionados com a avaliação de intangíveis e um dos métodos estudados em aula. Na seção 5 são descritos os fundamentos da Teoria da Decisão, com uma visão sistêmica dos principais elementos envolvidos na Tomada de Decisão. A partir da relação destes elementos, são identificados fatores de influência e, em seguida, são propostos critérios para avaliação de intangíveis em unidades sem fins lucrativos, aplicados em um exemplo, na seção 6. Na última seção, um conjunto de sugestões é proposto para que os responsáveis pela gestão das organizações sem fins lucrativos passem a considerar as mudanças que vêm ocorrendo na Sociedade do Conhecimento: uma sociedade com instituições alinhadas às necessidades da Nova Economia; uma sociedade globalizada, dinâmica e em rede.

4) Avaliação de Intangíveis

Uma campanha de imunização tem um custo: seringas, a vacina, pessoal, transporte, divulgação. Porém, o valor da população imunizada é intangível. A literatura reforça as diferenças existentes entre os valores que compõem o balanço de uma empresa e o seu valor de mercado. Um exemplo seria a marca Google e o seu valor de mercado, avaliado em bilhões de dólares. Ou seja, muito além de valores que constam em seus livros-caixa.

O “valor de mercado” em uma organização pode ser observado de dois pontos de vista: interno e externo. Internamente observa-se o passado, por meio de indicadores internos específicos para a instituição. Externamente, busca-se justificar políticas desejadas e oferecer informação para tomadores de decisão para processos da organização. Financiadores necessitam obter informações sobre o verdadeiro valor de uma organização, o desempenho no passado e sobre o seu potencial.

4.1) *Exemplo de um método de avaliação*

No relatório produzido em 1998 - “Balancing accounts with knowledge”, foram propostos por grupos de consultores alguns métodos para avaliar ativos intangíveis. A KPMG, uma das consultorias que fez parte do projeto, pesquisou algumas empresas e propôs um método para proporcionar aos gerentes oportunidade de pensar sobre a capacidade da empresa e opções estratégicas para o futuro. A proposta inclui 4 passos: identificar as competências centrais, determinar a “força”, determinar o valor e monitorar o progresso.

No primeiro passo, os critérios para identificar uma competência central devem estar bem definidos. Uma competência central pode ser medida segundo 5 critérios: valor agregado: deve prover claramente benefícios para os clientes; competitividade: a partir dela, a empresa se destaca de seus concorrentes; potencial: a competência precisa oferecer um potencial para novos produtos e serviços para o futuro; sustentabilidade: deve ser difícil de imitar; robustez: deve estar bem adaptada na empresa.

Uma competência central deve estar definida nos seguintes moldes: “Habilidade para ...por meio de...” . As competências centrais devem poder determinar perfis e conhecimento implícito, cultura e valores, tecnologia e conhecimento explícito, processos operacionais, etc.

No segundo passo – determinar a “força” – o método sugerido oferece graduações (de 0 até 5) para cada uma dos 5 critérios sugeridos.

Os dados utilizados para se determinar as graduações podem ser obtidos segundo os testes apresentados na tabela 1:

Tabela 1. Critérios e Fontes para obtenção de informação

| Critério | Fonte de dados |
|---------------------------|--|
| Teste do valor agregado | pesquisa de satisfação do cliente |
| Teste de competitividade | avaliado a partir de uma competição ou análise de mercado |
| Teste de potencial | verificado a partir de análise de demanda por produtos que podem ser oferecidos a partir da competência central e por introdução de novos produtos ou serviços |
| Teste de sustentabilidade | Para determinar a capacidade de se sustentar com vantagem, pode-se realizar uma análise de mercado, identificando que investimentos a competência central demanda. |
| Teste de robustez | Informação obtida por meio de documentos de políticas, medição de turnover e fidelidade dos empregados, existência de manuais que orientam a explicitação do know-how. |

O passo seguinte é a determinação do valor. Segundo a equipe da KPMG, o valor de uma competência central é determinado pela relação entre a sua força e o seu valor para a empresa. Portanto, deve-se multiplicar os valores de cada critério – valor agregado, competitividade, potencial, sustentabilidade e robustez.

Para monitorar o processo, são oferecidos os seguintes instrumentos: um quadro para controle e monitoramento e uma agenda administrativa – com as principais questões relativas aos 5 critérios.

4.2) Indicadores propostos para organizações sem fins lucrativos

A partir dos estudos realizados durante as aulas e consulta aos dois relatórios iniciais, para se obter os indicadores de intangíveis para organizações sem fins lucrativos, houve uma adaptação daqueles apresentados pela Ernst & Young, no relatório “Balancing accounts with knowledge”, chegando-se aos indicadores sugeridos, estruturados em 6 categorias(tabela 2):

Tabela 2. Fontes para obtenção de dados para os indicadores propostos

| | | |
|--|--|--|
| Mercado (medem contatos com o mercado): | <ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de registros (clientes, fornecedores, produtos, processos) em banco de dados • Quantidade de policyholders(formuladores de políticas) • Número de contratos | <ul style="list-style-type: none"> • Marca - Frequência de divulgação por ano ou mês • Investimento em divulgação por ano ou mês • Liderança no mercado • Número de usuários do banco de dados |
|--|--|--|

| | | |
|--|---|---|
| <p>Gestão Interna (medem a importância de processos internos)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Número de contatos por cliente ou parceiro, por ano • Quantidade de atividades formalizadas • Existência de certificação | <ul style="list-style-type: none"> • Tempo médio para processar reclamações/solicitações em geral • Existência de software para acompanhamento de processos. |
| <p>Inovação (indicadores para a importância dada à inovação)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de novos produtos / projetos por ano • Numero de pessoas empregadas no desenvolvimento de produto / projeto | <ul style="list-style-type: none"> • Tempo gasto para pesquisa de mercado • Relação com instituições P&D • Taxa de Sucesso no lançamento de novos projetos |
| <p>Recursos Humanos (medem a importância dada às pessoas na organização)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de horas destinadas para treinamento • Custo de capacitação por ano • Numero de horas gastas em desenvolvimento gerencial • Custo do desenvolvimento gerencial • Quantidade de recrutamento | <ul style="list-style-type: none"> • Idade média da estrutura de apoio • <i>Turnover</i> da equipe de apoio • Flexibilidade da equipe de apoio • Estrutura de idades da organização (<i>age structure</i>) • Faltas |
| <p>Financeiros (<i>estes são medidos em moeda ou percentual</i>)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do valor agregado • Resultado operacional como percentual do valor agregado | <ul style="list-style-type: none"> • Retorno do capital investido • Provisao de custos de startup |
| <p>Complementares (<i>complementam e podem estar distribuídos em uma ou mais das categorias anteriores</i>)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Criatividade</i>: expressa por artigos publicados, contatos com universidades • <i>Know-How</i>: informação sobre qualificação educacional, profundidade do treinamento e número de horas/dias investidas em treinamento por ano. | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Rede de contatos de negócios</i>: expressa por numero de ordens por cliente, movimentações de clientes em arquivos, e turnover de clientes regulares. • <i>Multidisciplinaridade</i>: projetos desenvolvidos com participação de mais de 2 profissionais, de áreas distintas. |

4.3) Critérios para avaliação de Intangíveis

A partir dos indicadores relacionados na seção 4.2, consulta a literatura e debates em aula, são sugeridos 8 possíveis critérios para medir os ativos intangíveis em organizações sem fins lucrativos:

Governança – existência de transparência, estratégia bem estabelecida e identificada.

Processos Internos – normas, metodologias, formalização, para as atividades.

Recursos Humanos – atenção na contratação, capacitação de pessoal, manutenção do corpo funcional. A localização e identificação dos principais colaboradores devem fazer parte do conhecimento da alta direção.

Cultura Organizacional – A cultura deve estar bem estudada e mapeada. Segundo Schein (2006), "cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas".

Potencial de inovação – tendência à criação e monitoramento de novos projetos, não apenas em pesquisa e desenvolvimento, mas também prevendo a estrutura necessária para sustentabilidade do projeto.

Rede de Relacionamentos – acompanhamento e evolução por meio da ampliação de contatos em produção e participação em eventos (seminários, simpósios, cursos).

Notoriedade / Marca – reconhecimento da marca, de forma positiva, por usuários de serviços, clientes, observadores; divulgação em meios de comunicação (televisão, jornais e revistas, rádio, internet, etc.).

Facilidade para reestruturação – estabelecimento de novas competências e estruturação de atividades para aproveitar uma nova oportunidade ou satisfazer uma nova necessidade.

Uma vez estabelecidos os critérios para avaliação faz-se necessário alinhar as atividades desenvolvidas e as competências essenciais à estratégia da organização.

4.4) O valor da Estratégia

A estratégia bem definida é fundamental para a avaliação dos ativos intangíveis. Segundo Kaplan e Norton (2004) o valor criado pelos ativos intangíveis estão inseridos no contexto da estratégia determinada pela organização.

O termo estratégia, de origem grega, se aplica a um conjunto complexo de pensamentos, experiências, métodos, especialidades, percepções e domínios que oferecem orientações gerais para ações específicas direcionadas a determinadas metas. Para ilustrar a diversidade de pontos de vista, apresentamos 3 definições relacionadas por Nickols (2000):

- “*a arte de distribuir e aplicar meios militares para atingir objetivos e políticas*” (HART, 1967).
- “*Estratégia responde à pergunta: Que objetivos procuramos e como devemos atingí-los*” (STEINER, 1979).
- “*Estratégia é um plano, um “como”, uma forma de ir daqui até ali*” (MINTZBERG, 1994).

Segundo Johnson & Scholes (1999), no setor público, os conceitos de estratégia e gerência estratégica são tão importantes quanto nas empresas. Na área de saúde aparecem dificuldades extras em relação à estratégia, como a dificuldade de especialização e na auto-geração de capital a partir de serviços prestados.

A dependência de verbas do orçamento limita o investimento em recursos humanos e de tecnologia. Assim, os recursos destinados ao atendimento de necessidades como saúde e educação devem ser otimizados levando-se em consideração alguns fatores importantes, tais como a definição clara de termos empregados, o ambiente externo da organização, o ambiente interno, a cultura organizacional, expectativas dos usuários finais, medidas de poder e parcerias estratégicas.

Dependendo da estratégia, um decisor pode investir mais em capacitação de pessoal do que na estruturação de processos, por exemplo. Quando existem diversos critérios, o problema de decisão torna-se mais complexo. E quando existem dois decisores ou mais, a complexidade aumenta ainda mais. Para auxiliar na estruturação de problemas de decisão e buscar uma solução satisfatória (não necessariamente a melhor de todas), sugere-se o uso de métodos multicritério de apoio à decisão.

5) Fundamentos da Teoria da Decisão e Métodos Multicritério

A importância de se tomar a decisão como objeto de estudo pode ser percebida no dia-a-dia, pois estamos constantemente decidindo, escolhendo, classificando. E, quando identificamos que nossas decisões foram erradas, não

foram tomadas a tempo ou que alguns elementos importantes foram desconsiderados ou esquecidos, percebemos mais ainda a importância de um processo mais formal, que auxilie na decisão. Este artigo considera apenas decisão multicritério discreta, isto é, com alternativas finitas.

Gomes (2007) define Decisão (ou Tomada de Decisão) como “...o processo que leva – direta ou indiretamente – à escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas, todas estas candidatas a resolver determinado problema” .

O autor relaciona vários aspectos relacionados à tomada de decisão. Utilizando a técnica de Redes Sistemáticas (Bliss, Monk & Ogborn 1983) e o Gerador de Redes Sistemáticas na Web (CHAMOVITZ & ELIA, 2003), uma rede sistêmica foi construída (figura 1) para auxiliar na redução dos dados e a sua compreensão, em uma abordagem sistêmica.

Figura I – Rede Sistêmica construída (parcial) com os principais elementos da teoria da decisão



Fonte: GRS - Gerador de Redes Sistemáticas, rede de número 400 (<http://www.nce.ufrj.br/ginape/grs>)

A rede sistêmica sobre decisão apresenta: 1) *as dimensões que influenciam a decisão* - importância, velocidade e grau de individualidade (se a decisão é tomada por um decisor ou por um grupo); 2) *as etapas de uma decisão* (estruturação do problema, análise e síntese); 3) *os participantes da decisão* (o tomador de decisão – que dá a “última palavra”, o agente – que realiza os cálculos e gera estimativas, e o analista – que utiliza as informações produzidas, avalia as possibilidades e sugere ao tomador de decisão) e 4) *os cinco fatores utilizados para avaliar a árvore de critérios* (Keeney & Raiffa 1976): Completude(todos os critérios fazem parte da árvore), Operacionalidade(todos os critérios situados na parte inferior da árvore, mais específicos, servem para que o analista de decisão possa utilizá-los na solução do problema), Decomponibilidade(deve-se poder avaliar o desempenho de uma alternativa em relação a um critério, independente de seu desempenho em relação aos outros critérios), Ausência de redundância(dois critérios não podem refletir a mesma realidade, deve-se optar por um deles) e Tamanho mínimo(deve-se utilizar o bom senso para que a árvore tenha um tamanho não muito grande, pois se for bastante detalhada, composta com muitos critérios, a tomada de decisão poderá ser inviabilizada).

5.1) *Etapas da decisão*

Com o objetivo de estimular a reflexão, por meio de respostas a perguntas abertas, as etapas propostas por Gomes (2007) foram adaptadas em perguntas agrupadas por fase: estruturação do problema, análise e síntese (Quadro 1).

Quadro 1. Perguntas a serem realizadas, por etapa

| |
|--|
| <p>Estruturação do Problema:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O problema que procuramos resolver é o verdadeiro problema? 2. Já pensamos suficientemente e de forma racional (não-emocional) sobre o problema ? 3. Já obtivemos todas as informações relevantes? 4. O núcleo da questão para a decisão já foi identificado? 5. Estamos considerando explicitamente os comprometimentos de natureza moral e ética? 6. Foi gerado o conjunto de alternativas viáveis da forma mais ampla possível? 7. Já foram relacionados, de forma clara, os objetivos quantitativos e qualitativos da decisão? (segundo o autor, os objetivos devem estar formulados no infinitivo. Por exemplo: “diminuir o custo de medicamentos em 10%” ou “construir um portal corporativo na Internet viabilizando um importante canal de comunicação”). 8. Para cada objetivo, foram explicitados os conjuntos de critérios de decisão? (segundo o autor, para os critérios deve-se utilizar substantivos. Por exemplo, “o pronto atendimento aos idosos”). 9. As conseqüências para cada alternativa, utilizando cada um dos critérios, estão explícitas? A probabilidade de ocorrência de cada conseqüência está clara? <p>Análise do problema:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Está sendo utilizado algum método analítico com abordagem multicritério? 11. Após a análise do item anterior, foi preparada uma crítica que considera o tanto o tomador de decisão quanto as pessoas que sofrerão as conseqüências – diretas e indiretas - da decisão? <p>Síntese, com proposta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. A partir da crítica do ítem anterior, foram produzidas recomendações de forma bem objetiva? |
|--|

5.2) *Tipos de Problemas*

Ao responder as perguntas, o problema se torna mais estruturado e, assim, pode-se alcançar uma solução satisfatória para resolvê-lo. Segundo a Decisão Multicritério Discreta (DMD), a decisão pode envolver 4 tipos de solução: alfa, beta, gama e delta, não independentes entre si: Problemas alfa são aqueles em que a decisão implica em se escolher a melhor alternativa ou as melhores alternativas; beta são aqueles em que a decisão implica em se aceitar as alternativas que parecem boas e descartar as que parecem ruins, ou seja, classificar as alternativas; Problemas gama são aqueles em que se pretende gerar uma ordenação das alternativas e delta são aqueles em que a decisão implica em se realizar uma descrição das alternativas.

5.3) *Métodos Multicritério*

Os métodos multicritério surgiram nos anos 60. Na década seguinte houve vários estudos e, conseqüentemente, diversos métodos foram sugeridos. Basicamente duas escolas se destacam: a americana e a francesa. Um dos primeiros métodos, desenvolvido no ambiente das Decisões Multicritério Discretas, foi o Método de Análise Hierárquica - AHP (Saaty 1980), onde se divide a decisão em níveis hierárquicos para facilitar a compreensão do problema e a avaliação das possíveis soluções. Outra forma de resolver os problemas seria considerar a Teoria da

Utilidade Multiatributo – MAUT, que é derivada da Teoria da Utilidade (von Neumann e Morgenstern, 1944). Neste caso, são abordados aspectos da teoria da utilidade esperada.

A escola francesa desenvolveu métodos que admitem um modelo mais flexível para representar e estruturar o problema. Os métodos da família Electre (Elimination Et Choix Traduisant la Réalité) sugerem um novo conceito do modelo de preferências, mais flexível. Outro método da escola francesa é o Prométhée (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations), que tem as variantes I, II, III e IV, e se propõe ao apoio em problemas tipo gama, isto é, para se colocar as alternativas em ordem de prioridade.

No Brasil, foi apresentado o método TODIM (Tomada de Decisão Interativa Multicritério), de Gomes e Lima (1992), para resolver problemas tipo gama. Uma descrição sobre os métodos, informações sobre a Teoria da Decisão e outras referências está disponível em (Gomes, Araya & Carignano, 2003), Gomes, Gomes & Almeida (2002) e Gomes (2007).

6) Exemplo da aplicação de critérios para avaliação de Intangíveis

A aplicação de critérios em instituições é recomendável para estruturar melhor os intangíveis que serão analisados no futuro, utilizando-se os métodos multicritério. A escolha do método dependerá do objetivo do decisor (ou dos decisores): se desejam investir em apenas um projeto ou distribuir o orçamento por vários, após ordená-los segundo prioridades; ou, ainda, se somente os projetos classificados como “ambientais” devem receber os recursos, por exemplo. Baseada nas experiências conquistadas pela Associação Internacional de Endometriose [ABEND 2007], fundada em 1980, a ABEND foi criada, em 1993, levando em consideração a realidade brasileira, bastante diferente da americana em seus aspectos econômicos, sociais e culturais. Durante todo esse tempo o intenso, exaustivo e persistente trabalho de esclarecimento, orientação e educação do público feminino transformou a Associação em uma grande aliada das portadoras da doença e dos médicos.

A Endometriose é a presença do endométrio - tecido que reveste o interior do útero – fora da cavidade uterina, ou seja, em outras partes do útero ou em outros órgãos da pelve: trompas, ovários, intestinos, bexiga. Geralmente é dolorosa, pois mesmo se localizando na parte externa do útero, sofre a influência das oscilações hormonais. Isso significa que, os focos de endometriose sangram todo mês durante o seu período menstrual, mas o sangue não tem para onde ir. Além de ser dolorosa, a endometriose, também, pode tornar difícil a gravidez – uma condição conhecida como infertilidade.

Hoje a ABEND conta com um cadastro de mais de 9.000 mulheres em todo o Brasil e vem constantemente esclarecendo dúvidas e orientando por meio de jornadas, fóruns, boletins informativos e até de um jornal, “Convivendo com a Endometriose”.

“Nosso maior objetivo é proporcionar o máximo de informações sobre esta doença à comunidade leiga e científica” (Eleuze Mendonça).

O apoio da classe médica foi imediato e hoje a ABEND conta com a colaboração de uma comissão médico-científica composta por renomados profissionais da área, mantendo as pacientes informadas sobre tudo o que se refere à Endometriose: uma doença incapacitante, que subtrai a qualidade de vida das pacientes.

Cada um dos critérios sugeridos podem ser alinhados segundo as informações obtidas na ABEND, e que podem facilitar a decisões por métodos múlticritério, em situações futuras:

Governança – A ABEND está em processo de organização, buscando a transparência em suas atividades, utilizando diversos canais de comunicação: Internet, folhetos, jornais, revistas, televisão, rádio. Um novo site está em processo de implantação.

Processos Internos – ainda não existem normas, métodos, critérios para as atividades. A comunicação está presente por meio do atendimento telefônico, mas ainda sem um padrão. O mesmo acontece por correio eletrônico. Entretanto, o esforço centrado nos recursos humanos, muito motivados, suprem a falta de formalidade nos processos.

Recursos Humanos – Por se tratar de uma doença crônica, geralmente com tratamento contínuo, existe motivação para que as pacientes troquem experiência entre si e com os médicos e participem em comunidades virtuais, eventos sobre o assunto e formem grupos de apoio a pacientes. Os médicos também participam bastante contribuindo com sua experiência e conhecimento e, obtendo também, informações das pacientes, muito pertinentes aos seus estudos e pesquisas.

Cultura Organizacional – A cultura da ABEND se estabelece a partir de seu estatuto e da experiência, bastante centrada na presidente da instituição. Ainda não foram desenvolvidos estudos formais para descrever as características da cultura na ABEND.

Potencial de inovação – A ABEND vem propondo e desenvolvendo vários serviços e atividades com inovação. Alguns produtos desenvolvidos: Um jornal informativo, o site com cadastro, fórum de discussão e resultados de pesquisas, entrevistas em programas televisivos, projetos baseados em eventos: caminhadas, seminários e participação em congressos. Existe ainda um projeto para a criação de pontos de controle em cada um dos estados do Brasil.

Rede de Relacionamentos – A ABEND promoveu jornadas, seminários, caminhadas, distribuiu jornais informativos e folhetos em eventos, sempre com a participação de médicos especialistas em endometriose ou em especialidades que podem auxiliar no tratamento ou controle da doença. Existem ainda contatos com parceiros da área de saúde, porém ainda pode-se considerar que existe muito mais campo para novas parcerias. A ABEND mantém contato com outras associações relacionadas com a endometriose, também em outros países. O apoio dado às pesquisas também têm aproximado a ABEND e às universidades, com maior concentração no estado de São Paulo.

Notoriedade / Marca – A logomarca da ABEND identifica a associação e é utilizada no site e nos impressos da ABEND. Diversos trabalhos universitários e de pesquisa tem projeção com o apoio das informações coletadas na associação.

Facilidade para reestruturação – Existe facilidade para reestruturação, visto que o comando da ABEND é bastante centralizado na figura da presidente.

7) Considerações Finais

Este artigo apresenta conceitos importantes que devem ser levados em consideração em organizações sem fins lucrativos e fundamentos de apoio à decisão multicritério para se investir em ativos intangíveis. A tentativa de mensurar alguns itens faz com que decisores procurem estruturar problemas de decisão. Por considerar certo grau de subjetividade, alguns métodos multicritério de apoio à decisão auxiliam os decisores na estruturação do problema, no estabelecimento de critérios e alternativas, facilitando a obtenção de soluções satisfatórias, nem sempre as melhores.

A definição da estratégia é fundamental para a tomada de decisão. Para isso é necessário entender os conceitos da estratégia e definir um planejamento coerente, que leve em consideração o ambiente interno, ambiente externo, a cultura organizacional, a expectativa de usuários finais e medidas de poder.

Para reflexão sobre os ativos intangíveis e seu alinhamento com a estratégia, sugere-se utilizar, como critérios, Governança, Processos Internos, Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Potencial de inovação, Rede de Relacionamentos, Notoriedade / Marca, Facilidade para reestruturação.

Em trabalhos futuros, os 8 critérios sugeridos podem ser experimentados também em outras organizações. Além disso, pretende-se aplicar alguns métodos multicritério de apoio a decisão para auxiliar decisores na opção por investimentos em determinadas atividades da organização para que se atinja satisfatoriamente os objetivos estratégicos.

Referências

- ABEND (2007) – Associação Brasileira de Endometriose. Disponível em <http://abend.org.br>. Acessado em abril / 2007.
- BLISS, J.; MONK, M. & OGBORN, J. (1983) Qualitative data analysis for educational research. London & Camberra: Croon Helm, 1983.
- CHAMOVITZ, I. ; ELIA, M.(2003) . Gerador de Redes Sistemicas: um instrumento de apoio a pesquisa na Web. In: Simpósio Brasileiro de Informática na Educação, Rio de Janeiro.
- EUROPEAN COMMISSION (2006) RICARDIS: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs. EUR 22095
- GOMES, L.F. & M. LIMA (1992), From modelling individual preferences to multicriteria ranking of discrete alternatives: a look at prospect theory and the additive difference model (Foundations of Computing and Decisions Sciences, vol. 17).
- GOMES, L.F.A.M.; GOMES, C.F.S. & ALMEIDA, A.T. (2002). Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério. Editora Atlas, Rio de Janeiro.
- GOMES, L.F.A.M.; GONZALEZ-ARAYA, M. C. ; CARIGNANO, C. (2003). Tomada de Decisões em Cenários Complexos. São Paulo: Thomson, 2003.
- GOMES (2007) - Teoria da Decisão - Coleção Debates Em Administração. Ed. Thomson Learning.
- GOVERNMENT OF NETHERLANDS MINISTRY OF ECONOMIC AFFAIRS (1999) Directorate-General for Economic Structure Technology Policy Department, Balancing Accounts with Knowledge, The Hague, Netherlands.
- HART, B.H.L. Strategy (1967). Basic Books.
- ISACA. Disponível em <http://www.isaca.org/>. Acessado em agosto de 2006.
- JOHNSON, G. SCHOLES, K (1999). Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall
- KAPLAN & NORTON (2004): Medir la disposición estratégica de los activos intangibles, Harvard Business Review.
- KEENEY, R.L., RAIFFA, H.(1976) Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs. New York: John Wiley & Sons.
- MINTZBERG, H. (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning (1994). Basic Books.
- MOVILIZA 2006. Disponível em <http://www.moviliza.org>
- NICKOLS, F. (2000) Strategy: Definitions and Meaning. Disponível em http://home.att.net/~nickols/strategy_definition.htm .Acessado em agosto de 2006.
- SAATY, T. L (1980). The analytic hierarchy process. New York: McGraw-Hill, 1980
- SCHEIN, E.H.(2000) Organizational Culture & Leadership. Disponível em <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>. Acessado em agosto de 2006.
- STEINER, G., Strategic Planning (1979). Free Press.
- VON NEUMANN J. & MORGENSTERN O. (1944) Theory of Games and Economic Behavior. 1953 edition, Princeton, NJ: Princeton University Press
- YAHOOGRUPOS (2006) Grupo da disciplina "Avaliação de Ativos Intangíveis" ministrada em 2006 pelo Programa de Engenharia de Produção-COPPE/UFRJ. Disponível em <http://br.groups.yahoo.com/group/intangiveis2006/> . Acessado em dezembro de 2006..