



**Capital Intelectual e o Efeito na Criação de Valor Público:  
estudo de caso no IFMT-Campus Cáceres**

**Rayonara Parente de Lima**

**Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Contabilidade e Finanças**

**Porto - 2018**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Capital Intelectual e o Efeito na Criação de Valor Público: estudo de caso no IFMT-Campus Cáceres**

**Rayonara Parente de Lima**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, para a obtenção do Título de Mestre em Contabilidade e Finanças.**

**Professor Orientador: Doutor José António Fernandes Lopes Oliveira Vale**

**Co-orientador: Mestre Flávio Luiz Lara**

**Porto - 2018**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

## **Resumo**

O capital intelectual, representado pelo conjunto de conhecimento existente nas organizações, sejam públicas ou privadas, está em evidência nesta nova era. Os efeitos decorrentes do capital intelectual vão variar a depender do tipo das organizações. Os estudos sobre a temática têm se concentrado no setor empresarial, que tem por objetivo obter lucros. Quanto às organizações públicas de ensino, não se detectou estudos sobre o efeito do capital intelectual na criação de valor público, produzido mediante bons resultados, confiança e serviços de qualidade. Neste sentido, este estudo baseado em uma perspectiva qualitativa, sobre a percepção dos *stakeholders*, tem por objetivo responder duas questões de investigação: 1. Qual o efeito, e como o capital intelectual influencia a criação de valor público na instituição de ensino; 2. Qual a dimensão do capital intelectual mais importante para a criação de valor público na instituição de ensino. Na busca pelas respostas foi realizado um estudo de caso único em uma instituição de ensino pública brasileira, denominada IFMT-Campus Cáceres, que oferta cursos técnicos de nível médio e superior de tecnologia e bacharelado. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, registros de arquivos e observação direta, que possibilitou uma triangulação, sendo tratados por meio de análise de conteúdo numa perspectiva longitudinal. Os resultados indicaram que os efeitos do CI na criação de valor público mais evidentes para os *stakeholders* na instituição de ensino são: qualidade dos serviços, melhorias e satisfação. A pesquisa também apontou que o efeito do capital intelectual no valor público decorre do efeito do capital intelectual no desempenho e coincidem com os atributos formadores de valor público. Apontou ainda, fatores existentes no ambiente organizacional que podem afetar negativamente esse processo.

**Palavras chave:** Capital intelectual; Instituição de ensino; Criação de valor; Estudo de caso; Valor Público.

## **Abstract**

The intellectual capital represented by the set of knowledge existing in organizations, whether public or private, is in evidence in this new time. The effects arising from intellectual capital will vary depending on the type of organization. Studies on the subject have been focused on the business sector, which aims to make a profit. As for public educational organizations, no studies on the effect of intellectual capital on the creation of public value, produced through good results, trust and quality services have been detected. In this sense, this study based on a qualitative perspective, on the perception of the *stakeholders*, aims to answer two research questions: 1. What is the effect, and how does intellectual capital influence the creation of public value in the educational institution; 2. What is the most important IC dimension to create public value in the educational institution. In the search for the answers, a single case study was carried out in a Brazilian public education institution, called IFMT-Campus Cáceres, which offers technical courses of medium and higher level of technology and baccalaureate. The data were obtained through semi-structured interviews, archival records and direct observation, which allowed a triangulation, being treated through content analysis in a longitudinal perspective. The results indicated that the effects of CI on the creation of public, which are more important to the *stakeholders* in the educational institution are: quality of services, improvements and satisfaction. The research also pointed out that the effect of intellectual capital on public value stems from the effect of intellectual capital on performance and coincide with attributes that encompass the public value. He also pointed out factors in the organizational environment that could negatively affect this process.

**Key words:** Intellectual capital; Education Organizations; Value creation; Case study; Public Value.

*Aos meus amados pais, filho, irmãs e toda minha família que, com muita compreensão, me apoiaram na dedicação deste estudo e me incentivaram a seguir adiante.*

*Ao meu noivo que com muita compreensão, sabedoria e carinho me auxiliou e mostrou a maneira mais fácil de lidar com todas as situações de dificuldades.*

## **Agradecimentos**

À Deus, pela minha vida e de todos os meus entes queridos.

Aos meus pais, pela compreensão, pela minha existência.

À minha irmã Raumaxiene, pelas dicas valiosas para facilitar a execução dos trabalhos.

Ao meu noivo pelos conselhos de fortalecimento para vencer os obstáculos e compreensão pelas horas ausentes em prol da execução deste estudo.

Ao meu orientador, professor José Vale, pela presteza nas orientações e sábios conselhos, bem como à sua esposa Vera.

Ao co-orientador Flávio, pela disposição em auxiliar nos trabalhos em todos os momentos.

Aos colegas do mestrado pelas trocas de informações.

A todos vocês, meu mais sincero agradecimento!

## **Lista de Abreviaturas**

CI Capital Intelectual

CH Capital Humano

CE Capital Estrutural

CR Capital Relacional

IE's Instituições de ensino

IFMT Instituto Federal de Mato Grosso

VP Valor Público

TCLE Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## Índice Geral

Resumo .....	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos .....	iv
Lista de Abreviaturas.....	v
Índice de figuras .....	viii
Índice de quadros.....	ix
Índice de tabelas .....	x
1 Introdução.....	1
1.1 Enquadramento do tema .....	1
1.2 Objetivos e questões de investigação.....	2
1.3 Justificativa .....	3
1.4 Metodologia.....	4
1.5 Estrutura da dissertação .....	4
2 Revisão da Literatura .....	5
2.1 Estágios do capital intelectual.....	5
2.2 Conceito e importância .....	7
2.3 Dimensões do capital intelectual e seus efeitos .....	9
2.3.1 Capital humano.....	11
2.3.2 Capital estrutural .....	13
2.3.3 Capital relacional.....	14
2.4 Capital intelectual no setor público.....	15
2.5 Modelos de mensuração do capital intelectual .....	16
2.6 Capital intelectual no contexto das instituições de ensino.....	18
2.7 Dimensões do capital intelectual nas instituições de ensino.....	21
2.7.1 Capital humano.....	22
2.7.2 Capital estrutural .....	22
2.7.3 Capital relacional.....	23
2.8 Modelos de mensuração do capital intelectual e das instituições de ensino....	23
2.9 O efeito do capital intelectual na criação de valor .....	25
2.9.1 Valor público .....	27
2.9.2 Valor público nas instituições de ensino .....	22
2.10 Relação do capital intelectual com o valor público nas instituições de ensino	23

3	Método de Investigação .....	38
3.1	Estudo de caso .....	38
3.2	Caracterização da organização estudada.....	39
3.3	Instrumentos de pesquisa .....	42
3.4	Técnica de análise de dados.....	44
4	Apresentação e Discussão dos Resultados.....	46
4.1	Compreensão sobre os conceitos do capital intelectual e valor público.....	46
4.2	O capital intelectual no desempenho organizacional e na criação de valor público em instituição de ensino.....	47
4.2.1	Capital intelectual no desempenho organizacional em instituição de ensino	47
4.2.2	Capital intelectual na criação de valor público na instituição de ensino ..	51
4.3	Resultados adicionais.....	56
4.3.1	Uma análise longitudinal.....	56
4.3.2	Maximização do efeito do capital intelectual no valor público: uma perspectiva crítica.....	58
5	Considerações finais.....	63
	Referências .....	67
	Anexos.....	77
	Anexo A – Modelo de capital intelectual para universidades .....	77
	Anexo B – Modelo de capital intelectual para universidades espanholas.....	78
	Apêndices .....	79
	Apêndice A - Caracterização dos sujeitos .....	79
	Apêndice A1 – Sujeitos por segmento .....	79
	Apêndice A2- Tempo de permanência dos sujeitos na instituição.....	79
	Apêndice B - Guia de entrevista .....	80
	Apêndice C - Posicionamentos dos <i>stakeholders</i> sobre o efeito do CI no VP .....	81
	Apêndice C1 – O efeito do CI na criação de valor (desempenho organizacional) .	81
	Apêndice C2 – O efeito do CI na criação de público.....	83
	Apêndice D - Termo de anuência para a realização do Estudo de Caso pelo IFMT-Campus Cáceres .....	88

## Índice de figuras

Figura 1 - Entendendo o termo 'capital intelectual' .....	7
Figura 2 - Capital intelectual e a criação de valor público .....	24
Figura 3 – Desenho da pesquisa .....	38
Figura 4 - Distribuição geográfica dos <i>campi</i> do IFMT .....	40
Figura 5 - Organograma básico do IFMT-Campus Cáceres.....	42
Figura 6 - Mapa visual das categorias e subcategorias de análises .....	45
Figura 7 - Efeitos do CI em comum no desempenho IE's: baseados na literatura e na percepção dos <i>stakeholders</i> . .....	49
Figura 8 - Efeitos do CI em comum: desempenho e VP (percepção dos <i>stakeholders</i> ). 52	
Figura 9 - Atributos em comum que indicam: criação de VP (autores) e efeito do CI no VP.....	53

## Índice de quadros

Quadro 1 - Classificação do capital intelectual utilizada nos últimos anos.....	10
Quadro 2 - Definições de capital humano .....	11
Quadro 3 - Conceito de capital intelectual no contexto das universidades .....	19
Quadro 4 - Principais razões para gerenciar o capital intelectual das universidades .....	20
Quadro 5 - Posicionamentos do capital intelectual na criação de valor .....	25
Quadro 6 - Entendimentos sobre o conceito de valor público.....	20
Quadro 7 - Cursos ofertados pelo IFMT-Campus Cáceres .....	41
Quadro 8 - Sujeitos da pesquisa .....	42

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Efeitos do CI no desempenho organizacional (percepção dos <i>stakeholders</i> )	47
Tabela 2 - Efeitos do CI na criação de VP (Percepção dos <i>stakeholders</i> ) .....	52
Tabela 3 - Qualificação dos servidores técnicos administrativos.....	57
Tabela 4 - Qualificação dos servidores docentes.....	57

# **1 Introdução**

## **1.1 Enquadramento do tema**

Este estudo relaciona duas teorias distintas, do capital intelectual (CI) e valor público (VP), de modo a identificar o efeito do CI no VP. Este estudo considera o CI como o conjunto de recursos do conhecimento, humano, estrutural e de relacionamento, potenciais para a criação de valor, tendo em conta uma boa gestão associada ao CI (Kianto & Andreeva, 2013). Considera o VP um conjunto de ações positivas realizadas nas organizações públicas, que visam fomentar as três dimensões: serviços de qualidade, confiança e resultados (Kelly et al., 2002). O conceito de VP é considerado complexo, envolve muitos aspectos. Para Spano (2014) e Benington (2011) o VP pode ser detectado tendo em conta a satisfação do público para o qual o serviço foi destinado. Em se tratando de instituições públicas de ensino, a satisfação dos alunos define o VP (Kelly et al., 2002). Para que esse VP se traduza, faz-se necessário que os serviços públicos realizados pelas organizações decorram de um bom desempenho, proporcionando desta forma mais qualidade a esses serviços (Modugno et al., 2014). A teoria do VP pode ser considerada recente, pois passou a ser discutida a partir de 1995 por Mark Moore, representando um campo de muitas oportunidades.

A teoria do capital intelectual desenvolveu-se frente às mudanças na economia global ocorridas nas últimas décadas e têm provocado transformações na maneira de atribuir valor ao capital das organizações, sendo a mais significativa delas o reconhecimento do capital do conhecimento como o principal dentro da organização (Drucker, 1970). Essa tendência, também analisada por Saint-Onge (1996) em seu estudo, afirma que o foco no intelecto denominou a “era do conhecimento”. Neste contexto, os recursos intangíveis, como habilidades, criatividade, valores, ações, motivações, lideranças, passaram a ser um diferencial que antes era atribuído às máquinas no ambiente empresarial, pois para produzir mais e melhor era necessário o trabalho manual. Nessa nova era o “principal foco gerador de valores não é mais o trabalho manual e sim o capital intelectual”, como colocado por Rezende (2001, p.23). Nesse sentido, Bontis (1999) menciona mudanças de paradigmas vivenciadas pelas empresas e por consequência, passam por um processo de evolução por atribuírem importância aos ativos intangíveis. O capital intelectual (CI) foi detectado no final da década de 90 quando empresários

observaram uma diferença entre o valor contábil nos balanços e o valor de mercado de empresas, e concluíram que a diferença decorria dos ativos intangíveis oriunda do conhecimento não contabilizados (Stefano & Sartori, 2016). A exemplo da Microsoft, que em 1996 possuía um valor de mercado 11,2 vezes maior em relação aos ativos tangíveis, e este valor não representado na contabilidade, constituía o CI da Microsoft (Pacheco, 2005). Os ativos intangíveis ocultos mencionados no exemplo da Microsoft, segundo Cabrita (2009, p. 30), são considerados “drivers de valor” devido à capacidade que possuem para a criação de valor. O valor criado pode ser expressado de outras formas além do dinheiro (Dumay, 2015). Para as empresas o ‘valor’ se traduz em riquezas auferidas, que podem ser obtidas por meio do CI (Bontis, 1998). Por outro lado, para as organizações públicas e sem fins lucrativos, o valor produzido decorre do bom desempenho organizacional, que leva ao crescimento, ao sucesso da organização (Mumtaz & Abbas, 2014), em outras palavras, gerando o valor público. No setor público a teoria do CI ainda é considerada de baixa representatividade e o Brasil foi considerado um dos países que menos tem contribuído com pesquisas dessa natureza (Garlatti, Massaro, Dumay & Zanin, 2014). Desta forma, considerando a teoria do CI e do VP este estudo buscou entender o efeito do CI no VP no contexto das instituições públicas de ensino. As instituições de ensino visam fomentar o conhecimento e tem um papel importante na sociedade (Shahzad, Fareed, Zulfiqar, Shahzad, Hafiz & Lafit, 2014) seu recurso mais importante é o conhecimento (Córcoles, 2013).

## **1.2 Objetivos e questões de investigação**

Estudos apontam que o CI influencia positivamente no desempenho organizacional das instituições de ensino (Ramírez et al., 2017) e atua como uma potencial ferramenta para melhorar a qualidade dos serviços prestados por estas instituições, desde que bem gerenciado (Secundo et al., 2016). Por outro lado, a literatura evidencia que alcançar o valor público em instituição de ensino, significa executar processos com qualidade de modo a oferecer bons serviços aos *stakeholders* (Modugno et al., 2014). Deste modo, esta pesquisa tem como objetivo geral: identificar qual o efeito e como o capital intelectual influencia na criação de valor público, por meio da percepção dos *stakeholders* de uma instituição de ensino que também oferta o ensino superior. Para atingir o objetivo geral, formula-se as seguintes questões de investigação:

1. Qual o efeito, e como o capital intelectual influencia na criação de valor público na instituição de ensino?
2. Qual a dimensão do capital intelectual mais importante para a criação de valor público na instituição de ensino.

No intuito de responder as questões de investigação, de modo qualitativo, a pesquisa foi desenvolvida em uma instituição de ensino pública, que também oferta o ensino superior, sob a denominação Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso - IFMT-Campus Cáceres, localizada na cidade Cáceres, Estado de Mato Grosso no Brasil. Visando atingir o objetivo geral e responder as questões de investigação, o objetivo específico consistiu em investigar a percepção dos seus *stakeholders* da instituição.

### **1.3 Justificativa**

Pesquisas que tratam do capital intelectual de modo empírico nas instituições públicas são consideradas pesquisas pouco difundidas (Dumay, 2009; Garlatti et al., 2014). Essa realidade também foi constatada por Moreno, Junior, Vesco & Walter (2016) no tocante às instituições de ensino superior no Brasil. Nesse sentido o presente estudo visa contribuir com o preenchimento dessa “lacuna” e atende ao chamado (Dumay, 2009) para explorar a teoria do CI no contexto real das organizações de modo a proporcionar novas descobertas por esse viés. A escolha da instituição se deu em razão da sua história, experiência e representação no Estado de Mato Grosso, pois, os Institutos Federais são instituições que ofertam o ensino, a pesquisa e as ações de extensão de forma gratuita para a sociedade, com o compromisso e a prerrogativa de trabalhar em consonância com as necessidades locais, buscando promover o desenvolvimento local, regional e nacional (Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, 2014). As instituições públicas de ensino, por meio dos programas e financiamentos do governo, têm a incumbência de oferecer ensino de qualidade aos cidadãos que dele necessitam (Kelly et al., 2002; Moore, 2014). É a partir da oferta desse serviço de qualidade que tais instituições atingem o VP. Em razão dessa importância e do potencial que o CI representa na criação de valor no ambiente organizacional das instituições de ensino (Cricelli, Greco, Grimaldi, & Llanes Dueñas, 2017; Mumtaz et al., 2014), justifica-se a realização deste estudo.

## **1.4 Metodologia**

A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso do tipo único, realizada no IFMT-Campus Cáceres, uma instituição de ensino que também oferta o ensino superior desde 2008. A instituição está localizada na cidade de Cáceres, Estado de Mato Grosso, no Brasil. Segundo Yin (2015), este é um método no qual o pesquisador parte de questões de investigação propostas sobre o caso, também chamado pelo autor de “fenômeno contemporâneo” (p.2), e se utiliza de mais de uma fonte de pesquisa para retratá-lo. Para tanto, optou-se pela abordagem qualitativa para apresentação e coleta dos dados, tendo em conta os seguintes instrumentos: entrevistas, registros de arquivos e observações diretas. Os exames dos dados consistiram em: análise de conteúdo numa perspectiva longitudinal.

## **1.5 Estrutura da dissertação**

A presente pesquisa está estruturada pela apresentação da introdução, seguida da revisão da literatura dividida em capítulos e subcapítulos que tratam da teoria do CI e VP. Os primeiros capítulos focalizam a teoria do CI no âmbito das organizações, seguidamente sobre a teoria do CI no contexto das instituições de ensino e por último aborda a relação de efeito do CI e com VP. O capítulo 3, refere-se à apresentação metodológica que explica todos os passos realizados para que os objetivos do estudo fossem atingidos. A partir de então, são apresentados os resultados e discussões conforme a teoria de base, finalizando pelas considerações finais.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Estágios do capital intelectual

O economista John Kenneth Galbraith é considerado pioneiro na utilização do termo capital intelectual (CI) em 1969 (Bontis, 2001; Ospina, 2007), que surgiu num cenário de transformações globais. Segundo Drucker (1970), essas transformações interferiram na maneira como as organizações passaram a atribuir valor ao capital empregado nas organizações contribuindo para o surgimento de uma nova concepção da formação do capital, a valorização do conhecimento, do intelecto como o recurso mais importante dentro das organizações. Esse processo de valorização do intelecto fez com que Saint-Onge (1996) denominasse os novos tempos de “era do conhecimento”. Assim, desde os primórdios da teoria do capital intelectual, inúmeros estudos vêm sendo realizados contribuindo ainda mais para a evolução desta teoria, e tais estudos são referências para classificar os estágios de desenvolvimento da teoria do capital intelectual. Petty & Guthrie (2000) expõem que a compreensão desse processo histórico, demarcado pelo conteúdo abordado e não por ordem cronológica, é importante para o entendimento da teoria. Esses autores descrevem o primeiro e segundo estágio.

O primeiro estágio engloba boa parte dos estudos desenvolvidos até os anos 90 e apresentam abordagens essencialmente descritivas com a finalidade de convencer sobre a importância do CI e as vantagens de medi-lo e relatá-lo. O segundo estágio compreende os estudos realizados a partir da década de 90, que visam a mensuração do capital intelectual e que consagraram o CI como ferramenta válida na criação de valor. Sobre o segundo estágio Petty et al. (2000, p. 162) afirmam que “[...] lidam principalmente com o processo de medir e gerenciar o capital intelectual identificado na empresa”. Guthrie, Ricceri & Dumay (2012), argumentam ter sido no segundo estágio que as pesquisas sobre CI lançaram-se a desenvolver meios viáveis para medir e gerenciar esses recursos, por meio da criação de indicadores de CI identificados no contexto organizacional para a consolidação de modelos específicos de mensuração do CI. Borin & Donato (2015) explicam que esse processo de medição deu origem a relatórios de CI e o surgimento de métodos de mensuração de CI distintos, numa evidente tentativa de provar a importância desses recursos dentro das organizações. Neste sentido, mais de cinquenta métodos passaram a ser viabilizados numa tendência crescente (Dumay & Garanina, 2013). Em Guthrie et al. (2012) também é anunciado o surgimento de um terceiro estágio do CI, no

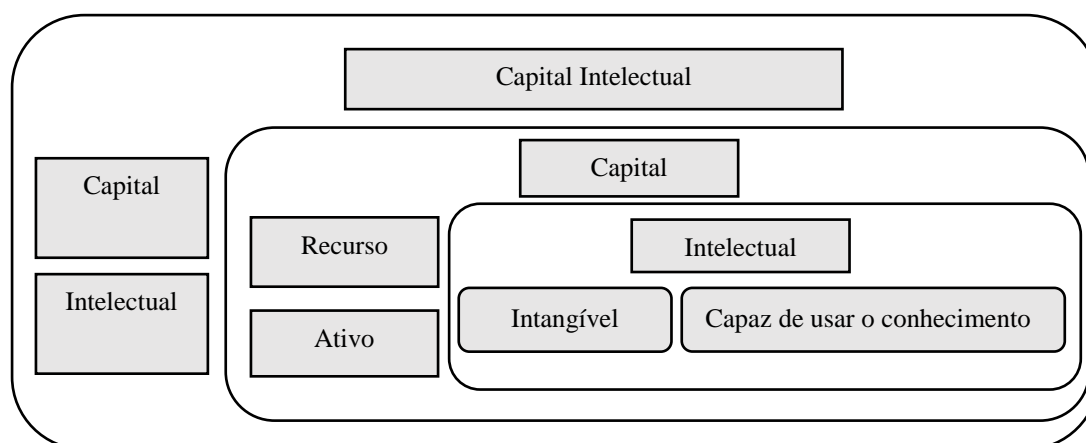
qual as pesquisas procuram evidenciar a maneira como o CI pode ser aplicado em contextos reais com a intenção de avaliar o desempenho das organizações. Os estudos publicados centram-se nas análises do aspecto gerencial do CI como forma de contribuir para um melhor desempenho (Ferenhof, Durst, Bialecki & Selig, 2015). O terceiro estágio do CI é identificado por estudos que focalizam a tentativa de explicar o CI na prática (Dumay, 2013). As pesquisas vão abordar a teoria do CI de ‘baixo para cima’, formas de avaliar, gerenciar e de divulgar o CI em organizações distintas como opções para que a gestão organizacional promova a criação de valor (Borin et al., 2015). Cabe destacar que Guthrie et al. (2012) e Dumay (2013) foram buscar na teoria estudos que se encaixavam no terceiro estágio, discutindo as evidências encontradas e concluíram que é preciso mudar de postura frente ao movimento do ‘capital intelectual’, deixar de propagar a teoria para fazer um trabalho de disseminar esse conhecimento.

O quarto estágio das pesquisas de CI foi mencionada por Dumay (2013) e Edvinsson (2013) como uma nova perspectiva de futuro para as novas pesquisas que relacionam o CI com aspectos sociais e ambientais, uma visão mais holística sobre os seus efeitos na sociedade e meio ambiente. O objetivo é fortalecer as organizações nesses aspectos para, além de torná-las competitivas, também garantir que o seu desenvolvimento ocorra de forma sustentável no presente e futuro (Dumay, 2013). Segundo Edvinsson (2013), dois fatores estão impactando para fomentar essa emergente linha de pesquisa, a “economia do conhecimento” e o aumento das “redes na sociedade”. Deste modo, a quarta fase amplia a trajetória do CI para uma visão e impacto mais amplo, em que parte do contexto de uma organização e se expande para um contexto maior, como o de países, comunidades e regiões, formando “ecossistemas de CI”. As redes se referem às interrelações entre participantes de um mesmo setor (Vale, 2016; Borin et al., 2015). O ecossistema se refere àquelas interrelações entre participantes de setores distintos (Borin et al., 2015). Desse modo, o quarto estágio de pesquisas de CI busca interligar as dimensões do capital intelectual (capital humano, estrutural e relacional) da organização com aquele localizado fora da organização, ampliando a abrangência do primeiro, de uma perspectiva fechada na organização para uma perspectiva aberta, participativa, global, integrada (Edvinsson, 2013). Assim, as posições teóricas apresentadas demonstram que a proposta deste estudo atende a linha de desenvolvimento do CI do terceiro estágio, pois busca analisar o efeito do CI na criação de valor público.

## 2.2 Conceito e importância

O conceito de CI não é simples e único (Dumay, 2009; Lentjušenkova & Lapina, 2016; Tseng & Goo, 2005), por haver diferentes conceitos e pontos de vistas sobre a sua natureza (Kianto et al., 2013; Lentjušenkova et al., 2016). Para alguns, trata-se de um recurso intangível, para outros trata-se de conhecimento, e a explicação para essa variedade conceitual, segundo explica Lentjušenkova et al. (2016), está na mistura no uso das seguintes teorias: teoria baseada em recursos (atenção nos recursos); teoria baseada no conhecimento (atenção nos recursos do conhecimento) e; teoria dos ativos intangíveis, onde a atenção é direcionada aos ativos intangíveis. As três teorias atribuem importância aos elementos que dão atenção para explicar a geração das vantagens competitivas. A Figura 1 tenta explicar o conceito do termo 'capital intelectual'.

**Figura 1** - Entendendo o termo 'capital intelectual'



Fonte: (Lentjušenkova et al., 2016, p. 24).

Para alguns autores, o sentido da palavra 'intelectual' é o mesmo de 'intangível' e associado ao sentido de "capaz de usar o conhecimento" também significa habilidades, desempenho e conhecimento, enquanto o sentido da palavra 'capital' quer dizer recurso e ativo da organização, capaz de traduzir a situação financeira (Gogan, Rennung, Fistis & Draghici, 2014; Lentjušenkova et al., 2016). Miciula (2016) exemplifica que o emprego da tecnologia é um tipo de recurso (capital). Com base em Lentjušenkova et al. (2016) o conceito de CI no contexto atual é visualizado sob duas perspectivas: (1) Visão estática, onde o CI e conhecimento estão conectados e; (2) Visão dinâmica, onde o CI é vinculado ao conhecimento e desempenho que resultam em valor. Com base nesse entendimento, dois conceitos são abordados a seguir classificados nas duas visões.

Pela visão estática, Stewart (1998), um dos primeiros autores a abordar a teoria do CI, reconhecido como um clássico, define o CI como o conjunto de conhecimento existente na empresa; é informação, experiência, propriedade intelectual, treinamento, *know-how* dos empregados, ou seja, são intangíveis que viabilizam a geração de riqueza, formado pelo capital humano, capital estrutural e capital cliente. Para Roos & Roos (1997) o CI é constituído pelo total de ativos não identificáveis nos registros financeiros da empresa, englobando o conhecimento das pessoas que a constitui, bem como os recursos que permanecem no ambiente de trabalho quando essas pessoas não estão na empresa, e constitui a fonte mais relevante para gerar vantagens competitivas, sendo formado por capital humano, organizacional, cliente e relacionamento.

Na visão dinâmica, os estudos exploram o potencial do CI para a geração de valor mediante das boas práticas gerenciais, e incluem no conceito um chamado para a gestão do CI (Lentjušenkova et al., 2016). Nessa perspectiva é evidenciado o que as organizações estão fazendo com o CI. As pesquisas classificadas como dinâmicas procuram conscientizar sobre a importância das melhores práticas para administrar os intangíveis de uma empresa (Kianto et al., 2013). Sobre a ótica dinâmica do CI, Kianto et al. (2013) define o CI como recursos do conhecimento que associados as práticas gerenciais visam a criação de valor, sendo constituído por recursos humanos, estruturais e de relacionamentos. Expõem os autores que a gestão estratégica do CI tende a favorecer o desempenho da organização por meio das vantagens competitivas, razão de tamanha importância para que esses recursos sejam valorizados e controlados. Nessa linha, Gogan et al. (2014) define o CI como um meio de criar valor, considerando os recursos financeiros, materiais e intangíveis, que sejam conhecidos, controlados, ou seja, bem administrados. Nessa perspectiva, Dumay (2015) aborda que o CI é conhecimento, material intelectual e quando bem utilizados pode gerar valor. Ele critica o termo ‘riqueza’ empregado na definição de CI por Stewart por considerar mais adequado utilizar o termo “criar valor” em vez de “riqueza”. Dumay (2015) justifica que o termo ‘riqueza’ direciona a interpretação a dinheiro, enquanto a expressão ‘criar valor’ transcende aos recursos monetários e conclui afirmando que “[...] o conceito de valor é muito mais do que dinheiro” ( p. 169).

Em se tratando da importância do CI, Petty et al. (2000) elencam quatro pontos nos quais destacam a relevância, quais sejam: (1) a transformação tecnológica da informação; (2) importância do conhecimento baseado em *know-how*; (3) o

comportamento inovador das relações interpessoais, bem como da sociedade em rede; (4) o advento da inovação para impulsionar a competitividade. Além disso, há estudos que destacam a influência do CI sobre o desempenho organizacional (Clarke, Seng & Whiting, 2011; Martos & Jardon, 2012). Diante o exposto, esta pesquisa alinha-se aos conceitos de capital expostos na ótica dinâmica pelas razões quanto a, primeiramente, consideração do CI como um potencial na geração de valor não monetário, não financeiro, bem como a valorização da gestão desses recursos visando proporcionar um melhor desempenho para as organizações. Deste modo, o presente estudo busca analisar o efeito do CI em um valor não monetário com base em três dimensões do CI.

### **2.3 Dimensões do capital intelectual e seus efeitos**

Existem diferentes abordagens na literatura sobre a composição do CI (Inkinen, 2015), sendo a mais comum delas a subdivisão do CI em três dimensões que se interagem (Martos et al., 2012). Elas atuam no ambiente organizacional de forma interligada. Essa estrutura de classificação é conhecida na literatura por tripartida, sendo considerada a mais utilizada pelos estudiosos (Clarke et al., 2011; Inkinen, 2015; Tseng et al., 2005). No Quadro 1 evidencia-se a estrutura adotada pelos autores em diferentes períodos.

**Quadro 1** - Classificação do capital intelectual utilizada nos últimos anos

Autor	Classificação utilizada
Saint-Onge (1996)	humano; estrutural e; relacionamento.
Roos et al. (1997)	humano; estrutural e; relacionamento e cliente
Stewart (1998)	humano; estrutural e; cliente.
Bontis (1999)	estrutural; humano e; relacional.
Petty et al. (2000)	humano; estrutural.
Castro and Muiña (2003)	humano; organizacional; relacional e tecnológico
Chen et al. (2004)	clientes; estrutural; humano e inovação
Leitner (2005)	estrutural; humano; relacional
Theng et al. (2005)	humano; organizacional; inovação e; relacionamento.
Martínez- Torres (2006)	estrutural; humano e relacional.
Joia (2008)	estrutural; humano; inovação; organizacional.
Stam (2009)	estrutural; humano e relacional.
Cabrita (2009)	humano; estrutural e; relacional.
Sharabati et al. (2010)	estrutural; humano e relacional.
Clarke et al. (2011)	humano; estrutural e; relacional.
Martos et al. (2012)	humano; estrutural e; relacional.
Dumay e Roslender (2013)	estrutural; humano; inovação e relacional.
Kianto et al. 2013)	humano; estrutural e; redes de relacionamentos.
Wang et al. (2014)	estrutural; humano e relacional

Fonte: adaptado de Ferenhof et al. (2015).

Das classificações abordadas no Quadro 1, observa-se que em alguns estudos há denominações distintas, mas que podem ter o mesmo significado. Por exemplo, Inkien (2015) observa que no tocante ao uso dos termos ‘capital estrutural’ e ‘capital organizacional’ têm sido utilizados com o mesmo sentido. Tal constatação sugere que apesar de diferentes nomenclaturas para denominar as dimensões do CI encontradas na literatura, em muitos casos, podem ter o mesmo sentido. Sobre essa falta de homogeneidade, Dumay (2009) aponta uma crítica, ele não considera produtiva para o desenvolvimento da teoria do CI essa falta de consenso nas classificações das dimensões do CI, e inclusive refere que pode está gerando problemas. Entretanto, segundo a interpretação de Ferenhof et al. (2015), as classificações do CI que vem sendo utilizadas nas últimas décadas evidenciam que está havendo um certo consenso sobre a utilização das dimensões capital humano, estrutural e relacional. Em seu estudo, o autor conclui que as dimensões estão divididas em quatro componentes, apesar de a maior parte dos estudos continua a utilizar a classificação tripartida. Importante destacar, pensando nos objetivos do presente estudo, que a classificação tripartida (capital humano, estrutural e relacional) é a mais utilizada nos estudos que tratam da relação do CI no desempenho organizacional (Pedro, Leitão & Alves, 2018). Desta forma, para a realização deste estudo adota-se a classificação tripartida. Como mencionado, as dimensões do CI atuam no ambiente

organizacional de modo integrado, elas estão relacionadas. Neste aspecto, Inkinen (2015) concluem que as dimensões do CI somente impactam o desempenho organizacional se estiverem inter-relacionadas. Martos et al. (2012) defendem que são as interações entre as dimensões que possibilitará as vantagens competitivas. Entretanto, Garanina & Andreeva (2016) entendem que individualmente cada dimensão do CI exercerá mais ou menos influência no desempenho a depender do tipo da organização e do contexto econômico envolvido, entendimento corroborado por Pedro et al. (2018) e Martos et al. (2012). Nessa perspectiva, nos subtítulos seguintes, as dimensões do CI são abordadas individualmente de modo a identificar as circunstâncias distintas que provocam efeitos sobre o desempenho de distintas organizações, de diferentes tipos e contextos situados. A seguir, segue a apresentação das dimensões capital humano, capital estrutural e capital relacional.

### 2.3.1 Capital humano

O capital humano (CH) não pertencente à empresa (Johnson, 1999; Edvinsson, 1997), pertence às pessoas, encontra-se na mente das pessoas. Segundo Johnson (1999), o poder do CH está nas ideias construtivas, capazes de inovar, desenvolver produtos e serviços modernos e assim proporcional maior valor. O conceito de CH tem origem na década de 70, ele surge do nascimento do indivíduo e o acompanha a vida toda, e nessa trajetória pode ser influenciado por fatores como a cultura e as relações sociais (Perepelkin & Morozova, 2016). Vários conceitos para o CH podem ser encontrados nos estudos sobre o CI, como pode ser observado no Quadro 2.

**Quadro 2** - Definições de capital humano

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
(Bontis, 1998, p. 65)	“A essência do capital humano é a inteligência pura do membro da organização”.
(Bontis & Fitz-enz, 2002, p. 225)	“[...] incorpora talento e experiência dos funcionários[...]”
(Massingham & Tam, 2015, p. 5)	É uma “fonte de inovação”.
(Hashim, Osman, & Alhabshi, 2015, p. 208)	“O capital humano é um amálgama de herança genética, atitude, educação e experiência das pessoas em suas vidas e negócios”.

Fonte: elaboração própria.

Para Lin, Wang, Wang, & Jaw (2017), há uma relação positiva entre investir nos empregados para aumentar suas habilidades e o aumento das possibilidades de desenvolvimento dentro do ambiente organizacional. O estudo de caso realizado por

Chiucchi & Montemari (2016) envolvendo trabalhadores de organizações corporativas localizadas em Taiwan e China, concluíram que “quanto mais rápido as carreiras crescem, melhores são as relações de trabalho e quanto mais funcionários são leais, maior é o capital humano” (p. 248). Com base no citado estudo, verifica-se a possibilidade de o CH poder afetar o capital relacional na medida em que é fortalecido no ambiente organizacional. Para Vomberg, Homburg & Bornemann (2015) o CH é influenciado positivamente pelo capital estrutural, no quesito marca. Se a organização possui uma marca potente o CH vai estar motivado a proporcionar um serviço de mais qualidade, elevando o nível de criação de valor para o cliente, o que pode provocar um aumento na sua satisfação. Edvinsson (2013) explica que o CH é imprescindível para impulsionar o capital estrutural e o capital relacional, pois na ausência do CH não é possível utilizar os demais. Em Edvinsson (1997), há sugestão para que as organizações retenham o CH e o convertam em capital estrutural, como uma forma da organização apropriar esses recursos. Corroboram com a importância dessa apropriação, transformar o CH para capital estrutural, Garanina et al. (2016), justificando que o CH pode deixar a organização a qualquer instante. Em Turekulova, Mukhambetova, Beisengaliyev, Babasheva, Sadu & Karkinbayeva (2016), o CH é considerado o valor de maior relevância na sociedade atual, representa um grande potencial não somente na geração de receitas, mas também em aspectos não financeiros, conforme exemplos dado pelos autores: “recompensa psicológica, satisfação moral, economia de tempo e aumento do prestígio social” (p. 72). Nessas palavras verifica-se a influência do CH na satisfação das pessoas. Segundo Sveiby (1997), o CH é o principal elemento intangível criador de valor dentro de uma estrutura organizacional, especialmente quando se trata de pessoas que desempenham papéis de gestão e de tomada de decisão, desconsiderando a importância daquelas que desempenham atividades operacionais. Em oposição, Turekulova et al. (2016) atribuem relevância a cada membro da organização pois consideram que todos participam para o aumento do capital humano sem distinção.

Sobre a lógica de criação de valor, Turekulova et al. (2016) explicam que o CH são recursos humanos transformados e as duas coisas não se confundem. Os ‘recursos’ passam a ser considerados ‘capital’ somente quando passam a representar um rendimento ou criam riqueza. Assim, o capital humano é um resultado que indica habilidades adquiridas e conhecimento que se acumulam no tempo. Em relação ao desempenho organizacional no contexto empresarial, Garanina et al. (2016) constataram por meio de

pesquisa aplicada em empresas do ramo industrial na Rússia, um país considerado de economia em desenvolvimento, que o CH associado ao CE afetam positivamente o desempenho. Ainda a respeito da criação de valor, Al-Musali & Ismail (2014), ao analisarem o impacto do CI sobre o desempenho financeiro dos bancos da Arábia Saudita, concluíram que o capital humano foi a dimensão que mais impactou a eficiência para a geração de valor. O estudo de Vomberg et al. (2015) aponta que o capital humano afeta positivamente o desempenho financeiro das empresas, em maior nível nas organizações de serviços em relação as organizações fabricantes e constataram que o efeito observado está condicionado à disposição dos empregados a pôr em prática as competências na execução dos objetivos da organização. Esse capital humano pode ser acumulado no tempo por meio das etapas vivenciadas pelas pessoas em instituições de ensino (buscando adquirir conhecimentos), e em organizações empresariais (o desenvolvimento de atividades), ou seja, atividades que vão adicionando experiências, segundo Turekulova et al. (2016). No que tange à durabilidade do CH, Wan, Compeau & Haggerty (2012) concluíram que entre 3 e 5 anos 50% das habilidades dos empregados se tornam desatualizadas, prazo ainda mais curto para os profissionais da área de tecnologia. No entanto, para Turekulova et al. (2016) a duração do capital humano se acumula no transcorrer do tempo, variando entre 12 e 20 anos, bem mais em comparação aos tangíveis que chegam a durar de 1 a 5 anos.

### **2.3.2 Capital estrutural**

O capital estrutural (CE) pode ser entendido como os recursos oriundos do conhecimento que permanece na empresa quando os indivíduos não estão presentes; essencialmente, refere-se a tudo o que é retido do CH, a exemplo de tecnologia, processos, banco de dados, procedimentos, inclui cultura da organização e confiança (Cabrita, 2009; Inkinen, 2015; Bontis, 1998) é estoque de intangíveis intelectuais que pertence à empresa (Martos et al., 2012). Em Hashim, Osman & Alhabshi (2015) afirma-se que o CE associado ao CH formam juntos a base indispensável para o funcionamento de uma organização pois são essenciais estruturas e pessoas. Os elementos do CE mais utilizados na teoria do CI, segundo Inkinen (2015, p. 526), são: “rotinas, bancos de dados, patentes, processos, estruturas, cultura, sistemas de informação, mecanismos, gráficos, manuais e estratégias”. O sentido do CE adotado neste estudo está em linha com o Inkinen (2015). Desta forma, o CE está relacionado às estruturas da organização visando apoiar as atividades dos trabalhadores para a performance do resultado (Bontis,1998), podendo

proporcionar à organização sucesso com base na disposição de normas e regulamentos, sistemas e programas, processos e patentes (Shahzad et al., 2014). O CE fornece um suporte ao capital humano (Edvisson, 1997). Nas organizações industriais na Rússia, em Garanina et al. (2016) verificou-se que o CE se destacou entre as demais dimensões, e o seu impacto foi o mais elevado no desempenho dessas organizações. No estudo de Martos et al. (2012), onde testaram o efeito do CI no desempenho de um grupo de pequenas empresas situadas na América Latina, os resultados apontam que o CE aumenta a quantidade de capital relacional nas empresas, e sugerem a esses grupos, investirem em tecnologias e cultura para adentrarem em novos mercados e ampliem as relações comerciais, garantir desse modo atingir as vantagens competitivas.

### **2.3.3 Capital relacional**

O capital relacional (CR) é definido pelo conhecimento que se origina das relações entre *stakeholders*, surge da interação entre partes internas e externas interessadas pelo trabalho da organização, podendo contribuir para fomentar e manter os seus recursos (Cabrita, 2009). Para Inkinen (2015), o capital relacional (CR) se trata do conhecimento valioso existente nas relações entre clientes e elementos que participam dos canais de marketing. Visando uma melhor compreensão do CR empresta-se alguns exemplos das relações que podem ser construídas no ambiente organizacional, segundo Bontis (1998, p. 67): “clientes, fornecedores, governo ou associações setoriais relacionadas”. O CR representa a capacidade de promover relações benéficas com clientes, agentes internos e externos na intenção de gerar valor por meio de investimentos por parte destes (Ospina, 2007). Nesse aspecto, o estudo de Liu (2017) aponta a necessidade de as empresas do ramo de turismo explorarem o CR na organização, adotando inovações na oferta de serviços aos clientes, de modo a satisfazê-los, como também estreitando contatos com os *stakeholders* e estabelecendo redes, para se adequarem às novidades voláteis de mercado, muito comuns no ramo de turismo. Martini, Rigolini, Doni & Corvino (2016), em relação à divulgação de CR das empresas no continente europeu, detectaram que tais informações influenciam positivamente a performance financeira (faturamento, fluxo de caixa) das empresas e, por assim ser, tornam-se um importante indicativo para os gerentes adotarem melhores práticas de gestão direcionadas aos clientes. Martos et al. (2012) analisaram a relação do CI com o desempenho de um grupo de empresas situadas na Argentina e concluíram que das dimensões do CI, somente o capital relacional afeta diretamente as capacidades organizacionais, as quais afetam estreitamente o desempenho da

organização. Na mesma linha de resultado, quanto ao efeito no desempenho organizacional, Hashim et al. (2015) analisou organizações na Malásia e concluíram que há impacto significativo no desempenho organizacional com destaque para o capital cliente, seguido do capital social, capital tecnológico e capital espiritual. Por outro lado, Garanina et al. (2016) analisaram o efeito do CI sobre o desempenho das indústrias na Rússia e concluíram que o CR não afeta o seu desempenho, uma vez que por circunstâncias particulares do país, de possuir elevado CR, não representa um diferencial para obtenção de vantagem competitiva. Curiosamente, na perspectiva de Edvinsson (2013), o CR é a dimensão de grande potencial na nova economia do conhecimento, devido a crescente associação de pessoas e criação de redes em busca do desenvolvimento, para ofertar serviços inovadores e assim atender as necessidades e desejos dos usuários. Nesse sentido, a lógica é espalhar conhecimento de forma global, compartilhada e multidisciplinar. Em relação à associação entre pessoas, Aaltonen & Turkulainen (2018) mencionam que mecanismos de socialização influenciam o CR em projetos temporários, base do estudo realizado, e enfatizam a relevância da atenção gerencial necessária para o controle da dinâmica entre tais relações, de modo a potencializar o CR.

## **2.4 Capital intelectual no setor público**

Em seus primórdios, o tema ‘capital intelectual’ não representava importância para o setor público em razão de suas características econômicas não possuírem valor no mercado, os fins institucionais não visarem lucros, e por essas razões seus produtos e serviços não são comercializados (Secundo, Elena-Pérez, Martinaitis & Leitner, 2015). O principal foco dos estudos de CI era dirigido para o mundo dos negócios (Secundo et al., 2010). Entretanto, o interesse científico pelo CI no setor público tem aumentado nos últimos tempos, mas ainda de forma pouco expressiva, segundo Garlatti et al. (2014). Estes autores comentam que do total de publicações sobre CI somente cerca de 1,1% focalizam as instituições públicas e os países citados que menos contribuíram estão a Rússia, China e Brasil. Neste sentido, os autores comentam que esses dados revelam um campo pouco explorado de onde podem surgir conhecimentos novos a partir de diferentes visões de domínio. Considerando essa situação, Garlatti et al. (2014), não compreendem o pouco interesse do CI pelas instituições públicas, tendo em conta que as práticas de CI podem oferecer as essas instituições soluções à problemas, contribuir para o planejamento adequado, para conduzir as decisões dos gestores públicos a atingir um bom desempenho,

dentre outros exemplos existentes, que melhor satisfaça os anseios da sociedade. Neste sentido, Dumay (2009) revela que há um crescente interesse científico pelo tema e incentiva a realização de novos estudos nessa linha, nas organizações públicas, especialmente estudos que se proponham a explorar o CI no contexto prático. Nas palavras de Dumay (2009) há um chamado para realização de pesquisas que explorem o CI no contexto real das organizações. Cabe ressaltar que a presente pesquisa vai ao encontro do anseio externalizado pelo autor e contribui também para explorar o tema no contexto das organizações públicas.

## **2.5 Modelos de mensuração do capital intelectual**

Muitos modelos foram desenvolvidos buscando mensurar o CI (Chiucchi et al. 2016), no intuito de identificar e relatar os aspectos não financeiros e financeiros que criam valor para as organizações, mas que não são demonstrados pela contabilidade tradicional (Petty et al., 2000). Na perspectiva de Dumay (2009), a mensuração do CI dentro de uma organização viabiliza *insights* sobre a influência desse capital para a tomada de decisão e gerenciamento. Não obstante, o autor critica a utilização dos modelos contemporâneos para medir o CI por estarem enviesados com a ideia de contabilização dos recursos intangíveis, assim como se faz com os tangíveis, não contribuindo, deste modo, para diminuir as ambiguidades que considera existirem entre os recursos intangíveis e a criação de valor. Os autores Jones, Meadow & Sicilia (2009) consideram que as empresas podem usar essas informações para atingir os seus objetivos e metas, sendo importante considerar o alinhamento das medidas aos seus propósitos para o alcance do sucesso.

Para medir o capital intelectual, é preciso levar em conta os objetivos estratégicos da organização (Sveiby, 1997; Stewart, 1998; Kaplan & Norton, 2001). Todavia, mesmo com a importância dos modelos para as organizações, estes não são muito disseminados, não são comuns (Chiucchi et al., 2016; Dumay, 2014) e a falta de um modelo rigoroso torna o processo de mensuração oneroso e desestimulador para a adoção como instrumentos de gestão (Sveiby, 1997). Por meio de um modelo de CI, é possível verificar a evolução desses intangíveis e o quanto eles podem impactar a criação de valor. A respeito desse aspecto, Palenzuela, Hernández, Moreno & Arroyo (2017) analisaram empresas espanholas entre 2008 e 2013 para identificar a geração de valor com base nas oscilações dos indicadores do CI no período. Tendo concluído que aquelas que mais

adotavam indicadores do CI para a realização dos objetivos da organização eram as que obtinham o maior índice de geração de valor. A pesquisa dos autores contribuiu para evidenciar a importância de um modelo de capital intelectual para acompanhar o efeito na criação de valor num dado período. Os modelos mais conhecidos, segundo Ospina (2007), são: Navigator, Balanced Scorecard, Intellectual Asset Monitor, Technology Broker, Intellect. Apesar de se apresentarem de formas distintas uns dos outros, foram desenvolvidos e adotados de forma voluntária (Sánchez & Elena, 2006; Petty et al., 2000). Entretanto, alinhando este referencial aos objetivos propostos neste estudo, interessa abordar apenas o Skandia Navigator, Balanced scorecard e o Monitor, pois, conforme Secundo, Margherita, Elia & Passiante (2010), representam modelos nos quais os indicadores estão ligados à estratégia da organização, além de considerarem a perspectiva dos clientes e ambiente organizacional. O grupo Skandia Financial Services Company, uma empresa de seguros localizada na Suécia é considerada o pioneiro a buscar identificar e mensurar o seu capital intelectual, mediante Skandia Navigator (Edvisson, 1997). Desenvolvido por Leif Edvinsson, o Navigator foi implantado pelo grupo Skandia AFS cujos trabalhos buscaram identificar os valores invisíveis que elevavam o valor da empresa no mercado, mas que não eram identificados nos balanços financeiros (Edvisson, 1997). O Balanced Scorecard em 1992, foi criado com a seguinte premissa “[...] descreve como os ativos intangíveis são mobilizados e combinados com ativos intangíveis e tangíveis para criar propostas diferenciadas de valor para o cliente e recursos financeiros superiores” (Kaplan & Norton, 2001, p. 89). Ele ficou reconhecido na literatura como um modelo de mensuração de desempenho. Porém, a sua função evoluiu de ‘mensurar o desempenho’ para também atuar como um ‘sistema de gestão’. No modelo Monitor, os ativos intangíveis são segregados em três aspectos: estrutura interna, estrutura externa e competência (Leitner, 2004). A estrutura interna engloba contratos, sistemas computacionais, patentes; a estrutura externa relaciona-se aos clientes, imagem da empresa, fornecedores e as competências reúnem capacidade dos funcionários na resolução de problemas (Sveiby, 1997). Petty et al. (2000) comparam o Monitor e o Balanced Scorecard, reconhecendo pontos em comum e divergentes entre os dois modelos. Em comum, ambos tratam as medidas não financeiras como complementares às medidas financeiras que precisam estar alinhadas às estratégias definidas pela gestão. O ponto crucial de divergência entre os dois modelos, segundo os autores, está na preferência dada ao capital cliente pelo Balanced Scorecard, enquanto o Monitor dirige o foco ao capital humano.

## 2.6 Capital intelectual no contexto das instituições de ensino

Na temática do CI, os estudos envolvendo instituição de ensino mais comum foram desenvolvidos no contexto das universidades. Isso se deve ao papel significativo que desempenham na sociedade, atuando no fomento do conhecimento (Shahzad et al. 2014) tanto no aspecto do ensino quanto da pesquisa. Além disso, atualmente desempenham a “terceira missão”, cujas ações centram-se em resolver questões socioeconômicas (Sánchez, Elena & Castrillo, 2009; Secundo, Schiuma, Dumay & Passiante, 2016). Essas instituições retêm, trabalham e produzem o conhecimento com função primordial de transmiti-lo (Jones et al., 2009), que é seu principal *input* e *outsider* (Córceles, 2013; Ramírez, Manzaneque & Priego, 2017). A educação é um direito social previsto na Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, incluído nas Constituições de muitos países (Seco & Martín Pérez, 2014). O papel desenvolvido pela educação é essencial para “elevação do espírito humano e para o desenvolvimento da economia” de um país, bem como é entendida como um “bem público e direito social” fortalecendo assim a “cidadania e a democratização da sociedade” (Sobrinho, 2013, p. 109-114). Devido à presença abundante de recursos intangíveis nas universidades, estas são consideradas propícias para o estudo do CI (Ramirez et al., 2014). Nesse sentido, constituem-se num ambiente que, por suas características e nível de importância, necessitam do gerenciamento de seus intangíveis (Sánchez et al., 2006), considerando que os elementos mais significativos de sucesso dessas instituições decorrem dos seus intangíveis (Córceles & Peñalver, 2013). Além disso, no cenário atual, as universidades buscam colaborar com o crescimento econômico com a oferta do ensino e pesquisas (Shahzad et al., 2014). Destaca-se no Quadro 3 conceitos do CI em se tratando das universidades.

**Quadro 3 - Conceito de capital intelectual no contexto das universidades**

Autor	Conceito de CI
Córceles et al. (2013, p. 530)	“O termo ‘capital intelectual’ nas universidades é usado para cobrir todos os ativos não tangíveis ou não físicos da instituição, incluindo seus processos, capacidade de inovação, patentes, conhecimento tácito de seus membros, capacidades, talentos e habilidades, o reconhecimento da sociedade, sua rede de colaboradores e contatos, etc.”
Secundo et al. (2010, p. 152)	“[...] o CI é uma métrica de desempenho e o relatório intangível pode representar bem para o ensino superior e para as organizações de pesquisa o que o balanço patrimonial e a demonstração de resultados são para as empresas.”
Secundo et al. (2016, p. 9)	“O CI na universidade empreendedora é, em última instância, o conjunto de ativos de conhecimento que impulsionam os mecanismos de criação de valor de acordo com as metas definidas pelos <i>stakeholders</i> internos (equipe, pesquisadores, diretor, governança etc.) e pelo acionista externo.”

Fonte: elaborado pela autora.

Nesse sentido, Ramírez et al. (2017) afirmam que as universidades devem adotar métodos para identificar e gerenciar seus intangíveis. O gerenciamento do conhecimento é definido por Cheng (2017, p. 96-97) da seguinte forma: “um processo sistemático e integrador de coordenação de atividades em toda a organização”. O primeiro passo a dar nessa direção, gerenciar esses recursos seriam a mensuração, sendo considerado um meio adequado para obter as seguintes vantagens destacadas por Secundo et al. (2016, p. 9): “ajudar a identificar forças e fraquezas estruturais, revelar o estado atual das diferentes missões universitárias e pode ser um instrumento de controle e monitoramento”. Córceles, Peñalver & Ponce (2011) afirmam que decisões adequadas em virtude de um bom gerenciamento do CI permitem a criação de valor para organizações. Neste sentido, as universidades europeias estão produzindo formas criativas para mensurar sua *performance*, eficácia e eficiência (Córceles et al., 2013) o que sugere a valorização desse método para implementar uma boa gestão. Entretanto, Pérez & Warden (2011) constataram que o número de organizações que se propõem a adotar práticas para melhorar sua eficiência e eficácia ainda é reduzido, embora o CI represente um potencial para alcançar esse objetivo. As razões expostas no Quadro 4 para a prática do gerenciamento do CI justificam a sua importância.

**Quadro 4 - Principais razões para gerenciar o capital intelectual das universidades**

<b>Autor</b>	<b>Razões</b>
Elena-Pérez & Warden (2011)	Entradas e saídas são basicamente intangíveis.
	Necessidade de viabilizar maior transparência às partes interessadas.
	Maior autonomia para administrar.
	Concorrência entre as universidades para obtenção de mais financiamentos.
	Interação das universidades e empresas.
Secundo et al. (2016, p. 3-4)	Produção do conhecimento: pesquisas, ensino ou transferência de tecnologia e outros.
	Principais entradas e saídas são intangíveis.
	Garantia de transparência da gestão de recursos públicos.
	“A maior autonomia das universidades em relação à sua organização, gestão e distribuição orçamentária requer maior responsabilidade social para facilitar e satisfazer as necessidades de informação das partes interessadas internas e externas”.
	Aumento da concorrência em decorrência de menores financiamentos. Necessidade de apontar melhores resultados.
Ramírez et al. (2017)	Produção do conhecimento é a sua principal entrada e saída.
	Garantia de mais transparência dos recursos públicos.
	Divulgação das ações das universidades para atender aos anseios acadêmico e social.

Fonte: elaborado pela autora.

Uma boa gestão estratégica do CI influencia positivamente o desempenho das universidades e, por essa razão, é importante que se busquem métodos inovadores para identificar, mensurar e avaliar o CI dessas instituições, de acordo com suas características, podendo assim melhorar a qualidade na prestação dos serviços oferecidos (Ramírez et al., 2017). A gestão do CI deve se concentrar na qualidade dos serviços prestados e não na quantidade de serviços ofertados (Secundo, Lombardi & Dumay, 2017). Nessa perspectiva, para melhorar a gestão dessas instituições, Secundo et al. (2016, p. 11) consideram que: “a criação e gestão do CI é, portanto, uma prioridade operacional para avaliar o alinhamento entre a orientação estratégica e o desempenho dentro de uma universidade, contribuindo para o engajamento social e o desenvolvimento regional”. Contudo, o efeito do CI nas universidades vai variar a depender da relação entre os objetivos estratégicos definidos e o respectivo desempenho para atingi-los (Secundo et al., 2016). Segundo Asif & Searcy (2014) o desempenho é determinado pelas capacidades presentes no ambiente organizacional das instituições de ensino. Ainda segundo os autores, as capacidades são formadas pela interação positiva dos recursos que visam favorecer as vantagens competitivas, mediante uma adequada gestão desses recursos.

Na perspectiva de Essmail & Hafeez (2007), a capacidade é definida como a forma em que se usam os recursos para realizar atividades. Deste modo, o melhor desempenho

das instituições de ensino vai proporcionar a satisfação das partes envolvidas, tais como professores, alunos, comunidade, dentro outros (Asif et al., 2014). Estes autores assumem que a satisfação das partes envolvidas é considerada um critério para avaliação do desempenho nas instituições de ensino. Em suma, para que as universidades ofereçam serviços de qualidade e satisfaçam as partes interessadas necessitam executar as ações conforme os objetivos definidos legitimamente, gerenciando seus recursos mais valiosos que também vão constituir um instrumento para impulsionar, avaliar e monitorar o desempenho dessas organizações. Pesquisas recentes evidenciam empiricamente a influência positiva do CI no contexto das universidades, conforme será comentado nas seções posteriores.

## **2.7 Dimensões do capital intelectual nas instituições de ensino**

A classificação tripartida das dimensões, quais sejam, capital humano, capital estrutural e capital relacional, também se aplica ao contexto das universidades (Secundo et al., 2015) e tem sido aceita pela maioria dos doutrinadores (Córceles et al., 2013). O capital estrutural é dividido por alguns autores em capital organizacional e capital tecnológico (Córceles et al., 2013; Ramírez et al., 2017). Atualmente, devido à nova incumbência imposta às universidades de promover o desenvolvimento socioeconômico, chamado de terceira missão, surge outra dimensão, o capital social (Secundo et al., 2016). Cabe destacar que a abordagem conceitual das dimensões, por Secundo et al. (2015) é bem explicativa para a compreensão da abrangência do seu significado nas universidades. Os autores afirmam que as dimensões do CI somente beneficiam as instituições caso estejam interligadas. Além disso, explicam que, a depender dos objetivos e do tipo de universidade, poderão ser atribuídos significados distintos a cada dimensão. A exemplo de uma instituição que prioriza o desenvolvimento de pesquisas, o principal elemento do capital humano está ligado ao desempenho dos pesquisadores, enquanto para uma instituição voltada para o ensino, o principal elemento do capital humano tratar-se-á de um quadro de bons docentes e alunos. O estudo de Barbosa, Vale, Vale & Branco (2016) onde aplicou uma pesquisa de opinião aos *stakeholders* de uma instituição ensino em Portugal, apontou que a maioria considera que as três dimensões são importantes para a criação de valor.

### **2.7.1 Capital humano**

Este estudo segue o conceito de capital humano (CH) por Secundo et al. (2015, p. 5) o qual representa as competências das pessoas, recursos intangíveis que reúnem valor, incluindo: “conhecimento e experiências de pesquisadores, professores, equipe técnica, estudantes e funcionários administrativos”. Representa no contexto das universidades, o conhecimento agregado nas pessoas que atuam nesse contexto (professores, pesquisadores, alunos, trabalhadores administrativos), mas que não pertence à instituição (Feng, Chen, Wang & Chiang, 2012). O CH é considerado o componente do CI mais relevante para as instituições de ensino, associado ao capital estrutural são consideradas cruciais para oferecer um serviço de qualidade em instituições de ensino quando são gerenciadas adequadamente (Cheng, 2017). Por outro lado, em se tratando do atual conceito de universidade empreendedora, em consonância com os objetivos da terceira missão das universidades, o CH interage com o capital relacional de várias formas para atingir os objetivos, caracterizando-se como recurso-alvo (Secundo et al., 2016). Esses exemplos demonstram a inter-relação entre as dimensões.

### **2.7.2 Capital estrutural**

Neste estudo adota-se de Córceles et al. (2013) e Ramírez et al. (2017) a definição de capital estrutural (CE), dividido em capital organizacional e capital tecnológico. O capital organizacional é referido como o conhecimento explícito encontrado no ambiente da organização, tal como: cultura, procedimentos organizacionais, qualidade e sistemas. O capital tecnológico são os recursos bibliográficos, banco de dados, arquivos, software. São recursos que permanecem na instituição quando os trabalhadores finalizam o expediente e deixam a organização. Engloba outros aspectos, a exemplo da governança e rotinas da instituição (Feng et al., 2012; Ramírez & Gordillo, 2014). São recursos que estocam o conhecimento, dão suporte às atividades desenvolvidas pelos professores, pesquisadores, alunos, ou seja, aos recursos humanos, para a criação de valor nas instituições de ensino (Cheng, 2017). Este recurso é importante para essas instituições e por isso é importante que sejam gerenciados. Neste sentido, Cheng (2017) conclui que estratégias para gerir o CI em instituição de ensino afetam positivamente o CE, ele também proporciona condições estruturais para aumentar o CH.

### **2.7.3 Capital relacional**

Para este estudo, considera-se o capital relacional (CR) composto por uma vertente interna (relações entre os *stakeholders* internos) e uma vertente externa (relação entre a organização e os *stakeholders* externos). Este entendimento está em linha com Secundo et al., (2015) que aborda o CR como recursos intangíveis com potencial para a geração de valor, oriundo das relações internas e externas da universidade, tais como: “imagem em redes, seu prestígio acadêmico, sua marca, colaborações com organizações nacionais e internacionais, centros de pesquisa, redes e alianças, atratividade como local de estudo e de trabalho, etc.” (p. 5). Além destes exemplos, também estão as relações estabelecidas entre fornecedores, clientes, parceiros e governo (Feng et al., 2012). As parcerias podem ocorrer entre empresas, organizações públicas, representantes políticos e sociais (Córceles et al., 2013). Para Ramírez & Gordillo (2014) o CR também envolve interação política, institucional ou econômica, bem como engloba a confiabilidade da organização e sua imagem perante a sociedade na qual está inserida. Deste modo, compreende-se que CR como todas as relações que a organização mantém seja no ambiente interno ou externo que de alguma forma pode oferecer vantagens para o bom funcionamento organizações.

## **2.8 Modelos de mensuração do capital intelectual e das instituições de ensino**

Na intenção de tornar as instituições de ensino mais preparadas para enfrentar os desafios de um cenário de mudanças econômicas e sociais decorrentes da economia do conhecimento, com maior valor aos intangíveis, alguns modelos foram desenvolvidos para explorar o CI em finais da década de 90 (Sánchez et al., 2006). Esses modelos são importantes para as instituições de ensino públicas, pois viabilizam a transparência do seu desempenho perante a sociedade e demais interessados (Gricelli et al., 2017; Fazlagic, 2005). Antes, porém, algumas iniciativas foram desenvolvidas com foco nas empresas, mas serviram de base para o contexto das instituições de ensino (Secundo et al., 2010). A primeira delas foi a elaboração das “Diretrizes para Gestão e Reporte de Intangíveis”, contidas no projeto MERITUM (estudos de casos em países do continente europeu), desenvolvido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Banco Mundial e a União Europeia (Secundo et al., 2010). O projeto incentiva a identificação dos intangíveis mais relevantes para que a empresa realize os objetivos

estratégicos estabelecidos, mas não apresenta um método para tal finalidade (Boj, Rodriguez & Saiz, 2014). Em 2003, a Dinamarca contribuiu com a publicação do Intellectual Capital Statements contendo diretrizes focadas em medir e gerenciar o CI, com apresentação de indicadores. Em 2004, foi proposto pela Comissão Europeia o documento RICARDIS – Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation, nas pequenas e médias empresas (PMEs), reconhecendo a importância de instituições de ensino e pesquisa e PMEs relatarem o CI como fator imprescindível da economia emergente. Entretanto, o que se destacou em termos de construção da base do CI nas instituições de ensino foi o Austrian Research Centers (ARC) (Secundo et al., 2010). Nas universidades espanholas, as iniciativas que se destacam para medir e gerenciar o CI são elencadas e explicadas por Ramírez et al., (2017), sendo: o Programa de Capital Intelectual (PCI); o Observatório da Universidade Europeia (OEU) e o Projeto de Gestão do Conhecimento na Universidade do País Basco. O PCI, desenvolvido pelo Instituto de Administração de Empresas (IADE), centrou-se em analisar o CI das universidades da região de Madri para detectar os benefícios econômicos e sociais gerados a partir da gestão de sua qualidade nessas instituições. O OEU, desenvolvido pela PRIME (Políticas Europeias para a Investigação e a Inovação em Movimento para o Espaço Europeu da Investigação) em 2004, buscou compreender a relevância da gestão do CI nas universidades mantidas pelo governo de modo a impactar sua qualidade. O Observatório elaborou o relatório da UTI visando instituir um modelo de estratégia interna e gestão para as universidades e centros de pesquisas. Por fim, o Projeto de Gestão do Conhecimento na Universidade do País Basco foi desenvolvido por essa instituição baseado num estudo de caso, buscando compreender a relação entre pesquisa, desenvolvimento e transferência (Ramírez et al., 2017). Os modelos desenvolvidos por Córceles et al. (2013) e Ramírez et al. (2017) trazidos em Anexo 1 e 2, são modelos que buscaram identificar os intangíveis mais comuns presentes nas universidades para elaborar a sua estrutura, de modo a possibilitar a utilização em diferentes instituições. De forma semelhante, outra iniciativa desenvolvida foi o “Modelo de Maturidade do Capital Intelectual (ICMM)” de Pérez, Leitner, Martinaitis & Secundo (2015). Há uma dificuldade reconhecida pelos autores de criar um modelo padrão de mensuração de CI, é um dos problemas para os estudiosos dadas as particularidades de cada instituição, e esse fator foi levado em consideração. Por isso, o modelo proposto ICMM é uma espécie de roteiro para mensurar o CI, dividido em etapas que vai de iniciantes a experientes. A característica singular do modelo consiste na forma flexível

para sua utilização, ou seja, a universidade pode começar a usar o modelo do nível de CI em que se encontra.

## 2.9 O efeito do capital intelectual na criação de valor

Com base no exposto nesta revisão da literatura, observa-se que há disponíveis estudos que demonstram resultados sobre o efeito do CI na criação de valor no ambiente organizacional, observação feita também por Pedro et al. (2018) e Shahzad et al. (2014). Além desses autores, há outros posicionamentos que embasam essas observações, das quais destacam-se as expostas no Quadro 5.

**Quadro 5** - Posicionamentos do capital intelectual na criação de valor

<b>Autor</b>	<b>Teoria</b>
Huang & Wang (2008)	60% do valor de mercado de uma empresa é composto por CI.
Lua & Kim (2006, p. 55)	"A discrepância entre o valor de mercado e o valor contábil corresponde ao valor de CI".
Kavida & Sivakoumar (2010)	O CI influencia grandemente o valor de mercado das empresas.
Murale (2010)	Relação positiva significativa entre valor de mercado e CI.
Nogueira et al. (2010)	CI tornou-se um fator de influência significativa no mercado das empresas de valor.
Liu & Wong (2011)	CI aumenta o valor de mercado das empresas.
Garanina & Pavlova (2011)	O CI melhora e facilita o processo de inovação e gera valor em empresas.

Fonte: Diniz (2015).

Dos posicionamentos destacados no Quadro 5, denota-se que além de valores financeiros que podem decorrer da influência do CI no ambiente organizacional, o CI pode influenciar na melhoria dos processos acarretando um bom desempenho organizacional. Na perspectiva de Dumay (2015), o valor gerado às empresas via do CI pode assumir aspectos distintos, definidos em quatro tipos: utilidade, social, monetário e valor ambiental. A utilidade dos serviços prestados pelas instituições justifica o preço pago pela população que depende desses serviços para realizar suas necessidades; portanto, é um valor que decorre da utilidade. O monetário são recursos financeiros almejados pela organização, referem-se aos lucros e custos retornados das suas operações fins. O valor social decorre dos benefícios proporcionados aos cidadãos e o valor ambiental relaciona-se às boas práticas ecológicas visando preservar o meio ambiente para atender as necessidades sociais no futuro.

No tocante ao ambiente empresarial, um estudo realizado nos bancos americanos por Meles, Porzio, Sampagnaro & Verdoliva (2016) constatou a influência do CI em

relação ao retorno financeiro dos bancos, colaborando para resultados positivos. Evidenciou, também, a necessidade de os gestores aplicarem estratégias gerenciais para o CI, usando-o como ferramenta para resolver adversidades provocadas pelas mudanças do mercado, corroborando com os resultados de Musali & Ismail (2014), os quais revelaram que o CI exerce impacto positivo nos resultados financeiros dessas organizações, de forma que comprova a geração de valor. Pedro et al. (2018) compilou resultados de pesquisas realizadas entre os anos 2000 e 2016 sobre os efeitos do CI na criação de valor, sob a ótica de desempenho organizacional, em contextos organizacionais distintos. Nesse estudo, os tipos de desempenho detectados foram: “[...] crescimento econômico, eficiência, exportação, financeiro e operacional, financeiro, recursos humanos, individual, inovador, desenvolvimento de produto, lucratividade e/ou produtividade, regional/local, sustentável, tecnológico, baseado em valor e no trabalho” (Pedro et al., 2018, p. 42). Os quais passam-se a ser analisados. Foi observado que no contexto das instituições de ensino, na área da educação, o CI influencia o desempenho geral das organizações de modo direto, positivo e significativo. Camelia & Luminita (2013) identificaram que há vários conceitos de desempenho, mas, a partir do ano 2000, essa conceituação vem sendo feita em consonância com os aspectos capazes de resultar em um valor para a organização. No estudo de Boj et al. (2014) o desempenho organizacional, classificado como do tipo geral por Pedro et al. (2018), está relacionado com o fato de a empresa atingir os objetivos estratégicos. Para Singh, Darwish & Potočnik (2016), a definição de desempenho organizacional em contextos práticos pode referir-se a: índices financeiros, resultados de mercado, resultados relacionados aos clientes e, ainda, resultados organizacionais, como: produtividade, qualidade do serviço, elaboração de produtos e serviços inovadores. Desta forma, tendo em conta as abordagens sobre o desempenho organizacional, pode-se afirmar que ele engloba diferentes aspectos que podem representar um valor para a organização, financeiro ou não financeiro.

A partir da compreensão do desempenho em diferentes contextos, passa-se a abordar alguns estudos cujos resultados demonstram o efeito do CI no desempenho organizacional em instituições de ensino. Desta forma, Mumtaz et al. (2014), analisaram o efeito do CI no desempenho organizacional nas universidades do Paquistão, por meio da percepção dos docentes, delimitando as seguintes características: eficiência, eficácia, sucesso e crescimento, reunindo todas em ‘valor’. Os resultados do estudo apontaram que o CI influencia significativamente o desempenho organizacional uma vez

identificados esses valores. No mesmo sentido, Shahzad et al. (2014) investigaram o impacto do CI em diferentes universidades do Paquistão do setor público e privado, os resultados apontam que as três dimensões analisadas impactam diretamente o desempenho organizacional, com destaque para o capital humano, em primeiro lugar, seguido do capital estrutural e capital relacional. Dentre os três, o capital relacional teve o menor impacto no desempenho dessas instituições. Além desses Cricelli et al. (2017) investigaram a relação do CI com o desempenho das universidades colombianas, mantidas pelo governo, sendo que destas as que apresentavam melhor desempenho eram as que possuíam o CI mais elevado. Em oposição, as universidades que apresentaram menor desempenho também apresentavam menor CI, em especial capital humano, pelo número baixo de pesquisadores e grupos de pesquisas encontrados. O referido estudo apresenta também um conjunto de medidas de CI como sugestão de acompanhamento dentro da universidade.

### **2.9.1 Valor público**

O termo ‘valor público’ (VP) foi identificado na teoria em estudos que tratam das organizações públicas. Verifica-se que há um certo consenso entre estudiosos no assunto em referir que o conceito de valor público não é objetivo e de que se trata de um conceito difuso (Rhodes & Wanna, 2007; Jørgensen & Bozeman, 2007). A base da discussão sobre o valor público foi iniciada por Mark Moore, professor da escola Kennedy do governo nos EUA, da Universidade de Harvard, em 1995, que contribuiu para fornecer diretrizes para os gerentes públicos alcançar o valor público (Paz, 2014). Alguns posicionamentos de estudiosos sobre a temática estão elencados no Quadro 6, que permite uma compreensão holística.

**Quadro 6 - Entendimentos sobre o conceito de valor público**

<b>Autor (ano)</b>	<b>Posicionamento quanto ao conceito de valor público</b>
Moore (1995, p. 296)	“O conceito parece tão aberto – tão amplo, como um convite para os gestores públicos usarem a sua imaginação.”
Rhodes e Wanna (2007, p. 408)	“Talvez a sua natureza ambígua e as suas várias aplicações abastecem sua popularidade – são todas as coisas para todas as pessoas.”
Alford e Hunges (2008)	Valor público não pode ser definido universalmente e em termos.
Alford e O’Flynn (2009)	Há várias posições em relação ao conceito de valor público.
Cordella e Bonina (2012)	As ideias de valor público têm tido diferentes entendimentos.
Willians e Shearer (2011, p. 1367)	“... continua alguma falta de clareza sobre o que é valor público.”
Karunasena e Deng (2012, p. 77)	“O valor público pode ser definido de várias formas”.
Pang et al. (2014)	Como é uma teoria que ainda está emergindo e se desenvolvendo, ainda não há consenso sobre o conceito de valor público.
Karkin e Janssen (2014)	Como conceito e conceituação teórica, valor público é relativamente novo na administração pública. E ainda, por não ser uma tarefa fácil, parece ser a razão da pouca profundidade e amplitude de conhecimento acumulado sobre valor público.

Fonte: Lopes (2016).

Dos posicionamentos destacados no Quadro 6, observa-se que ‘valor público’ é um termo complexo pois não se verifica um conceito absoluto. Kelly et al. (2002) explica que o valor público surge em decorrência da ação dos governantes para a oferta e disposição dos serviços públicos à população, quando impõe diretrizes a serem seguidas para que o serviço seja colocado à disposição, por exemplo ao editar normativos, regulamentos, levando em conta a necessidade e favoritismos do público, pois, afirma que “em uma democracia só o público pode determinar o que é verdadeiramente de valor para eles” (p. 5), o valor é definido pelos indivíduos, pois, as suas necessidades constituem o ponto central do valor público. Os autores consideram que o valor público engloba qualidade dos serviços oferecidos, resultados e confiança. Bauer (2016) entende que o valor público se materializa a partir de ações que visam melhorar as condições de vida da sociedade. Nesse sentido, Moore (2014) afirma que todas as ações administrativas definidas pelos políticos devem primar pela busca do valor público, constituído por fatores instintivos como: (1) Total das satisfações individuais decorrentes da ação política por parte do governo; (2) Concepção dos governantes públicos sobre os objetivos importantes a serem atingidos para a sociedade; (3) Decisões adotadas pelos governantes,

considerando os interesses coletivos, de modo que os interesses e benefícios individuais sejam concretizados, e assim proporcionar o máximo de satisfação individual. Em opinião contrária, Stoker (2006) conclui que VP vai além das satisfações individuais do público para o qual o serviço público é prestado, engloba também as decisões dos servidores envolvidos no processo e dos *stakeholders*. Em seu estudo, Stoker (2006) explica que o valor público é um “paradigma de gestão emergente” que passa a ocupar espaço na Administração Pública em detrimento das duas anteriores, a administração pública tradicional e a nova gestão pública. Explica ainda que os objetivos desse novo paradigma buscam lidar com a “eficiência, responsabilidade e equidade” no serviço público (Stoker 2006, p. 46). Este autor entende que para chegar à conclusão do atingimento do valor público é necessário ir além, é necessário ter em conta a participação das partes envolvidas no processo, dos *stakeholders*. Apesar de considerar o conceito de valor público “difuso” e de afirmar que conceitos observados na literatura examinada pelos autores sobre o valor público não são objetivos, Jørgensen et al. (2007) entendem que esse tipo de valor pode ser identificado porque reúne características comuns ligadas aos objetivos do setor público, o de assistir a sociedade de modo geral, a todos os cidadãos indistintamente. Em seu estudo, esses autores exemplificam alguns valores públicos dos quais convém destacar: envolvimento dos cidadãos e o autodesenvolvimento do cidadão. Jørgensen et al. (2007) ainda consideram que esse tipo de valor é o que tem orientado a gestão pública atual, baseada no público, na qual as necessidades do cidadão são o cerne para orientar a execução dos serviços públicos onde a visão de cidadão cliente é estabelecida.

Ao tratar da importância de considerar o valor público no planejamento do setor público, Paz (2014) o define como uma forma de medir serviços público, programas e políticas. Por outro lado, Moore (1995) afirma que o valor público não é fácil de ser determinado, pois não se trata apenas dos serviços oferecidos à sociedade, como: limpeza das vias públicas, segurança e educação; há outros elementos importantes a serem levados em consideração, tais como o custo dos serviços oferecidos a população. Nessa mesma linha de entendimento, apesar de considerar possível medir o valor público, Paz (2014) corrobora a opinião de Moore (1995), de que não é um processo fácil de ser concluído por considerar uma possível inexistência de medição de desempenho das organizações públicas de forma sistemática. No entanto, Hills & Sullivan (2006, p. 49), apontam que “intangíveis resistem à monetização” essa é uma dificuldade para utilização da técnica de

custo-benefício para mensurar o valor público. Na busca desse entendimento, os autores pesquisaram formas de o fazê-lo no seu estudo, onde foram discutidas as práticas existentes para mensurar o valor público considerados potencialmente válidos, na tentativa de compreender como o valor público é constituído e como pode ser mensurado, assim, puderam apontar fatores negativos sobre os métodos existentes, identificados e analisados, mas, ainda assim, sem desconsiderá-los como válidos. Dentre os modelos analisados por Hills et al. (2006), a medição da opinião pública tem sido usual por governantes e organizações públicas para mensurar o valor público, com aplicação da técnica pesquisas de satisfação, ou pesquisa de opinião. Do ponto de vista de Moore (1995, p. 66), o método para “encontrar o valor dos esforços na satisfação” desenvolvido na iniciativa privada recentemente e que vem sendo adotado pelos gestores públicos é bem aplicado quando a organização pública oferece benefícios diretos aos cidadãos mediante suas atividades. Contudo, considerando os entendimentos abordados sobre a temática, adota-se para o desenvolvimento deste estudo, o de Kelly et al. (2002), onde consideram que o valor público é alcançado mediante à disposição da sociedade de serviços públicos de qualidade, bons resultados e conquistando a sua confiança.

### **2.9.2 Valor público nas instituições de ensino**

A educação pública no Brasil, pensada e estabelecida como um direito dos cidadãos é oferecida pelos governantes via ações governamentais para a sociedade, constituindo-se num valor público, pois objetiva beneficiar os cidadãos (Vieira, 2011). Kelly et al. (2002) afirmam que a satisfação em relação aos serviços educacionais prestados por instituições de ensino é considerada um fator determinante para o valor público para essas organizações. Assim, pode-se afirmar que o valor público é criado quando os cidadãos se sentem satisfeitos, à medida que suas necessidades são atendidas (Spano, 2014). Corrobora Benington (2011) ao preconizar que uma das formas de avaliar o valor público é por meio da satisfação do público. Esse mesmo autor explica que a qualidade dos serviços prestados pelos profissionais da educação e a interação contributiva (ajuda mútua) nas relações entre professores, alunos e pais, resultam em valor público no ambiente educacional, sendo que essa qualidade é influenciada por fatores como: “contexto político, cultura organizacional, base de recursos, níveis de geração e transferência de conhecimento, treinamento e desenvolvimento” (Benington, 2011, p. 14-15). Seco et al. (2014, p. 4-5), concluíram que a combinação ordenada entre o “planejamento estratégico das políticas públicas” e a “gestão administrativa”, ou seja,

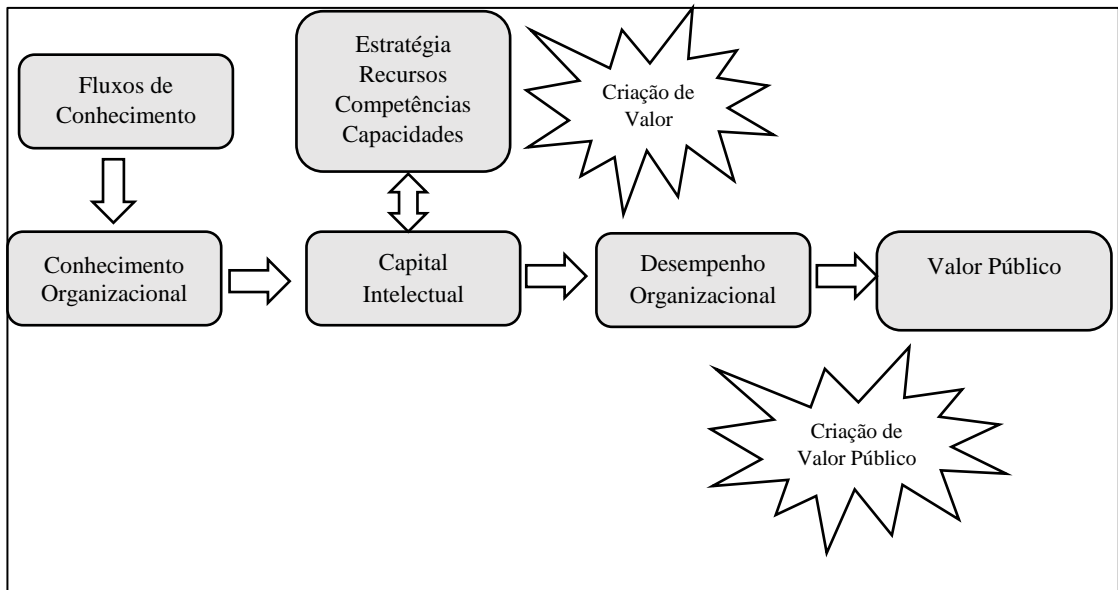
a execução na prática do que foi planejado pelo governo, somado aos interesses da população para a qual será destinado o serviço público, resulta numa fonte de geração de valor público na área da educação. Desse modo, os autores desenvolveram um modelo de modo a alinhar os três elementos de geração de valor público mencionados, com a intenção de proporcionar resultados positivos para o setor público na área da educação.

Para Modugno, Curiel & Ventin (2014), a obtenção de valor público por uma universidade é alcançada por meio de processos de melhorias no desempenho que impactam a qualidade dos serviços prestados aos *stakeholders*. Os esforços para obtenção do valor público devem observar os objetivos institucionais, ou seja, gestores precisam gastar mais energia nas ações convergentes aos objetivos institucionais, de modo a melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. A pesquisa desses autores demonstrou que o valor público ofertado à sociedade pelas universidades italianas tem ocorrido por meio de duas ações: (1) implementação de ações que visam aferir e comunicar o desempenho (iniciativa das próprias universidades) e (2) novos arranjos de governança (ação governamental). Dentre os indicadores de medição do valor público utilizados pelos autores cita-se a satisfação dos clientes. Na perspectiva de Seco et al. (2014), o valor público no ambiente educacional constitui-se do resultado positivo da execução dos programas de governo, definidos com base nas necessidades dos cidadãos, alcançado com base no alinhamento da estratégia política com a execução (executar o que foi planejado), com eficácia e eficiência, atingindo um melhor desempenho.

## **2.10 Relação do capital intelectual com o valor público nas instituições de ensino**

Considerando a apresentação das teorias do capital intelectual e valor público nas seções anteriores, nesta propõe-se estabelecer uma relação do efeito do capital intelectual no valor público, conforme proposto na Figura 2.

**Figura 2 - Capital intelectual e a criação de valor público**



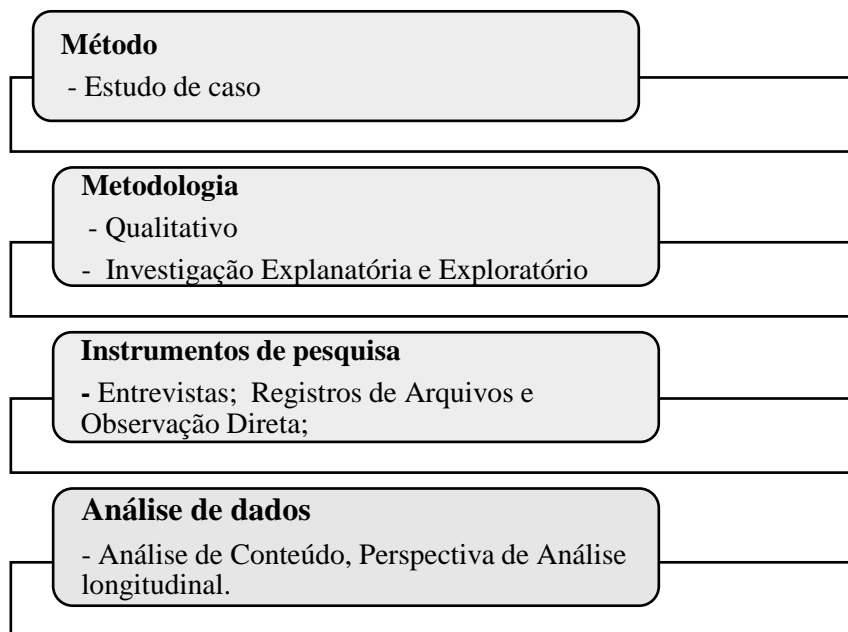
Nota: A figura estabelece a relação entre as duas teorias, capital intelectual e valor público.  
Fonte: adaptado de Barbosa (2016); Cabrita (2009). A relação entre o desempenho organizacional e o valor público, baseia-se em Modugno et al. (2014) e Seco et al. (2014).

Lerro, Linzalone & Schiuma (2014) explicam que quanto melhor o desempenho de uma organização, considerando a eficiência e eficácia na execução das atividades, mais valor é criado; conseqüentemente, este fato impacta a satisfação dos *stakeholders*. De acordo com a teoria abordada, o capital intelectual influencia positivamente o desempenho das universidades (Cricelli et al., 2017; Mumtaz et al., 2014; Shalзад et al., 2014). Um bom desempenho pode resultar na satisfação dos interessados como professores, trabalhadores administrativos e alunos (Asif et al., 2014). Quando a satisfação dos alunos é positiva, considera-se que o valor público foi criado, atingido, segundo Kelly et al. (2002) pois quando uma universidade oferece processos melhores no seu desempenho ao ponto de melhorar a qualidade dos serviços prestados ao público-alvo obtêm-se o valor público (Modugno et al., 2014).

### 3 Método de Investigação

Apresenta-se na Figura 3 o desenho da pesquisa de modo a proporcionar uma rápida visualização dos procedimentos metodológicos adotados.

**Figura 3** – Desenho da pesquisa



Fonte: elaboração da autora.

#### 3.1 Estudo de caso

A presente pesquisa foi conduzida pelo método de estudo de caso. Collis & Hussey (2005) definem método de pesquisa como um conjunto de etapas adotadas para a realização da pesquisa durante todo o seu curso. O estudo de caso, segundo Yin (2015), trata-se de uma investigação intensa do caso no seu contexto real, podendo ser único ou múltiplos, onde os fatos são analisados no momento em que ocorrem. Além disso, Yin (2015), aconselha os pesquisadores a utilizarem diferentes fontes para explicar de modo inquestionável as questões que motivaram o estudo. O método de estudo de caso desenvolvido nesta pesquisa é do tipo único, seguindo uma abordagem qualitativa. Nas pesquisas do gênero qualitativo, os dados são textos usados para interpretar o contexto real (Bauer & Gaeskell, 2012), na qual tem por objetivo elucidar problemas e para isso pesquisadores se utilizam de métodos científicos, ou seja, de procedimentos e meios que irão conduzir esse percurso (Rampazzo, 2015). Deste modo, Collis et al. (2005) lembram

que neste tipo de abordagem requer raciocínio do pesquisador sobre as percepções dos fatos para chegar as conclusões.

Este estudo de caso foi realizado em uma instituição brasileira, de ensino público, denominada Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Cáceres, no intuito de responder às questões de investigação com base na percepção dos *stakeholders* da instituição. Para tanto utilizou-se entrevistas, registros em arquivos e observação direta, possibilitando à triangulação de dados, que de acordo com Yin (2015), pode ser usada quando o pesquisador se utiliza de mais de uma fonte de pesquisa, e ainda explica que por meio dela é possível detectar o que o autor chama de “linhas convergentes de investigação” (p.124) podendo tornar o estudo mais consistente. Quanto aos propósitos deste estudo de caso, se enquadra no tipo explanatório e exploratório (Yin, 2015), pois explica ‘qual’ e ‘como’ ocorre o efeito do CI na criação de valor público. Para Marconi & Lakatos (2017) nas investigações exploratórias é comum que o pesquisador descreva de forma qualitativa o estudo cruzando relações dos fatos, local e fenômenos. Neste sentido, este estudo buscou relacionar duas teorias por meio de evidências coletadas de forma qualitativas no contexto empírico singular de uma instituição de ensino pública brasileira, fazendo um paralelo com estudos existentes sobre o CI e o efeito do desempenho. Assim, foi possível discutir os resultados tendo em conta que não se verificou estudos sobre o efeito do CI na criação de valor público.

### **3.2 Caracterização da organização estudada**

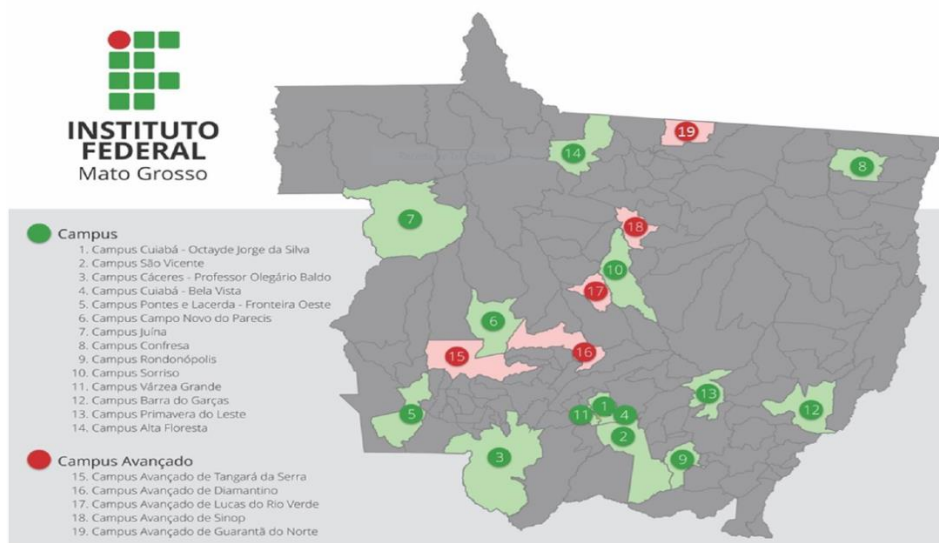
O IFMT - Campus Cáceres, autarquia<sup>1</sup> federal, objeto do estudo de caso realizado, é um dos campi do Instituto Federal de Mato Grosso que compõe a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, instituída pela Lei Nº 11.892 de 2008. O Instituto Federal de Mato Grosso tem como missão “Educar para a vida e para o trabalho” e a visão de “Ser reconhecida até 2019 como uma instituição de excelência na oferta de educação profissional e tecnológica” (Plano de Desenvolvimento Institucional, 2014, p. 16-17). A estrutura organizacional do Instituto Federal de Mato Grosso

---

<sup>1</sup>A definição de autarquia está estabelecida no artigo 5 do Decreto-Lei Nº 200 (1967) como “o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada”. O Decreto-Lei referido pode ser consultado no site: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/De10200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/De10200.htm) , acesso em 27, de setembro de 2018.

compreende uma reitoria e 19 campi distribuídos no território do Estado de Mato Grosso conforme demonstrado na Figura 4.

**Figura 4 - Distribuição geográfica dos campi do IFMT**



Fonte: Relatório de Gestão (2017)<sup>2</sup>.

O IFMT-Campus Cáceres está localizado na cidade de Cáceres, no extremo norte do Pantanal Mato-grossense, região sudoeste do Estado de Mato Grosso, Brasil, possuindo uma área de 320 hectares (IFMT-Campus Cáceres, 2018)<sup>3</sup>. A instituição, nos termos da Lei 11.892 (2008)<sup>4</sup>, possui a prerrogativa de ofertar ensino básico, técnico em nível médio e cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e bacharelados, além de atuar no ensino de pós-graduação a nível de especialização, mestrado e doutorado, bem como o desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão. Cabe destacar que antes da criação da Rede dos Institutos Federais, o IFMT-Campus Cáceres existia, desde 17 de agosto de 1980, sob a denominação de Escola Agrotécnica Federal de Cáceres, oferecendo cursos técnicos de nível médio, popularmente conhecida na região como Escola Agrícola. Com a nova denominação e atribuições estatutárias, a instituição passou a ofertar cursos de nível superior a partir de 2010, com os cursos de Bacharelado em

<sup>2</sup> Os Relatórios de gestão podem ser consultado pelo site. <http://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/prestacao-de-contas/>, acesso em 27, de setembro de 2018.

<sup>3</sup> Dados obtidos no site oficial do Campus, na página: <http://cas.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/de-escola-agrotecnica-ao-ifmt-campus-caceres/>, acesso em 21 de agosto de 2018.

<sup>4</sup> Artigo 2º e § 1º da Lei 11.892 de 2008, estabelecem: “Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei. § 1o Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais” (L11892, 2008).

Engenharia Florestal com duração de 5 anos, e de Tecnologia em Biocombustíveis com duração de 3 anos (IFMT - Campus Cáceres, 2018). Atualmente os cursos ofertados pelo IFMT-Campus Cáceres, compreendem três modalidades, apresentadas no Quadro 7.

**Quadro 7 - Cursos ofertados pelo IFMT-Campus Cáceres**

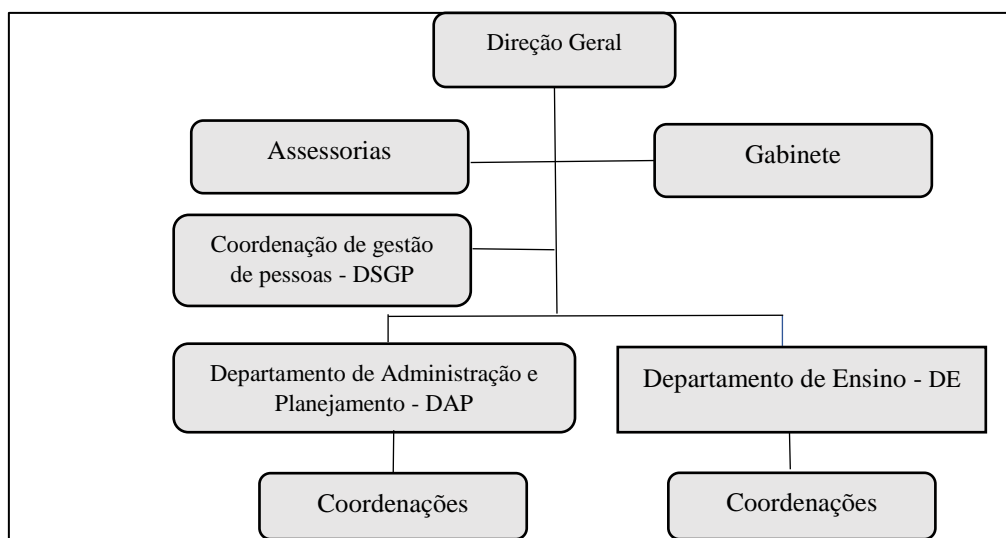
<b>Modalidades de Cursos oferecidos pelo IFMT-Campus Cáceres</b>		
<b>Nível Médio</b>		<b>Nível Superior</b>
Técnicos Integrado ao Ensino Médio	Técnicos Subsequente ao Ensino Médio	Ensino Superior
Técnico em Agropecuária Integrado ao Ensino Médio	Técnico em Agropecuária Subsequente ao Ensino Médio	Bacharelado em Engenharia Florestal
Técnico em Informática Integrado ao Ensino Médio	-	Tecnologia em Biocombustível

Fonte: site IFMT-Campus Cáceres<sup>5</sup>.

Os campi apresentam características distintas no tocante à estrutura e cursos oferecidos. O IFMT-Campus Cáceres, dentre outros, se destaca na oferta de cursos voltados para a agropecuária, fato que influencia nas suas características estruturais que lembram uma fazenda. Em termos de estrutura a escola mantém alojamentos estudantis para a residência de alunos até a conclusão do curso. Para acesso às residências estudantis, os alunos participam de um processo seletivo que leva em consideração especialmente as condições socioeconômicas das suas famílias. Além dos alojamentos, o Campus também oferece espaços de convivência, integração e lazer, unidades de práticas poliesportivas e culturais, refeitório, bem como, outras estruturas necessárias para proporcionar bem-estar a comunidade interna. Há espaços amplos, e ainda possui estrutura didático-pedagógica e administrativa, como: laboratórios de análise de solos, de informática, de química, de unidades de produção de pequenos, médios e grandes animais, agroindústrias, laticínio, auditório, biblioteca, dentre outros. Quanto à organização administrativa, a estrutura básica do Campus Cáceres pode ser visualizada na Figura 5.

<sup>5</sup> Site do IFMT-Campus Cáceres em <http://cas.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/cursos-campus/>, acesso em 02, de agosto de 2018

**Figura 5 - Organograma básico do IFMT-Campus Cáceres**



Fonte: Relatório de Gestão (2016, p. 24).

### 3.3 Instrumentos de pesquisa

Com vistas a recolha dos dados, foram realizadas entrevistas, registros de arquivos e observação direta. Para a realização das entrevistas, que consiste numa conversa entre pessoas (Marconi et al., 2017) optou-se por entrevistas semiestruturadas orientadas por um guia. Para elaboração do guia foi considerada a prerrogativa de Bauer et al. (2012) sobre a importância de ligar os pontos do guia com os objetivos da pesquisa e também, que o entrevistador não deve ficar preso a ele, e sim estar atento a todo instante na conversa para detectar e explorar quando assuntos relevantes para a pesquisa são abordados. A seleção dos sujeitos (*stakeholders*) a serem entrevistados considerou os segmentos estratégicos que compõem o IFMT-Campus Cáceres, dos quais estão apresentados no Quadro 8.

**Quadro 8 - Sujeitos da pesquisa**

Sujeitos da pesquisa	CrITÉRIOS de seleção	Quantidade
Alunos	Representantes de alunos dos cursos de nível superior.	2
Servidores Técnico Administrativos (TAES)	Servidores ativos (não aposentados) lotados nos setores estratégicos da instituição.	9
Servidores Docentes	Servidores ativos (não aposentados)	7
Gestores	Diretor geral, diretor de ensino, diretor de administração e planejamento e coordenadores de cursos de nível superior.	4
Total de sujeitos da pesquisa		22

Fonte: elaboração da autora.

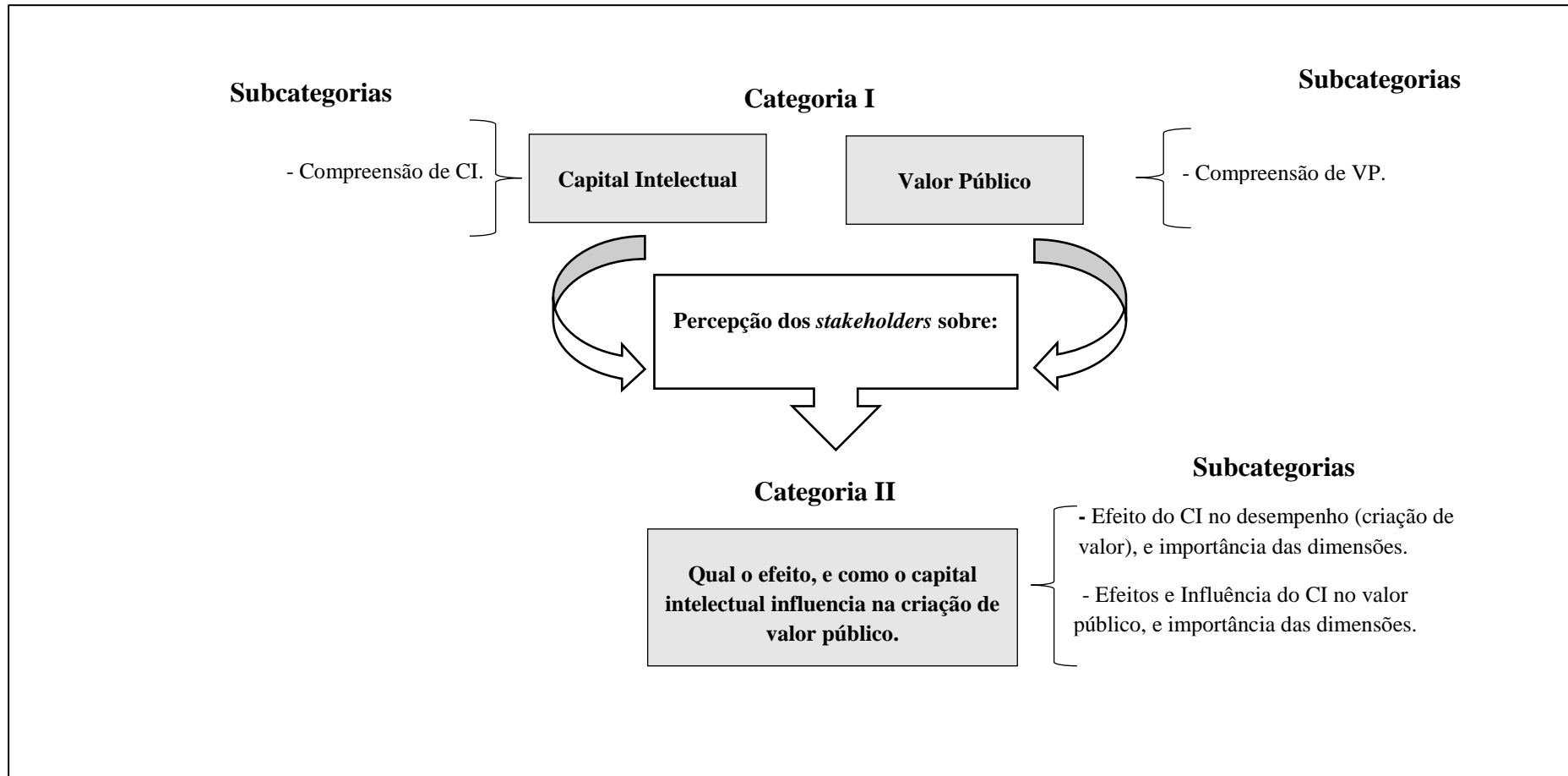
Os *stakeholders* da instituição dividem-se nos seguintes segmentos: servidores (docentes e técnicos administrativos), gestores (diretor geral, diretores de departamentos, coordenadores do setor pedagógico e do setor administrativo), alunos do ensino médio, alunos do ensino superior. Entretanto, para esta pesquisa não foram incluídos os alunos do ensino médio. A seleção dos sujeitos centrou-se nos *stakeholders* estratégicos para responder as questões de investigação. Deste modo, o número de 22 sujeitos definidos no Quadro 8 foram delimitados de acordo com o limite máximo descrito em Bauer et al. (2012) de até 25. As entrevistas foram realizadas nas instalações do IFMT-Campus Cáceres, orientadas por um guia com pontos importantes para atingir os objetivos do estudo, previamente elaborado (ver Apêndice B). Para a definição e ordem dos pontos elencados no guia de entrevistas sobre as questões que envolveram a teoria do CI e VP, houve uma preocupação em apresentar aos entrevistados gradualmente, partindo de questões conceituais para as que exigiam um raciocínio maior, como as que faziam a relação entre o CI e criação de VP. Quando detectado que os entrevistados não conheciam os conceitos do CI e VP foi necessário explicá-los para que dessa forma tivessem condições de abordar a sua percepção. Esses *stakeholders* foram convidados a participar das entrevistas por e-mail e pessoalmente, na medida em que se observava disponibilidade. O período da realização das entrevistas coincidiu com o início do segundo período letivo de 2018, no mês de julho. Durante a realização, foram seguidos os seguintes procedimentos: cumprimentos, apresentação dos objetivos deste estudo, entrega e esclarecimentos sobre o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme exigido pelo Comitê de Ética de Pesquisa. Também foram adotadas as recomendações de McCracken (1988), a serem consideradas pelo entrevistador tais como: (1) Deve-se transmitir segurança e interesse na conversa em todas as circunstâncias; (2) Não fazer interrupções; (3) Ter atenção para instigar as suposições escondidas; (4) Importância em deixar o entrevistado à vontade para falar para obter informações suficientes. O tempo transcorrido referente à duração das entrevistas variou entre 00:20h a 01:13h, sendo que a maioria durou entre 00:40h a 00:50h. As entrevistas que duraram menos tempo foram do segmento alunos, e as que duraram mais tempo foram dos segmentos gestores. Todos os participantes concederam autorização para a gravação em áudio previamente, as quais posteriormente foram transcritas de forma fidedigna. As transcrições foram bem-sucedidas, pois todas as gravações apresentaram boa qualidade de áudio. A técnica de registro de arquivos, caracterizado por “arquivos de uso público” (Yin, 2015, p. 13) foi utilizada para caracterizar o IFMT-Campus Cáceres, e para obter

dados no intuito de demonstrar recursos de CI que a instituição dispõe. Os registros de arquivos institucionais analisados foram: Relatórios de Gestão do período compreendido entre 2009 a 2017 e o PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional referente ao período 2014-2018. As observações diretas foram importantes para a compreensão do ambiente e da cultura organizacional (Yin, 2015) e sua relação com as dimensões do CI. Essa técnica possibilitou registrar as seguintes observações em relação ao comportamento dos entrevistados: receptividade; confiança, curiosidade e importância atribuída ao tema.

### **3.4 Técnica de análise de dados**

Os resultados das entrevistas bem como os conteúdos relevantes presentes nos registros institucionais foram apreciados por meio de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é definida como “um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos” (Richardson, 2015, p. 223). Por meio desta técnica, o conteúdo das entrevistas transcritas foi segregado em categorias e subcategorias de análises (ver Figura 6) devido ao interesse do pesquisador em relacionar as duas teorias, CI e VP, considerando a percepção dos *stakeholders*, em articulação com o referencial teórico e guia de entrevistas, de modo a responder as questões de investigação e atingir os objetivos propostos. A relação entre as duas teorias considerando as categorias e subcategorias, como pode ser observado na Figura 6, facilitou a análise minuciosa na apresentação dos resultados e conclusões. Essa técnica também viabilizou evidenciar resultados adicionais relevantes abordados numa perspectiva longitudinal.

**Figura 6** - Mapa visual das categorias e subcategorias de análises



Fonte: elaborado pela autora.

## 4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Os resultados do estudo estão abordados com base em duas categorias e respectivas subcategorias de análises do mapa visual (ver Figura 6): na primeira categoria o objetivo é abordar a visão dos *stakeholders* sobre a compreensão do que é o CI e o VP, e na segunda categoria os sujeitos da pesquisa buscaram responder as questões de investigação. A caracterização dos entrevistados é demonstrada no Apêndice A, e importa destacar que 72,73% dos entrevistados atuam ou participam das atividades da instituição entre 1 a 10 anos, sendo que desse total, 81,25% participam das atividades da instituição entre 7 a 10 anos. Desta forma, pode-se inferir que os entrevistados possuem experiência considerável para entender o contexto organizacional da instituição.

### 4.1 Compreensão sobre os conceitos do capital intelectual e valor público

Com relação a compreensão do CI, todos os entrevistados expuseram sobre a sua compreensão. Dentre eles, apenas 1entrevistado afirmou conhecer os conceitos de CI. Por esta razão, para prosseguir as entrevistas se fez necessário abordar os conceitos de CI. Nas respostas sobre a compreensão dos *stakeholders*, dos 21 entrevistados observou-se a predominância de uma visão unilateral da dimensão ‘capital humano’, como pode ser observado na fala do EN1:

[...] entendo que são todos os valores intelectuais agregados por cada servidor público ao longo de sua formação [...], aquilo que ele aprendeu, aquilo que ele estudou, tanto fora do ambiente institucional como dentro [...].

Assim como na fala do EN13:

[...] penso eu que seria o grau de conhecimento de qualificação dos servidores da instituição, acho que seria isso, o quanto há de servidores com especialização, mestrado, doutorado.

Estes resultados sugerem que antes de conhecerem os conceitos sobre o CI os *stakeholders* confundiam CI com CH, desta forma acabavam por valorizar mais esta dimensão. Tal seria prejudicial para o desempenho da organização uma vez que a indissociabilidade das dimensões do CI é imprescindível para a criação de valor. Conforme abordado por Inkinen (2015) as dimensões precisam estar interligadas para causar efeito no desempenho organizacional.

Em relação a compreensão de valor público, quando questionados sobre o entendimento do valor público, todos os entrevistados expuseram sobre a sua compreensão. Dos 22 entrevistados, 12 disseram ter desconhecimento, 9 demonstraram compreender a teoria com

base nos argumentos colocados, e 1 incluindo a palavra ‘satisfação’ em seu discurso, demonstrou ter uma compreensão mais próxima sobre o que é valor público, conforme o relato do EN3"[...] Olha, eu acho que o valor público...é a satisfação do usuário, do serviço que ele recebe."A percepção do EN3 vai ao encontro do que está estabelecido em Kelly et al. (2002), de que em se tratando de instituições de ensino, a satisfação dos alunos sobre os serviços prestados é essencial para determinar o valor público.

## 4.2 O capital intelectual no desempenho organizacional e na criação de valor público em instituição de ensino

Nesta seção apresentam-se os resultados em duas subseções. Na primeira, os resultados tratam da percepção dos *stakeholders* sobre o efeito do CI no desempenho organizacional da instituição de ensino. Na segunda, tratam da percepção dos *stakeholders* sobre o efeito do CI na criação de valor público, de modo a responder as seguintes questões de investigação: 1. Qual o efeito, e como o capital intelectual influencia na criação de valor público na instituição de ensino e; 2. Qual a dimensão do CI mais importante para a criação de valor público na instituição de ensino.

### 4.2.1 Capital intelectual no desempenho organizacional em instituição de ensino

Os entrevistados foram levados a expor sua percepção sobre influência do CI no desempenho da organização da instituição de ensino para a criação de valor. Os quais, 100% consideram que o CI influencia no desempenho organizacional das instituições de ensino. Os atributos identificados utilizados para exemplificarem o efeito do CI no desempenho da organização estão reunidos no Apêndice C1. Desses atributos, os que apareceram com mais frequência seguem destacados na Tabela 1, indicando a respectiva frequência.

**Tabela 1** - Efeitos do CI no desempenho organizacional (percepção dos *stakeholders*)

Efeitos do CI no desempenho (palavras-chaves)	Frequência
Melhorias (diferentes aspectos)	11
Qualidade (serviços e ensino)	7
Objetivo (alcance metas)	4
Eficiência	3
Satisfação	3
Desenvolvimento	2
Progresso	2

Nota: os atributos melhorias e qualidade foram englobados em diferentes aspectos.  
Fonte: elaborado pela autora.

As entrevistas permitiram identificar diferentes atributos para exemplificar os efeitos, dentre eles, “melhorias” foi o que mais apareceu nos discursos para exemplificar o efeito do CI no desempenho da organização. O modo ‘como’ ocorre esse efeito pode ser verificado a partir dos seguintes posicionamentos: o EN1 exemplifica que:

[...] quando o profissional, ele chega na instituição [...] a partir do momento que começa a desenvolver esses vários cursos de aperfeiçoamento, de capacitação enfim [...] ele vai melhorando a sua forma de prestar serviços.

Este entrevistado considera que investir em capacitação dos servidores da instituição, ou seja, investir no capital humano, vai impactar positivamente na qualidade dos serviços prestados. Para o EN4, a importância do CE no desempenho da organização é evidenciada da seguinte forma.

[...] toda vez que é criado uma norma, ela facilita [...] para o servidor executar as suas atividades, ele faz as suas atividades com mais confiança, então assim, o capital intelectual [...] meios para que ele faça a atividade com mais rapidez, com mais eficiência [...].

Na opinião do EN4 o CE vai proporcionar mais confiança para os servidores na execução das atividades, e mais confiante o serviço é executado em menos tempo, ou seja, aumenta a celeridade no trabalho. A percepção do EN4 está de acordo com a literatura. Bontis (1998) menciona que o CE está relacionado às estruturas da organização visando apoiar as atividades dos trabalhadores para melhores resultados. Seguindo esse raciocínio, o EN7 explica:

[...] na medida que o servidor tem essa segurança de estar com um manual para que ele faça o trabalho como deve ser feito, obedecendo essa regra, e ele tendo um capital humano que conhece aquilo ali [...] essa relação entre os dois é produtiva inclusive no sentido de agilizar, de eficiência no trabalho.

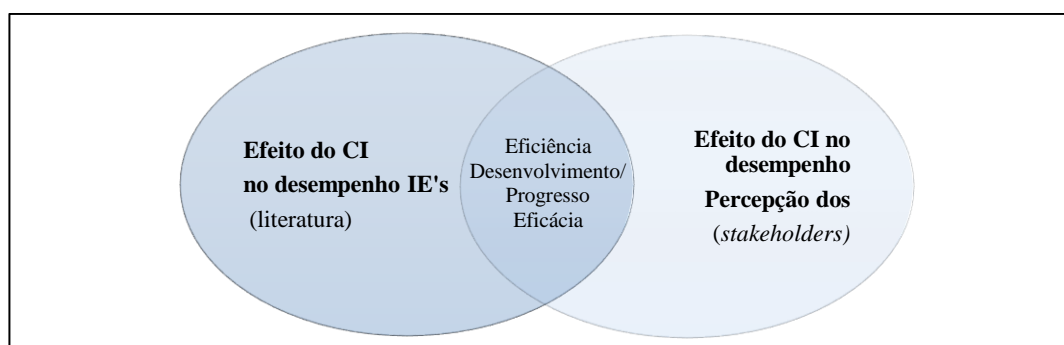
Quanto à dimensão CR (de cariz interno e externo), no entendimento do EN2 o trabalho realizado em equipe pelos *stakeholders* de modo a atingir os objetivos da organização é importante para o desenvolvimento da instituição, conforme expõe:

Sim, claramente. [...] em termos de eficiência dos recursos né, tem impacto no [...] objetivo esperado pela instituição e objetivo também específico de, de cada servidor [...] também na expectativa da sociedade [...] teria impacto claramente [...] se tem um entrosamento entre os atores [...] das atividades focando no mesmo objetivo, aumentando a eficiência [...] ele é criado [...] os atores ali envolvidos, discentes e, ou docentes como é o nosso caso, técnico administrativo [...] conseguem trabalhar de forma indissociável, com um único objetivo [...] Então, nesse aspecto traz todas essas questões, é...de desenvolvimento, de evolução.

Os efeitos atribuídos pelos *stakeholders* relativos à qualidade, eficiência, satisfação, objetivos atingidos, para explicar a criação de valor no ambiente organizacional por meio de um bom desempenho estão em linha com Mumtaz et al. (2014), Boj et al. (2014) e Asif et al.

(2014), considerando o ambiente organizacional geral, pois esses autores explicam o desempenho em organizações empresariais e em instituições de ensino (universidades). Os autores referidos utilizam esses atributos para explicar o desempenho organizacional considerado positivo para a criação de valor. Entretanto, fazendo uma ligação entre os atributos relativos ao efeito do CI na criação de valor em instituições de ensino referenciados por Mumtaz et al. (2014), com os atributos identificados pelos *stakeholders* neste estudo, conclui-se de acordo com a Figura 7, que alguns se coincidem.

**Figura 7** - Efeitos do CI em comum no desempenho IE's: baseados na literatura e na percepção dos *stakeholders*.



Fonte: elaborado pela autora.

Os resultados demonstrados evidenciam que os *stakeholders* do IFMT-Campus Cáceres percebem o efeito do CI no desempenho organizacional na instituição de ensino de acordo com a literatura discutida. As análises do efeito das dimensões do CI no desempenho organizacional foram subdivididas, sob dois aspectos: 1. A importância de cada dimensão para o desempenho organizacional e, 2. Como os *stakeholders* percebem a relação entre as diferentes dimensões do capital intelectual para contribuir para o desempenho organizacional. Esses aspectos contribuíram para obter mais informações sobre a percepção dos *stakeholders* sobre como as dimensões influenciam no desempenho da organização. Desta forma, 20 respostas foram obtidas. Em relação ao primeiro aspecto, 13 entrevistados, 65%, entendem que não há hierarquia de importância entre as dimensões no contexto organizacional da instituição de ensino, predominando a visão de que as três dimensões possuem a mesma importância, enquanto que 7, ou seja, 35% consideram que há hierarquia, destes, a grande maioria consideram o capital humano a mais importante, como pode ser observado na fala do EN15:

[...] em termos de instituição de ensino [...] esse capital humano [...] acho que esse é o lado principal, porque a partir dele se cria né o capital estrutural, se cria um capital relacional né, a partir desse humano.

Por outro lado, diferente disso, o EN9 considerou as relações humanas a mais importante.

[...] eu acho que as relações humanas, eu penso, é a mais importante, porque se não houver as relações humanas você não descobre as outras [...] se a gente não se comunicar dentro de uma instituição nós não vamos conseguir saber, por exemplo, as pessoas que lidam com essa parte de formação não vai saber o que o outro precisa [...]. [...] não sabem da vida do intelecto de formação dos colegas; e não havendo relação, não havendo aquela conversa então não vai chegar a talvez alcançar isso [...].

O EN9 menciona que o CR, na medida que atua de forma positiva no ambiente organizacional, ou seja, quando os *stakeholders* conseguem se relacionar e trocar informações entre si, pode contribuir, por exemplo, para que a gestão consiga detectar as necessidades, no caso explicado, de conhecimento dos *stakeholders* para executar um bom trabalho e melhorar o desempenho. Cabe destacar, no discurso do EN19, ao falar da importância das dimensões, este deixou claro que antes de conhecer os conceitos das dimensões do CI, atribuía importância ao CH, e depois que passou a entender os conceitos do CI, durante a entrevista, mudou de opinião, atribuindo importância as três dimensões, conforme exposto:

[...] na minha opinião se tem uma importância na instituição talvez seja o capital humano, mas assim, vejo hoje, nitidamente como gestor hoje que, ela, esses três componentes do capital que eu conheci agora são importantes.

Desta forma, os resultados evidenciam que a maioria dos entrevistados percebem que as três dimensões possuem a mesma importância no ambiente organizacional da instituição de ensino, indo ao encontro dos resultados encontrados por Barbosa et al. (2016). No entanto, observou-nos exemplos dos *stakeholders* para explicar o efeito do CI na criação de valor que o capital humano foi a dimensão mais citada, indicando que há uma ênfase do CH na visão deles.

Quanto ao segundo aspecto analisado “como os *stakeholders* percebem a relação entre as diferentes dimensões do capital intelectual para contribuir para o desempenho organizacional” (ver acima), 15 entrevistados, ou seja, 68,18% emitiram opinião demonstrando perceber a inter-relação entre as dimensões do CI, como pode ser observado na fala do EN2:

[...] É, eu entendo que elas são indissociáveis [...]. Não tem como você trabalhar apenas uma parte desse capital [...] não tem como você trabalhar individualmente, é indissociável, então...é algo importante nesse sentido em que você precisa estar, sempre estar achando um ponto de equilíbrio de todas essas vertentes para você ter melhor eficiência [...].

No mesmo sentido o EN14 também evidencia compreender a inter-relação entre as dimensões do CI, como pode ser observado a seguir. Não houve opinião contrária.

É, uma interfere na outra, porque [...] pessoa, a humana que são os professores que estou falando, eles têm que ter o conhecimento, tem que ter o saber para ele poder trabalhar com o relacional [...] a pessoa tem que saber comandar as coisas para caminhar junto, então, não tem jeito, eles caminham juntos.

Dos 15 entrevistados, 7, ou seja, 46,66% acrescentam que se houver algum desequilíbrio entre essas dimensões no ambiente organizacional, o resultado que se espera sobre a qualidade de um produto ou de um serviço prestado, pode não ser atingido, como exemplificado no discurso do EN17, a seguir.

[...] não adianta nada eu ter um ambiente preparado, uma estrutura de trabalho que se relaciona a capital estrutural, tenho um potencial, tenho a capacitação [...] e eu não consigo me relacionar [...] eu não consigo passar por exemplo para os estudantes, ou eu não consigo gerar um produto... considerando os recursos que eu tenho e o conhecimento que eu tenho. Então, se não tiver um desses três fatores ou se tiver um em desequilíbrio acho que o produto em algum momento ele acaba sendo deficitário. Esse produto no nosso caso poderia ser capacitação do estudante preparado, formação, capacitação, qualificação pensando aí num ambiente escolar [...].

No mesmo sentido EN10 relata que é necessário que as dimensões atuem em conjunto para que os resultados sejam atingidos:

[...] acho que elas são complementares, umas às outras [...] acho que deveria ter um equilíbrio entre elas né, porque você tem um bom capital humano mas se o capital relacional não funcionar para que esse capital humano trabalhe em conjunto, cada um trabalhar no seu canto e não conseguir fazer a máquina funcionar como um todo aí não vai, não vai é... ter a resposta final desejável né [...].

Essa percepção está de acordo com Secundo et al. (2015) que considera que as dimensões do CI beneficiam as instituições de ensino somente se estiverem interligadas.

#### **4.2.2 Capital intelectual na criação de valor público na instituição de ensino**

Para a constatação sobre a percepção do efeito do CI na criação de VP, os entrevistados foram interrogados partindo dos seguintes pontos: 1. A influência do capital intelectual na criação de valor público; 2. O IFMT-Campus Cáceres na criação de VP e; 3. Hierarquia de importância entre as dimensões para criar o valor público. As respostas sintetizadas estão reunidas no Apêndices C2.

Quanto ao primeiro ponto, “a influência do capital intelectual na criação de valor público”, dos 22 participantes da pesquisa, 18 explicaram a respeito. Destes, 100% consideram que o CI influencia na criação de VP na instituição, e os efeitos produzidos em virtude dessa

influência estão elencados na Tabela 2 com as respectivas frequências que aparecem nos discursos analisados.

**Tabela 2** - Efeitos do CI na criação de VP (Percepção dos *stakeholders*)

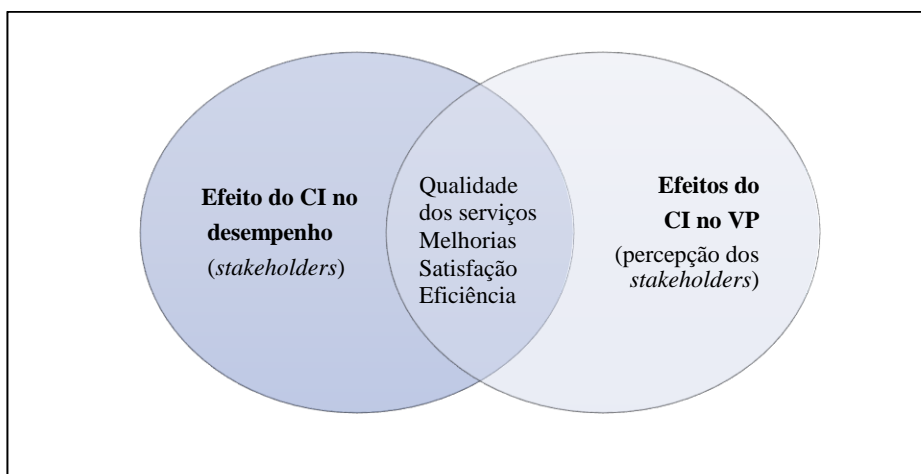
Efeitos do CI no VP (palavras-chaves)	Frequência
Qualidade dos serviços	6
Satisfação	5
Melhorias	4
Credibilidade	3
Ensino de qualidade	2
Trabalho eficiente	2
Trabalho efetivo	2

Nota: melhorias em termos de “produção”, e “aprimorar os serviços”.

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com a Tabela 2 verifica-se que a maioria dos entrevistados consideram que o CI exerce um efeito na qualidade dos serviços bem como na satisfação dos *stakeholders*. Por outro lado, verificou-se a existência de outros atributos que, no entanto, foram menos destacados pelos entrevistados, especificamente: “profissional bem formado”, “atendimento capaz de suprir a necessidade de informação da sociedade”, “valorização da instituição por parte da sociedade”, “aptidão” e “desenvolvimento”. Considerando os dados da Tabela 1 e os dados da Tabela 2, constata-se que os efeitos do CI quando analisados sob a ótica do desempenho organizacional são os mesmos em alguns aspectos quando analisados sob a ótica do efeito do CI na criação de VP na percepção dos entrevistados, conforme demonstrado na Figura 8.

**Figura 8** - Efeitos do CI em comum: desempenho e VP (percepção dos *stakeholders*)

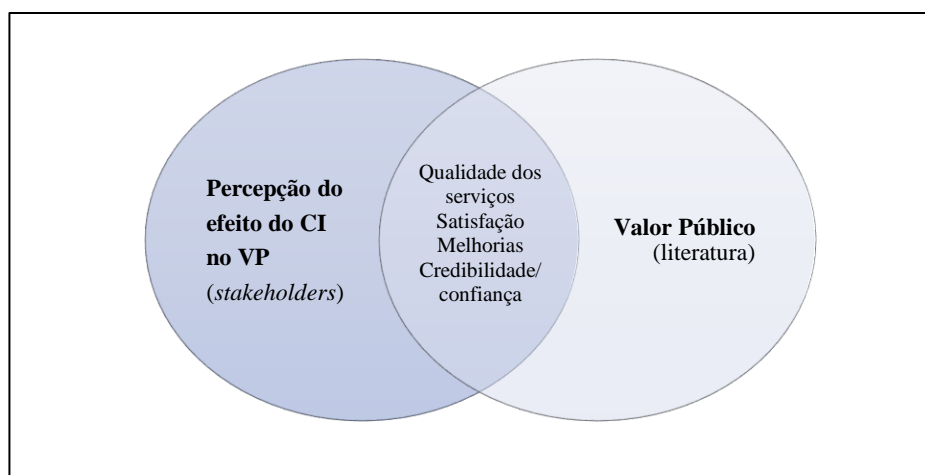


Fonte: elaborado pela autora.

Deste modo, pode-se inferir que tais efeitos estão alinhados com Modugno et al. (2014) que consideram que em uma instituição de ensino atinge-se o valor público por meio de

processos de melhorias no desempenho, aumentando a qualidade dos serviços prestados, proporcionando resultados com qualidade e conquistando a credibilidade da sociedade e; conseqüentemente esses serviços de qualidade vão proporcionar maior satisfação ao cliente desses serviços, em se tratando de instituição de ensino, aos alunos (Kelly et al., 2002). Além disso, Cricelli et al. (2017) e Lerro et al. (2014) consideram que quanto melhor o desempenho mais valor é criado. Isso equivale afirmar que quanto melhor desempenho, maior valor público é criado. Tendo em conta os atributos necessários para criar valor público (ver tabela 2 acima) segundo Benington (2011), Kelly et al. (2002) e Moore (2014), a exemplo de satisfação do público-alvo do serviços público prestados, qualidade dos serviços públicos prestados, ajuda mútua, dentre outros, verifica-se que, quando comparados aos efeitos dos CI no VP apontados pelos *stakeholders*, alguns são coincidentes, como pode ser observado na Figura 9.

**Figura 9** - Atributos em comum que indicam: criação de VP (autores) e efeito do CI no VP (percepção dos *stakeholders*)



Fonte: elaborado pela autora.

Os resultados que permitiram as relações da Figura 8 e 9, resumidamente, demonstram que há uma relação do efeito do CI no valor público que passa pelo desempenho e esses mesmos efeitos formam o VP. Entretanto, pode haver fatores negativos no ambiente organizacional que pode atrapalhar o processo de criação de VP, a respeito disso, o EN17 explica.

[...] Quanto mais conhecimento, mais informação, mais experiência desde que ela seja repassada né, aí tem uma coisa muito importante, tem muita gente que sabe para ele, por meu laboratório, por meu processo, por minha patente e esconde esse valor, é comum, é mais comum do que nós pensamos [...]

Para o EN17 outros fatores existentes no ambiente organizacional da instituição de ensino podem condicionar ou limitar o efeito do CI na criação de VP. No exemplo, o

entrevistado sugere que não adianta possuir CH se ele não tiver um bom desempenho. O exemplo indica que pode haver fatores no ambiente organizacional capazes de limitar a ação do CI para a criação de VP, que também afeta o desempenho. Esse resultado está condizente com o que aponta Singh et al. (2016) onde explica que há outras variáveis presentes no ambiente organizacional que podem influenciar o desempenho da organização, sobre as quais a organização encontra dificuldades em gerenciá-los, por não possuir o total controle sobre elas. Assim, conseqüentemente, esses fatores podem impactar de modo negativo a criação de valor público.

O modo como esses efeitos ocorrem no ambiente organizacional, em relação a influência do CI no VP, o EN8 afirma: “Sim! [...] através do capital intelectual que você vai gerar o valor público [...]”. Assim como se posiciona o EN6, afirmando: “Sim [...] acho que a eficiência e a qualidade do serviço público ofertado estão diretamente relacionadas ao capital intelectual [...]”. Neste mesmo sentido o EN14 menciona: “[...] está tudo relacionado [...] diretamente relacionado [...]”. Para estes dois entrevistados o CI influencia diretamente no VP. Ainda nesta linha, sobre o fato de ter na instituição docentes, mestres e doutores, os *stakeholders* entendem tratar-se de um potencial para a criação de VP, como afirma o EN21:

[...] a grade de professores, por exemplo, os professores mestres e professores doutores, na minha opinião, a incidência desses profissionais, ela aumenta sim a questão do valor público [...]

O EN21 considera que a existência de profissionais capacitados a nível de mestrado e doutorado indica a oferta de serviços de qualidade para gerar satisfação, no caso específico, dos alunos. Verifica-se ainda, que há percepção de que o CH impacta o valor público. Em outra dimensão, sobre o CR, explica o EN15:

[...] é muito reconhecida a instituição [...] como uma instituição de ‘ensino excelente’. Também pelo EN 10 da seguinte forma “[...] nós somos uma referência em termos de ensino aqui [...] a gente tem um corpo profissional, uma equipe profissional boa, bem capacitada e que nos torna referência nessa área e trazer credibilidade e visibilidade para o campus.

No entanto, o EN13 considera “[...] de uma forma...relativamente direta [...] relativamente porque não é assim tão proporcionalmente [...]”. Explicou o EN13 que o fato de aumentar o CI numa escala não significa que o VP irá aumentar na mesma escala, e assim justificou:

[...] não penso que seja tão assim, porque quando se envolve seres humanos isso varia, e penso eu que em relação a cultura, em relação a capacidade de adaptação, de diálogo, de relacionamento de respeito entre os indivíduos [...].

Nessa explicação observa-se que o CE (cultura) e o CR (relações internas), capital humano (capacidades) impactam no valor público, mas para atingir o efeito desejado outros fatores são necessários, o que reforça a ideia de Singh et al. (2016) onde afirma que outras variáveis dentro e fora do contexto afetam o desempenho organizacional. Ainda sobre o ‘como’ o CI influencia no valor público, o EN9 expõe:

[...] a partir do momento que uma pessoa tem o capital humano através de qualquer capacitação que ele fizer, se ele gera algum capital estrutural dentro da instituição, automaticamente ele irá influenciar na qualidade ofertada para esse aluno que está lá, que é uma das pessoas, e na própria comunidade interna.

Na perspectiva do EN9 o capital intelectual influencia o valor público proporcionando mais qualidade aos serviços para o aluno e para a comunidade. No exemplo, a dimensão CH influencia o CE. Por outro lado, o EN21 focaliza a dimensão CR ao falar da importância das relações internas sobre a satisfação dos alunos, como pode ser verificado.

[...] se o instituto não tivesse um capital de conhecimento para me oferecer eu não estaria satisfeito, se não houvesse uma relação entre servidores, mínima que seja, não estou dizendo que é mínima, mas se não houvesse nenhuma forma de relação, não seria nada fácil para mim conseguir alguma coisa aqui no instituto.”

O EN21 atribui ao bom relacionamento entre os *stakeholders* para que ele tenha condições adequadas para executar as suas atividades dentro da instituição. Ainda sobre o CR, em se tratando das relações externas, o EN9 explica: “[...] influência na questão lá fora, olhando de fora para dentro, já que nós aqui somos pessoas, profissionais que entregamos os serviços de qualidade [...]”. Denota-se desta fala que o CI influencia na maneira como o público externo enxerga, como a sociedade enxerga a instituição, a sua imagem, ou seja, está implícito o atributo credibilidade. Outro ponto a considerar, é que na opinião do EN9, indica a influência do CH e CE no CR para a criação de valor público. Em termos de melhorias, o EN10 afirma: “[...] vai aprimorar esse tipo de serviço [...] área educacional [...] vai aprimorar o funcionamento desse, dessa instituição pública e que conseqüentemente vai trazer melhoria para a satisfação do usuário [...]”.

Em relação às dimensões do CI na criação de VP, 17 entrevistados avaliaram a importância dessas dimensões nesse processo. Deles, 10, ou seja, 58,82% consideram que não há uma hierarquia de importância entre elas para gerar ou elevar o VP por entenderem que as dimensões atuam de forma conjunta no ambiente organizacional para a criação de VP. Os outros 9, ou 50% dos entrevistados apresentaram opiniões distintas, as quais foram divididas em duas vertentes: 6 consideraram que há uma hierarquia de importância entre as dimensões e 3

consideraram que a hierarquia de importância é uma possibilidade a depender do tipo da organização ou da situação em que se encontra. O EN6 atribui a relevância à dimensão a depender do tipo de organização, tendo relatado:

[...] é difícil você imaginar a organização sem uma dessas dimensões, então pode ser, dependendo da organização, uma dimensão pode ter mais importância, mais influência, mas todas na sua medida vão influenciar e vão impactar na organização.

O EN15 expõe:

[...] no meu ponto de vista elas teriam valores iguais né, mas em determinadas situações pode ser que uma prevaleça sobre outra né, no sentido assim, do objetivo da instituição, da organização.

A percepção desses dois entrevistados está em linha com Garanina et al. (2016), em que consideram que individualmente as dimensões vão influenciar de modo diferente o desempenho organizacional a depender do seu tipo e do contexto em que se encontra. Dos 7, ou seja, 41,17% entrevistados que consideram que há uma hierarquia entre as dimensões, 3 elegeram o capital humano como a que mais influencia o valor público, 1 considera o capital estrutural e 1 considera que o capital relacional é a que mais influencia o valor público, e 2 consideram que a importância vai depender das circunstâncias do contexto. Verifica-se novamente um consenso diferente do que defende Cheng (2017) sobre a visão da dimensão capital humana nas instituições de ensino ser considerada a central pois, neste estudo a maioria atribuiu a mesma importância a todas as dimensões sob a ótica de criação de valor público.

## **4.3 Resultados adicionais**

### **4.3.1 Uma análise longitudinal**

A instituição analisada está há 38 anos atuando na oferta de educação pública, sendo que entre 1980 a 2008 o ensino ofertado era técnico de nível médio. A partir de 2008, sendo integrada a Rede Tecnológica de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, passou a ofertar o ensino superior com abertura de dois cursos: Bacharelado em Engenharia Florestal e Tecnologia e Biocombustíveis. Desde então, mudanças na organização ocorreram em termos de recursos intangíveis, dentre elas, verificou-se nas considerações do EN6:

[...] a instituição mudou no decorrer dos anos justamente pelo o avanço desse capital intelectual, assim, vê-se novos servidores [...] aumentando o número de servidores você aumenta o número de trocas de experiências e você também qualifica seu quadro, então à medida que isso foi evoluindo é que a instituição foi crescendo, foram abrindo cursos e assim, esse capital intelectual afetou diretamente a instituição que transformou uma escola que era escola agrotécnica voltada para o conhecimento técnico, transformou numa instituição que hoje tem inclusive curso superior [...]

Assim, de acordo com o EN6, o CI evoluiu ao longo do tempo. De fato, tal pode ser comprovado pela análise documental efetuada. Por exemplo, no tocante ao CH, observa-se por meio dos dados divulgados pela instituição nos Relatórios de Gestão entre 2009 a 2017, uma variação positiva nos níveis de qualificação dos servidores técnicos administrativos e docentes, como podem ser observados na Tabela 1 e 2.

**Tabela 3 - Qualificação dos servidores técnicos administrativos**

Ano	Denominação	Grau de escolaridade				
		Sem Graduação	Graduados	Especialistas	Mestres	Doutores
2017	IFMT-Campus Cáceres	13	25	25	10	0
2016	IFMT-Campus Cáceres	14	29	25	9	0
2014	IFMT-Campus Cáceres	32	19	24	7	0
2012	IFMT-Campus Cáceres	36	20	28	2	0
2011	IFMT-Campus Cáceres	38	27	18	2	0
2010	IFMT-Campus Cáceres	43	24	14	2	0
2009	IFMT-Campus Cáceres	44	22	9	2	0

Fonte: Relatórios de Gestão dos respectivos períodos.

No período analisado, o número de técnicos administrativos com mestrado aumentou 400% e o número de especialistas aumentou em 177,77%. Além disso, no mesmo período houve um significativo incremento no número de técnicos administrativos com graduação, em face a redução de 70,45% do número de não graduados. Em se tratando dos docentes, o nível variou conforme demonstrado na Tabela 2 considerando 2005<sup>6</sup>.

**Tabela 4 - Qualificação dos servidores docentes**

Ano	Denominação	Grau de escolaridade			
		Graduados	Especialistas	Mestres	Doutores
2017	IFMT-Campus Cáceres	1	4	40	17
2016	IFMT-Campus Cáceres	0	5	42	16
2014	IFMT-Campus Cáceres	2	3	38	17
2013	IFMT-Campus Cáceres	2	3	40	14
2012	IFMT-Campus Cáceres	4	5	40	13
2011	IFMT-Campus Cáceres	6	6	35	9
2010	IFMT-Campus Cáceres	11	5	31	4
2009	IFMT-Campus Cáceres	10	6	28	2
2005	Escola Agrotécnica Federal de Cáceres	13	17	5	1

Fonte: Relatórios de Gestão dos respectivos períodos.

Constata-se também um aumento do nível de escolaridade dos docentes. O número de doutores aumentou 1600% e o número de mestres aumentou em 700%. Esses dados vêm ao encontro da percepção de alguns entrevistados sobre o potencial em termos de capital humano, o que sugere condições melhores para a criação de valor público.

<sup>6</sup>O Relatório de gestão elaborados antes de 2009 ficam arquivados na instituição, na época não eram publicados.

### **4.3.2 Maximização do efeito do capital intelectual no valor público: uma perspectiva crítica**

Como referido, 100% dos entrevistados consideram que o CI está criando valor público no IFMT-Campus Cáceres. No entanto, detectou-se nos discursos dos entrevistados algumas críticas sobre dificuldades existentes no ambiente organizacional que parecem estar interferindo negativamente na gestão do CI, o que seria prejudicial para o desempenho da instituição e consequentemente para gerar VP. As dificuldades detectadas centram-se nas dimensões: CE, cultura organizacional e tecnológica (ver Córceles et al., 2013) e; CR, nas relações internas e externas (ver Secundo et al., 2015).

Em relação à cultura organizacional, a instituição sofreu mudanças significativas com a transição de Escola Agrotécnica Federal para IFMT-Campus Cáceres, exigindo dos servidores uma postura de adaptação frente às mudanças organizacionais, dentre as quais EN17 cita a seguinte:

[...] Eu diria que quando deixamos de ser Escola Agrotécnica e passamos a ser Instituto Federal, exemplo, sofreu um impacto gigantesco; uma perda de autonomia principalmente é um deles, seja pedagógico, financeiro ou área administrativa. [...] Negativo. [...] Você tinha uma autonomia e hoje você não tem mais, não aprendemos a lidar com isso ainda, então isso gera conflito, gera crise, ou até mesmo, os objetivos da instituição ainda não ficam bem claros na visão dos servidores.

Na fala do EN17, houve uma perda de autonomia que limitou o gestor local, o qual passou a ter de adotar procedimentos macros, seguir linhas estratégicas definidas pela gestão superior que trabalha para os 19 campi da rede ao mesmo tempo. Outra dificuldade apontada por 6 entrevistados foi o sentimento de um potencial não totalmente explorado para o fim a que se propõe, ofertar ensino de qualidade, além de pesquisa e ações de extensão. E ainda, esse potencial parece estar sendo influenciado por fatores “outros”, ou, como referido por alguns, fatores como: questões políticas, questões históricas, pessoalidade nos atos da gestão, burocracia, ou seja, aspectos relacionados a cultura organizacional. Sobre isso, apontam-se as seguintes evidências: EN1 disse “[...] na educacional, [...] a percepção que eu tenho é que poderia estar desenvolvendo mais valor público do que ela desenvolve”. Além disso, o EN6 também expõe.

[...] Eu acho que se tem muito a melhorar [...], porque eu sei do potencial [...] eu acho que a gestão tem uma dificuldade de mudar por uma questão histórica, então essa questão histórica e política às vezes atrapalha nessa gestão do capital intelectual que muitas vezes você deixa de colocar o melhor para aquele local para colocar alguém que você gosta, alguém que sempre esteve ali [...].

Quando o EN6 cita “questão histórica” parece sugerir que a prática de gerir o capital intelectual da instituição é influenciada pela cultura organizacional de uma forma negativa no contexto empírico, onde os gestores parecem desconsiderar aspectos técnicos dos servidores para assumirem funções específicas, privilegiando nestes casos as boas relações interpessoais existentes para tal decisão, ou o contrário, como abordado pelo EN14: “[...] então eu acho que aqui há um protecionismo [...] colocam gente que não é habilitado para estar naquele lugar só por causa de política [...]”.

Sobre a questão política, de forma explícita mais 3 entrevistados citaram de modo negativo a sua atuação na instituição. O EN20 afirmou “[...] aqui em Cáceres [...] tem uma política muito forte [...]”. Na visão do EN13:

[...] nós temos aqui vários servidores com formação muito boa né, pessoas que tem doutorado, pós doutorado, tem muito conhecimento e que apenas estão dando aula ou que não se envolve muito com algumas coisas seja por divergência ideológica, política com A ou B que está na gestão ou com C que está em tal coisa, enfim, é...penso eu que é subutilizado e a gente não atinge a plenitude do que poderíamos.

Verifica-se na percepção do EN13 que grupos políticos disputam interesses individuais esquecendo-se dos interesses coletivos e é exatamente aí que reside o valor público, no interesse do coletivo, para que obtenham os serviços de qualidade de acordo com suas necessidades. A respeito do aspecto tecnológico do capital estrutural, os *stakeholders* percebem falhas no sentido de fazerem pouco uso dos recursos tecnológicos para divulgações, circular informações no ambiente interno e externo. Seguem alguns posicionamentos do EN5 e EN8:

[...] acho que às vezes as nossas informações elas precisam...a gente está num mundo tecnológico, a gente precisava passar mais informações no site do campus por exemplo, às vezes as informações elas não...ficam restritas a um certo ambiente, então precisa circular mais e tal, eu acho que precisava ter mais transparência nesse sentido [...]

Nessa mesma linha, outro *stakeholders* também entende:

[...] uma coisa que eu vejo que falha na própria divulgação do que tem, do que é, das pessoas conhecerem, como os alunos vão se interessar, por exemplo, a estudar aqui se não conhecem, tem que conhecer, tem que saber o que produz aqui o que que tem, qual a estrutura, quem são os professores, o nível dos professores [...]

Essa falha nas comunicações está causando “mal-estar” segundo a visão dos seguintes *stakeholder*, o EN13 exemplifica:

Tem divergências, reclamações, situações não resolvidas, não esclarecidas, coisas que não ficam claras, não ficam transparentes e isso vai fazendo mal para a instituição. Eu sei que a transparência é o segredo.

O fator ‘transparência’ também foi citado pelo EN9 da seguinte forma “[...] mais transparência, bem mais transparência né... conversar mais, chamar mais, conversar mais [...]”. Ainda sobre cultura organizacional, o EN17 aborda que há um sentimento na comunidade interna da instituição, de que o IFMT-Campus Cáceres atravessa uma “crise de entidade” em virtude da sociedade ainda não enxergar o IFMT-Campus Cáceres com o mesmo olhar da Escola Agrotécnica ou até melhor considerando que a instituição cresceu em termos de estruturas e financiamentos por parte do governo federal. O EN17 menciona que “[...] nós temos na origem a Escola Agrotécnica, é história, não dá para descartar isso, a sociedade enxerga a Escola Agrotécnica [...]”. Em termos de criação de valor público o EN17 coloca “Está, sempre criou, era muito forte quando Escola Agrotécnica”. Nesse mesmo sentido EN22 também afirma.

[...] Enquanto hoje como um instituto, ela não tem conhecimento, a sociedade não tem um conhecimento muito grande do que seja um instituto, eles ainda lembram mais de quando era uma escola agrotécnica, mas isso está ficando para trás o instituto está começando a ser mais bem visto diante a sociedade”.

Um exemplo a respeito da visão da sociedade sobre a instituição foi citado da seguinte forma pelo EN21 “todo o povo tem a ideia de escola agrícola ainda”. Quanto às relações internas e externas, houve 4 entrevistados que expuseram explicitamente dificuldades em relação à dimensão relacional (numa perspectiva externa). Conforme expõe o EN17:

[...] pensando na minha, na nossa instituição, principalmente, como que está a relação nossa com a sociedade? Péssima! Está péssima! Nós nos fechamos, por mais que a gente tem inserção, mas isso não é macro, isso não é apresentado. As notícias que veiculam e que tem impacto são notícias ruins e tantas notícias boas que circulam e ninguém potencializa isso [...].

Considerando CR da instituição de ensino, estabelecido por meio das relações externas, verifica-se na fala do EN17 que o CR do IFMT-Campus Cáceres enfrenta dificuldades nos dois eixos, interno e externo. Nesse mesmo sentido, o EN9 menciona:

Nas duas, nas duas. Inclusive a gente vê hoje propaganda negativa né, que é muito ruim para a instituição. Esse fakenews, esse fakenews hoje, a mentira falada por rede que a gente escuta muito falar aí na rua: “Ah, o Instituto Federal está querendo enxugar”; até isso a gente ouve, umas... coisas né, que estão querendo diminuir a quantidade de Campus.

Esse tipo de notícia veiculada pode abalar valores decorrentes do CR da instituição pois pode afetar à sua imagem na sociedade. Quanto às relações internas, há *stakeholders* que percebem que é preciso investir mais nas relações internas, nas relações interpessoais dentro da instituição, conforme exposto pelo EN11: “[...] precisamos criar mais espaços de encontro e que esses espaços de encontro sejam campos de diálogos que necessariamente fortalecerão a

nossa convivência.” O EN11 inclusive demonstra a importância do capital relacional no contexto das organizações de ensino:

[...] Agora, o que eu não tenho dúvidas é de que é fundamental que as pessoas dialoguem, que nós possamos criar espaços de diálogo para compartilhar esse conhecimento, compartilhar esse capital humano, para juntos nós melhorarmos a qualidade de vida, e se nós pensarmos no serviço público, pra quê? Para que na educação por exemplo, agora trazendo para um aspecto local, pra que esta escola tenha condição, é... de oferecer educação de qualidade, educação pública de qualidade, pra que as pessoas que aqui trabalham né, venham trabalhar e estejam trabalhando felizes, contentes é...saudáveis que este seja um ambiente, não seja um ambiente insalubre emocionalmente [...]

Verifica-se na fala do EN11 a consideração relevante do impacto do CR sobre o valor público, numa perspectiva de relações internas. No entanto, os entrevistados percebem que há barreiras a serem transpostas para se atingir o desejável no aspecto relacional, conforme expõe o EN8:

[...] o quanto que essas relações tão proporcionando para esse aluno aqui dentro né, problemas de relacionamento pessoal, tanto problema de relacionamento mais de organização, que entre departamentos que não se comunicam, por que a gente (...) eu vejo aqui como várias caixinhas cada departamento é um e tal, cada um trabalha sozinho independente, e aí a comunicação é assim quando vem um memorando solicitando alguma coisa está ali e chega, mas não é uma organização única, organismo vivo funcionando em conjunto né, todos trabalhando ao mesmo tempo se integrando e resolvendo as lacunas de cada um [...].[...] falta de convergência, de sintonia. [...] eu vejo que está ruim nos dois, como negativo [...].

Na fala do EN8, a própria estrutura física da instituição dificulta a interação entre os *stakeholders*, especialmente entre servidores que desempenham atividades administrativas e pedagógicas. Constata-se desta forma, que a estrutura física também interfere na estrutura organizacional e afeta as relações entre os *stakeholders*. O pesquisador observou que os espaços internos da instituição são amplos, e visivelmente parecem pouco integrados, especialmente entre setores responsáveis pelas atividades administrativas e setores responsáveis pelas atividades pedagógicas. Os docentes são acomodados em várias salas divididas e compartilhadas por no máximo três deles, fato que dificulta as relações interpessoais entre os próprios. Contudo, o EN8 relata:

[...] relacionamento é complicado, mas assim, eu não vejo nenhuma coisa institucional para trabalhar isso. [...] existe o relacionamento pessoal que naturalmente as pessoas é que tem, mas não de maneira institucional.

Essa situação também é percebida como negativa para atingir a satisfação dos alunos. De acordo com o EN20: [...] eu acho que reflete no interesse, eu já ouvi aluno dizer: “Ah, só

tem brigas”; é uma situação chata para eles participarem desses embates, eu não acho legal né [...]”. Este cenário da instituição onde as relações internas e externas seguem desarticuladas, segundo os entrevistados, indica que a instituição pode estar caminhando em sentido contrário do que preconiza Edvinsson (2013), ao referir que a dimensão CR é o grande potencial dessa era do conhecimento pois por meio da associação entre pessoas favorece a inovação dos serviços levando a mais satisfação dos usuários. No entanto, apesar desse diagnóstico não positivo em relação ao capital estrutural e relacional quando influenciados por aspectos “outros”, 5 entrevistados concluem que está havendo melhoras, os fatores negativos estão sendo resolvidos ora por atos da gestão, ora por iniciativa de alguns *stakeholders* que conseguem perceber a importância dessas três dimensões precisar estar interligadas para que não haja prejuízos na criação de valor. Nesse sentido, o EN14 afirma “[...] Está melhorando [...] já melhorou muito, é pontual, um departamento ou outro que tem falhas. [...] Está criando sim, está melhorando.” EN17 “[...], mas eu vejo um viés de melhora [...]”.

## 5 Considerações finais

O capital intelectual está em evidência nesta nova era, sendo crucial para as organizações no alcance de seus objetivos por meios das “vantagens competitivas”. As organizações empresariais buscam melhores lucros, resultados financeiros, enquanto as organizações públicas visam obter melhores resultados na prestação de serviços públicos, para oferecer à sociedade um serviço de qualidade e assim, criar o valor público. Neste sentido, as organizações públicas de ensino têm por objetivo oferecer aos cidadãos educação de qualidade. O valor público não é definido em um conceito absoluto, mas pode ser atingido considerando três dimensões: confiança, serviços oferecidos com qualidade e resultados. Estudos sobre o efeito do CI nas organizações empresariais têm demonstrado boas razões para investir em CI e a principal delas são as vantagens que estes recursos do conhecimento possibilitam para atingir seu principal objetivo que é o lucro. Por outro lado, no contexto das organizações públicas, não foi detectado estudos, especialmente nas instituições de ensino, relacionando de forma direta as duas teorias do CI e VP. Este estudo analisou essa relação. Nesse sentido, este estudo atingiu o seu objetivo pois evidenciou a percepção dos *stakeholders* de uma instituição pública de ensino, sobre as seguintes questões de investigação: 1. Qual o efeito, e como o capital intelectual influencia na criação de valor público na instituição de ensino? 2. Qual a dimensão do CI mais importante para a criação de valor público? Em relação a primeira questão, os efeitos abordados pelos *stakeholders* se referem à melhores resultados, dos quais, os que se destacaram foram: melhorias (produção, serviços) e qualidade (no ensino, serviços). O modo como o valor é produzido também foi explicado pelos entrevistados envolvendo as três dimensões, por meio de cursos, experiências, criação de normas e diálogos. Vários entrevistados salientaram que a influência do capital intelectual no VP é relativamente direta. Entretanto, observou-se que os efeitos apontados pelos *stakeholders* na criação de valor público são semelhantes em alguns atributos e iguais em outros, aos efeitos do CI sobre o desempenho (ver Tabela 1 e 2). Desta constatação, conclui-se que a partir de uma ótica qualitativa, considerando a percepção dos *stakeholders* do caso específico, o CI influencia no desempenho da organização pública e este desempenho é o elemento responsável pela criação de valor público. Estes resultados estão em linha com estudos que analisaram o efeito do CI no desempenho das instituições de ensino, onde constatam que para atingir o valor público nestas instituições é preciso adotar processos de melhorias no desempenho no intuito de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos aos *stakeholders*.

Em relação à segunda questão de investigação, sobre qual a dimensão mais importante para a criação de valor público a maioria, 58,82% consideraram que não há hierarquia de importância entre as dimensões para criar o VP. Durante as entrevistas observou-se dos *stakeholders* visões positivas, em virtude de recursos consideráveis de CI disponíveis na instituição, devido ao aumento nos últimos anos de capital humano e capital estrutural. Por outro lado, também houve visões não positivas em relação ao capital estrutural, em termos de cultura organizacional e comunicações (ver Córceles et al., 2013; Ramírez et al., 2017), bem como no capital relacional, em termos de relações internas e externas (ver Secundo et al., 2015). Essas análises foram abordadas em ‘resultados adicionais’. Sobre a cultura organizacional, após a transição entre Escola Agrotécnica Federal de Cáceres para IFMT-Campus Cáceres, em que a instituição passou a enfrentar desafios decorrentes das mudanças organizacionais como perda de autonomia administrativa com a centralização na Reitoria do IFMT de várias decisões administrativas e as relações entre os servidores passaram a ser mais profissional. Em relação ao capital estrutural (comunicações/informações), houve apontamentos não positivos. Os *stakeholders* percebem falhas nesses aspectos pois consideram que tais recursos não são utilizados devidamente na instituição para comunicar mais as ações da gestão e manter a comunidade interna informada e atualizada, e fora da instituição para manter a sociedade ciente sobre o seu funcionamento e assim, melhorar à sua imagem na comunidade externa, e assim poder atrair mais alunos. Sobre as relações do campus, capital relacional (interno e externo), as críticas apontaram que a instituição carece de boas relações interpessoais na comunidade interna e de melhorar as externas. Houve relatos, baseado na experiência pessoal que sugere que a comunidade externa não compreende a instituição em termos de funcionamento, estruturas e finalidades. Essas visões não positivas merecem atenção por parte dos gestores do IFMT-Campus Cáceres para que esses problemas percebidos sejam solucionados. Os gestores do campus necessitam dirigir atenção especial aos fatores “outros” identificados nos resultados adicionais, tais como: política, divergências ideológicas, carência de transparência, carência de comunicação interna e externamente, processos burocráticos, problemas de relacionamento, dentre outros.

Contudo, este estudo demonstrou a importância do CI no ambiente organizacional de uma instituição de ensino pública para a criação de valor público, pois, o CI influencia o desempenho organizacional que por sua vez influencia a criação de valor público. No entanto, desde que seja gerenciado. Conforme Lentjušenkova et al. (2016) o CI representa o potencial para gerar valor, mas é preciso associá-lo as práticas gerenciais para que esse potencial seja

explorado e atinja bons resultados, i.e. proporcionando confiança e serviços de qualidade (valor público), conforme abordado. Além disso, os investimentos em CI para melhorar o desempenho das organizações devem incidir sobre todas as suas dimensões, pois, as mesmas atuam de forma inter-relacionada para viabilizar a criação de valor, consoante muitos estudos publicados, bem como a criação de valor público.

O contributo mais relevante deste estudo consiste na relação estabelecida entre a teoria do CI e do VP para o desenvolvimento das pesquisas do terceiro estágio do CI. Terceiro estágio porque foi realizado no contexto empírico singular por meio do estudo de caso. Assim, atende ao chamado mencionado em Dumay (2009) para o desenvolvimento de mais pesquisas de CI de modo empírico. Adicionalmente tende a suprir a escassez referida por Garlatti et al. (2014) de publicações de CI sobre as organizações do setor público que, segundo levantado, correspondem a 1,1% deste total. Tende também, a suplementar a lacuna mencionada em Garlatti et al. (2014) de que o Brasil é um dos países que menos tem contribuído para pesquisas do gênero, e que evidências em contextos diferenciados para o estudo do CI é significativo. Este estudo possibilitou identificar de modo qualitativo, sob a perspectiva dos *stakeholders* do IFMT-Campus Cáceres, os efeitos, e como o CI influencia no VP, inclusive, possibilitou identificar fatores não positivos presentes no ambiente organizacional da instituição estudada, na visão dos *stakeholders*, os quais foram apontados nos resultados adicionais. Os resultados deste estudo podem auxiliar a gestão da instituição a eliminar ou mitigar os fatores negativos identificados no ambiente organizacional, que podem interferir no processo do CI na criação de valor público da instituição. Além disso, a pesquisa contribuiu para ampliar a visão dos *stakeholders* do IFMT-Campus Cáceres sobre a importância do capital intelectual no contexto de uma instituição de ensino para que a mesma obtenha melhor desempenho e ofereça cada vez mais serviços de qualidade de modo a satisfazer as necessidades do público-alvo de seus serviços, no caso em questão, dos alunos.

Esta investigação não está isenta de limitações. Uma delas consiste na carência de estudos que tratam sobre o efeito do CI no valor público, o que exigiu buscar uma relação com os estudos sobre o efeito do CI no desempenho das organizações de ensino para a discussão dos resultados. Uma outra limitação tem a ver com o desconhecimento das teorias do CI e VP por parte dos *stakeholders* revelado no início das entrevistas, exigindo de o pesquisador abordar os conceitos, mas ainda assim, dificultou o aprofundamento nas discussões durante as entrevistas. Finalmente, por se tratar de um estudo realizado em um contexto empírico singular, este estudo

de caso permite apenas generalizações teóricas, com base no exposto por Yin (2015) sobre a possibilidade de generalizações nestas circunstâncias.

Como sugestão para futuras investigações, recomenda-se mensurar o efeito do CI na criação de VP pelo o método quantitativo para responder as mesmas questões de investigação. Sugere-se, ainda, que investigação futura procure analisar qual o efeito das denominadas *intellectual liabilities* na destruição de valor público no contexto em causa.

## Referências

- Aaltonen, K., & Turkulainen, V. (2018). Creating relational capital through socialization in project alliances. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(6), 1387–1421. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2017-0091>.
- Al-Musali, M. A. K., & Ismail, K. N. I. K. (2014). Intellectual capital and its effect on financial Performance of Banks: Evidence from Saudi Arabia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 201–207. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.068>.
- Al-Musali, M. A. K., & Ismail, K. N. I. K. (2014). Intellectual capital and its effect on financial performance of banks: evidence from Saudi Arabia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 201–207. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.068>.
- Asif, M., & Searcy, C. (2014). Determining the key capabilities required for performance excellence in higher education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(1–2), 22–35. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.807676>.
- Azofra-Palenzuela, Valentín, Ochoa-Hernández, Magda Lizet, Prieto-Moreno, Begoña e Santidrián-Arroyo, Alicia. (2017). Criando valor através da aplicação de modelos de capital intelectual. *Innovar*, 27 (65), 25-38. <https://dx.doi.org/10.15446/innovar.v27n65.64887>.
- Barbosa, S., Vale, J., Teixeira Vale, V., & Castelo Branco, M. (2016). Intellectual capital and performance in higher education organizations, proceedings of the International Conference Theory and Applications in the Knowledge Economy, Aveiro, Portugal, 6-8 July 2016, pp. 670-681.
- Bauer, M. W., & Gaesckell, G. (2012). Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático. (10a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bauer, T. A. (2016). O valor público da Media Literacy. *LÍBERO*. ISSN impresso: 1517-3283 / ISSN online: 2525-3166, 0(27), 9–22.
- Benington, J. (2011). From private choice to public value? In J. Benington & M. H. Moore (Orgs.), *Public value* (p. 31–51). London: Macmillan Education UK. [https://doi.org/10.1007/978-0-230-36431-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-0-230-36431-8_2).
- Chuan Lin, Christina Yu-Ping Wang, Chen-Yu Wang, & Jaw, B.-S. (2017). The role of human capital management in organizational competitiveness. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 45(1), 81–92.
- Clarke, M., Seng, D., & Whiting, R. H. (2011). Intellectual capital and firm performance in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 505–530. <https://doi.org/10.1108/14691931111181706>.

- Collis, J., & Hussey, R. (2005). Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. (2a). Porto Alegre: Bookman.
- Córcoles, Y. R., & Peñalver, J. F. S. (2013). Propuesta de un informe de capital intelectual para las instituciones de educación superior españolas. *Estudios de Economía Aplicada*, 31(2), 14–30.
- Córcoles, Y. R., Peñalver, J. F.S., Ponce, Á. T. (2011). Intellectual capital in Spanish public universities: *stakeholders'* information needs. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12 Issue: 3, pp.356-376, <https://doi.org/10.1108/14691931111154689>.
- Córcoles, Y. R. (2013). Intellectual capital management and reporting in european higher education institutions. *Intangible capital*, 9(1), 1–19. <https://doi.org/10.3926/ic.201>.
- Cricelli, L., Greco, M., Grimaldi, M., & Llanes Dueñas, L. P. (2017). Intellectual capital and university performance in emerging countries: Evidence from Colombian public universities. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 71–95. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2017-0037>.
- Curado, C., Henriques, L., Bontis, N., (2011). Intellectual capital disclosure payback, decisão de gestão Vol. 49 Issue: 7, Acesso em 6,7,2018, de: pp.1080-1098, <https://doi.org/10.1108/00251741111151154>.
- Drucker, P. F. (1970) Uma era de descontinuidade. Rio de Janeiro: Zahar.
- Diniz, M. L. (2015). Impact of Investments in Human Capital on Corporate Market Value. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, 369–376.
- Dumay, J., & Garanina, T. (2013). Intellectual capital research: a critical examination of the third stage. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 10–25. <https://doi.org/10.1108/14691931311288995>.
- Dumay, J. C. (2009). Intellectual capital measurement: a critical approach. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 190–210. <https://doi.org/10.1108/14691930910952614>.
- Dumay, J. (2013). The third stage of IC: towards a new IC future and beyond. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 5–9. <https://doi.org/10.1108/14691931311288986>.
- Dumay, J. (2014). 15 years of the Journal of Intellectual Capital and counting: A manifesto for transformational IC research. *Journal of Intellectual Capital*, 15(1), 2–37. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2013-0098>.
- Dumay, J. (2015). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 17(1), 168–184. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2015-0072>.

- Edvinsson, L. (2013). IC 21: reflections from 21 years of IC practice and theory. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 163–172. <https://doi.org/10.1108/14691931311289075>.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long range planning*, 30(3), 320–373.
- Elena-Pérez, S., & Warden, C. (2011). Visualising the hidden value of higher education institutions: How to manage intangibles in knowledge-intensive organisations. identifying, measuring, and valuing knowledge-based intangible assets: New perspectives, 177–207. <https://doi.org/10.4018/978-1-60960-054-9.ch009>.
- Elena- Perez, S., Leitner, K.-H., Martinaitis, Ž., & Secundo, G. (2015). An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities: A dynamic approach. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 419–442. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2014-0072>.
- Erik Sveiby, K. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2(1), 73–97. <https://doi.org/10.1108/eb029036>.
- Essmail, E. A., & Hafeez, K. (2007). Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News*, 30(8), 530–547. <https://doi.org/10.1108/01409170710773689>.
- Fazlagic, A. (2005). Measuring the intellectual capital of a university. Trabajo presentado en Trends in the management of human resources in higher education. París, Francia.
- Feng, H.-I., Chen, C.-S., Wang, C.-H., & Chiang, H.-C. (2012). The role of intellectual capital and university technology transfer offices in university-based technology transfer. *Service Industries Journal*, 32(6), 899–917. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.545883>.
- Ferenhof, H. A., Durst, S., Bialecki, M. Z., & Selig, P. M. (2015). Intellectual capital dimensions: state of the art in 2014. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 58–100. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2014-0021>.
- Garanina, T., & Andreeva, T. (2016). Do all elements of intellectual capital matter for organizational performance? Evidence from Russian context. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 397–412. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2015-0062>.
- Garlatti, A., Massaro, M., Dumay, J., & Zanin, L. (2014). Intellectual capital and knowledge management within the public sector. A systematic literature review and future developments. Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning, 175–184.

- Gogan, L.-M., Rennung, F., Fistis, G., & Draghici, A. (2014). A Proposed tool for managing intellectual capital in small and medium size enterprises. *Procedia Technology*, 16, 728–736. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.022>.
- Guthrie, J., Ricceri, F., & Dumay, J. (2012). Reflections and projections: A decade of intellectual capital accounting research. *The British Accounting Review*, 44(2), 68–82. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.03.004>.
- Hashim, M. J., Osman, I., & Alhabshi, S. M. (2015). Effect of intellectual capital on organizational performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 207–214. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.085>.
- Hills, D., & Sullivan, F. (2006). *Measuring public value 2: Practical approaches*. London: Work foundation, 69.
- Inkinen, H. (2015). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 518–565. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2015-0002>.
- Johnson, W.H.A. (1999). Integrative taxonomy of intellectual capital: Measuring the stock and flow of intellectual capital components in the firm. *Int. J. Technology Management*, 18. [https://www.researchgate.net/publication/228499849\\_Integrative\\_taxonomy\\_of\\_intellectual\\_capital\\_Measuring\\_the\\_stock\\_and\\_flow\\_of\\_intellectual\\_capital\\_components\\_in\\_the\\_firm](https://www.researchgate.net/publication/228499849_Integrative_taxonomy_of_intellectual_capital_Measuring_the_stock_and_flow_of_intellectual_capital_components_in_the_firm).
- Jones, N., Meadow, C., & Sicilia, M.-A. (2009). Measuring Intellectual Capital in Higher Education. *Journal of Information & Knowledge Management*, 08(02), 113–136. <https://doi.org/10.1142/S0219649209002282>.
- Jørgensen, T., & Bozeman, B. (2007). Public values An Inventory. *Administration & Society*, 39, 354–381. <https://doi.org/10.1177/0095399707300703>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160.
- Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002). *Creating public value*. London, Cabinet Office.
- Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 112–122. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.9>.
- Lei n. 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. De: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm).

- Leitner, K.-H. (2004). Intellectual capital reporting for universities: conceptual background and application for Austrian universities. *Research Evaluation*, 13(2), 130–140.
- Lentjuškova, O., & Lapina, I. (2016). The transformation of the organization's intellectual capital: from resource to capital. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 610–631. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2016-0031>.
- Lerro, A., Linzalone, R., & Schiuma, G. (2014). Managing intellectual capital dimensions for organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*, 15, 350–361. <https://doi.org/10.1108/jic-05-2014-0063>.
- Liu, C.-H. (2017). The relationships among intellectual capital, social capital, and performance - The moderating role of business ties and environmental uncertainty. *Tourism Management*, 61, 553–561. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.017>.
- Lopes, K.M.G. (2016). Fatores direcionadores para a criação de valor público na adoção de serviços eletrônicos pelo cidadão (Dissertação de mestrado). Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2017). Fundamentos de metodologia científica. (8o ed). São Paulo: Atlas.
- Martos, M., & Jardon, C. M. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 462–481. <https://doi.org/10.1108/14691931211276098>.
- Massingham, P. R., & Tam, L. (2015). The relationship between human capital, value creation and employee reward. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 390–418. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2014-0075>.
- Meles, A., Porzio, C., Sampagnaro, G., & Verdoliva, V. (2016). The impact of the intellectual capital efficiency on commercial banks performance: Evidence from the US. *Journal of Multinational Financial Management*, 36, 64–74. <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2016.04.003>.
- Miciuła, I. (2016). The Measurement of Human Capital Methods. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 16(1), 37–49. <https://doi.org/10.1515/fofi-2016-0003>.
- Modugno, G., Curiel, G., & Ventin, G. (2014). Conceptual Framework and Empirical Evidence of Public Value: The Case of the Italian Higher Education Sector. In J. Guthrie, G. Marcon, S. Russo, & F. Farneti (Orgs.), *Studies in Public and Non-Profit Governance* (Vol. 3, p. 189–224). *Emerald Group Publishing Limited*. <https://doi.org/10.1108/S2051-663020140000003008>.

- Moore, M. H. (2014). Criando valor público por meio de parcerias público- privadas. *Revista do Serviço Público*, 58(2), 151–179.
- Moore, M.H. (1995). Criando valor público: gestão estratégica no governo (Trans. P.G. Vilas Boas Castro e Paula Vilas Bôas). Rio de Janeiro.
- Moreno, T. C. B., Borsatto Junior, J. L., Vesco, D. G. D., & Walter, S. A. (2016). Capital Intelectual e o Sistema de Controles Gerenciais das Instituições Públicas de Ensino Superior: Um Ensaio Teórico sob a Perspectiva da Teoria da Contingência. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(03), 39–52. <https://doi.org/10.5585/riae.v15i3.2319>.
- Mumtaz, S., & Abbas, Q. (2014). An empirical investigation of intellectual capital affecting the performance: A case of private universities in Pakistan, 8.
- Al-Musali, M. A. K., & Ismail, K. N. I. K. (2014). Intellectual capital and its effect on financial performance of banks: evidence from Saudi Arabia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 201–207. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.068>.
- Ospina, D. E. R. (2007). Capital intelectual: Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. *Pensamiento & Gestión*, (23), 131–152.
- Pacheco, E. (S.D). Os Institutos Federais uma revolução na educação profissional e tecnológica. [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/insti\\_evolucao.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/insti_evolucao.pdf).
- Conejero, E. (2014). Valor público: una aproximación conceptual. *Revista 3c Empresa*, vol. 3, nº. 1, pp. 30-41.
- Pedro, E., Leitão, J., & Alves, H. (2018). Intellectual capital and performance: Taxonomy of components and multi-dimensional analysis axes. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 407–452. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0118>.
- Perepelkin, V. A., & Morozova, E. V. P. & E. S. (2016). Evolution of the concept of “human capital” in economic science. *International Journal of Environmental and Science Education*. <http://www.ijese.net/makale/1054>.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155–176. <https://doi.org/10.1108/14691930010348731>.
- Plano de Desenvolvimento Institucional (2014). Plano de desenvolvimento institucional 2014 - 2018. Mato Grosso: Instituto Federal de Mato Grosso. Acesso em: 10,07,2018, de: [http://ifmt.edu.br/media/filer\\_public/b3/cb/b3cbb909-bb6d-48c7-abe8723d23dacc7/pdi-oficial-consup-ultima-versao1.pdf](http://ifmt.edu.br/media/filer_public/b3/cb/b3cbb909-bb6d-48c7-abe8723d23dacc7/pdi-oficial-consup-ultima-versao1.pdf).

- Ramírez, Y., & Gordillo, S. (2014). Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish universities. *Journal of Intellectual Capital*, 15(1), 173–188. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2013-0058>.
- Ramírez, Y., Manzanque, M., & Priego, A. M. (2017). Formulating and elaborating a model for the measurement of intellectual capital in Spanish public universities. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 149–176. <https://doi.org/10.1177/0020852315575168>.
- Rampazzo, L. (2015). Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. (8o ed). São Paulo: Edições Loyola.
- Mato Grosso - IFMT. Relatório de Gestão (2018). Relatório de gestão do exercício de 2017. <http://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/prestacao-de-contas/>.
- Mato Grosso - IFMT. Relatório de Gestão (2017). Relatório de gestão do exercício de 2016. <http://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/prestacao-de-contas/>. Acesso em 22 ago 2018.
- Mato Grosso - IFMT. Relatório de Gestão (2015). Relatório de gestão do exercício de 2014. <http://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/prestacao-de-contas/>. Acesso em 22 ago 2018.
- Mato Grosso - IFMT. Relatório de Gestão (2014). Relatório de gestão do exercício de 2013. <http://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/prestacao-de-contas/>. Acesso em 22 ago 2018.
- Mato Grosso - IFMT. Relatório de Gestão (2012). Relatório de gestão do exercício de 2012. <http://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/prestacao-de-contas/>. Acesso em 22 ago 2018.
- Mato Grosso - IFMT. Relatório de Gestão (2011). Relatório de gestão do exercício de 2011. <http://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/prestacao-de-contas/>. Acesso em 22 ago 2018.
- Mato Grosso - IFMT. Relatório de Gestão (2011). Relatório de gestão do exercício de 2010. <http://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/prestacao-de-contas/>. Acesso em 22 ago 2018.
- Mato Grosso - IFMT. Relatório de Gestão (2010). Relatório de gestão do exercício de 2009. <http://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/prestacao-de-contas/>. Acesso em 22 ago 2018.
- Mato Grosso - IFMT. Relatório de Gestão (2005). Relatório de gestão do exercício de 2005. Cáceres-MT.
- Rezende, J. F. de C., Avila, M., & Maia, R. S. (2012). Geração e gestão do valor por meio de métricas baseadas nas perspectivas do capital intelectual. *Revista de Administração*, 51–67. <https://doi.org/10.5700/rausp1025>.

- Rhodes, R. a. W., & Wanna, J. (2007). The limits to public value or rescuing responsible government from the platonic guardians. *Australian Journal of Public Administration*, 66(4), 406–421. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00553.x>.
- Richardson, R. J. (2015). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3.ed.). São Paulo: Atlas.
- Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413–426. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90260-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90260-0).
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Planning Review*, 24(2), 10–16. <https://doi.org/10.1108/eb054547>.
- M. Paloma Sánchez, Susana Elena, (2006) "Intellectual capital in universities: Improving transparency and internal management", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7 Issue: 4, pp.529-548, <https://doi.org/10.1108/14691930610709158>.
- Sánchez, M. P., Elena, S., & Castrillo, R. (2009). Intellectual capital dynamics in universities: a reporting model. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 307–324. <https://doi.org/10.1108/14691930910952687>.
- Seco, P. M., & Martín Pérez, S. (2014). Del pensamiento a la acción..., creando valor público. Herramientas de la gestión estratégica para la integración de las competencias en el Sistema Educativo. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (11). <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=281531271004>.
- Secundo, G., Margherita, A., Elia, G., & Passiante, G. (2010). Intangible assets in higher education and research: mission, performance or both? *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 140–157. <https://doi.org/10.1108/14691931011039651>.
- Secundo, G., Schiuma, G., Dumay, J., & Passiante, G. (2016). Managing intellectual capital through a collective intelligence approach: An integrated framework for universities. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 298–319. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2015-0046>.
- Secundo, G., Elena-Pérez, S., Martinaitis, Ž., & Leitner, K.-H. (2015). An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities (Vol. 16). <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2014-0072>.
- Secundo, G., Lombardi, R., & Dumay, J. (2018). Intellectual capital in education. *Journal of Intellectual*, 19(1), 2-9.
- Secundo, G., Margherita, A., Elia, G., & Passiante, G. (2010). Intangible assets in higher education and research: mission, performance or both? *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 140–157. <https://doi.org/10.1108/14691931011039651>.

- Secundo, G., Schiuma, G., Dumay, J., & Passiante, G. (2016). Managing intellectual capital through a collective intelligence approach: An integrated framework for universities. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 298–319. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2015-0046>.
- Shahzad, U., Fareed, Z., Zulfiqar, B., Shahzad, F., Hafiz, S., & Latif, S. (2014). The impact of intellectual capital on the performance of universities. *European Journal of Contemporary Education*, 10, 273–280. <https://doi.org/10.13187/ejced.2014.10.273>.
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočnik, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures: Measuring organizational performance. *British Journal of Management*, 27(1), 214–224. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126>.
- Sobrinho, J. D. (2013). Educação superior: bem público, equidade e democratização higher education: public good, equity and democratization. Avaliação: *Revista Da Avaliação da Educação Superior*, 18(1), 107–126.
- Spano, A. (2014). How do we measure public value? from theory to practice. In J. Guthrie, G. Marcon, S. Russo, & F. Farneti (Orgs.), *Studies in Public and Non-Profit Governance* (Vol. 3, p. 353–373). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2051-663020140000003015>.
- Stewart, T.A. (1998). O Capital Intelectual - a Nova Vantagem Competitiva das Empresas (Trans. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste). Editora Campus, 6ª, Rio de Janeiro.
- Stoker, G. (2006). Public value management: A new narrative for networked governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57. <https://doi.org/10.1177/0275074005282583>.
- Tseng, C.-Y., & Goo, Y.-J. J. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. *R and D Management*, 35(2), 187–201.
- Turekulova, D., Mukhambetova, L., Beisengaliyev, B., Babasheva, G., Sadu, Z., & Karkinbayeva, S. (2016). Human capital as the main value of a modern society. *International Journal of Economic Perspectives*, 10(3), 66–74.
- Vieira, S. L. (2011). Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico Editado pela ANPAE*, 23(1). <https://doi.org/10.21573/vol23n12007.19013>.
- Vomberg, A., Homburg, C., & Bornemann, T. (2015). Talented people and strong brands: The

contribution of human capital and brand equity to firm value. *Strategic Management Journal*, 36(13), 2122–2131. <https://doi.org/10.1002/smj.2328>.

Wan, Z., Compeau, D., & Haggerty, N. (2012). The effects of self-regulated learning processes on e-learning outcomes in organizational settings. *Journal of Management Information Systems*, 29(1), 307–340. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222290109>.

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso (Trans. Cristhian Matheus Herrera) - 5.Ed.: Planejamento e Métodos. Bookman editora.

## Anexos

### Anexo A – Modelo de capital intelectual para universidades

<b>Nível Operacional</b>	
<b>Elementos intangíveis</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Capital humano</b>	
Qualificação acadêmica e profissional do PDI	% de médicos do PDI
	Número de professores qualificados
	% de pessoal administrativo, técnico e auxiliar com graduação
Mobilidade de ensino	% de professores com estadias em outras universidades
Produtividade científica	Taxa de participação em projetos de pesquisa
	Proporção de sexênios de pesquisa
	Produção de teses de doutorado
	Número de publicações científicas
Capacidades e competências dos professores	Total PDI / total de alunos
	Número de participantes em programas de formação
	Número de horas dedicadas à formação de professores
<b>Capital estrutural</b>	
Esforço na inovação e melhoria	Despesas de I + D + i
	Número de projetos de P & D & i em desenvolvimento
Propriedade intelectual	Produção de patentes
	Produção científica
Qualidade na gestão	Certificações de qualidade obtidas
<b>Capital relacional</b>	
Empregabilidade dos diplomados	Taxa de emprego embutida
	Tempo decorrido até o primeiro emprego
Satisfação do aluno	Pesquisas de satisfação de graduados com estudos realizados
	% de pré-inscritos na primeira opção em relação à oferta total de vagas
Eficiência de ensino graduada	Taxa de abandono
	Taxa de graduação
	Taxa de retorno
Relações com o mundo dos negócios	Taxa de estágio em empresas
	Avaliação do ensino universitário pelo empregador coletivo
	Número de acordos de colaboração em projetos e atividades com empresas
Colaboração com outras universidades	% de professores recebidos de outras universidades
Imagem da Universidade	Avaliação da opinião da sociedade sobre a universidade
	Programas de doutoramento com menção de qualidade
	Taxa de estudantes de universidades estrangeiras em graus pós-graduação

Fonte: Córceles & Peñalver (2013).

## Anexo B – Modelo de capital intelectual para universidades espanholas

Elementos intangíveis	Indicadores
<b>Capital humano</b>	
Qualificações académicas e profissionais do pessoal	% de doutores entre professores e pesquisadores. Número de professores qualificados. % da administração de pós-graduação, pessoal técnico e auxiliar.
Produtividade científica	Taxa de participação em projetos de pesquisa. Proporção de períodos de pesquisa de seis anos. Produção de teses de doutorado. Número de publicações científicas / pedagógicas.
Capacidades de ensino e competências	Total de professores e pesquisadores / estudantes. Número de participantes em programas de treinamento. Número de horas dedicadas à formação de professores.
<b>Capital estrutural</b>	
Gestão pedagógica e organização	% de turmas com menos de 50 alunos. Taxa de créditos de primeiro ciclo em inglês.
Esforço na inovação	Despesas de I & D.
Qualidade de gestão	Número de projetos de I & D em desenvolvimento. Certificados de qualidade concedidos.
Propriedade intelectual	Geração de patentes. Produção científica.
<b>Capital relacional</b>	
Eficiência do ensino de pós-graduação	Taxa de desistência Taxa de conclusão Taxa de desempenho.
Satisfação do aluno	Satisfação de pós-graduação com estudos (pesquisas). % de pré-inscritos na primeira opção em relação ao total de lugares oferecidos.
Empregabilidade de pós-graduação	Taxa de emprego Tempo até o primeiro emprego
Relações com o mundo dos negócios	Taxa de experiência de trabalho na empresa. Avaliação da formação universitária pelos empregadores. Número de acordos de colaboração em projetos e atividades com empresas.
Imagem da universidade	Opinião da sociedade sobre a universidade. Programas de doutorado com menção oficial de qualidade. Taxa de estudantes de universidades estrangeiras em programas de pós-graduação.
Colaboração com outras universidades	% de professores recebidos de outras universidades.

Fonte: Ramírez et al. (2017).

## Apêndices

### Apêndice A - Caracterização dos sujeitos

#### Apêndice A1 – Sujeitos por segmento

Segmento	Quantidade de sujeitos	%
Docentes	7	32
Técnicos administrativos	9	41
Gestores	4	18
Alunos	2	9
Total	22	100

#### Apêndice A2- Tempo de permanência dos sujeitos na instituição

Tempo	Quantidade de sujeitos	%
De 1 a 10 anos	16	72,73
De 10 a 20 anos	2	9,09
Mais de 20 anos	4	18,18
Total	22	100

## Apêndice B - Guia de entrevista

### Percepção dos *stakeholders* sobre o capital intelectual na criação de valor Público.

**Objetivo:** Compreender a percepção dos *stakeholders* do IFMT - Campus Cáceres sobre o capital intelectual e o seu efeito na criação de valor público.

**Local de realização da entrevista:** Presencial, no IFMT-Campus Cáceres Olegário Baldo.

**Procedimentos iniciais:** Apresentação do entrevistador e cumprimento ao entrevistado; solicitação de autorização para gravação em áudio, exposição dos objetivos da pesquisa, esclarecimento de que os dados pessoais serão tratados de forma sigilosa.

1. Dados sobre o cargo exercido e o tempo de efetivo exercício;
2. O que entende ou como percebe o capital intelectual e a sua importância. Se houver desconhecimento sobre o tema, explicar conceitos.
3. Perguntar sobre a influência do capital intelectual nas atividades da organização. De que forma; pedir exemplos.
4. As dimensões do capital intelectual (capital humano, capital estrutural e capital relacional), a sua atuação no ambiente organizacional.
5. A influência da cultura no contexto organizacional. Pedir exemplos.
6. Se considera que há uma hierarquia entre as dimensões do capital intelectual de importância entre elas. Se a resposta for positiva perguntar como ordenaria o nível de importância. Pedir exemplos.
7. Perguntar se considera que o capital intelectual influencia no desempenho da organização. De que forma.
8. Se considera que o capital intelectual cria valor para a organização. Se a resposta for positiva, qual a visão de como esse valor é criado. Que tipo de valor o capital intelectual pode criar no ambiente organizacional.
9. No contexto do IFMT- campus Cáceres, se considera que o capital intelectual está criando valor. De que forma está criando. Qual tipo de valor.
10. Perguntar sobre o entendimento de valor público. Pedir exemplos. Se houver desconhecimento explicar o que é valor público.
11. Perguntar se considera que o capital intelectual influencia na criação de valor público. De que forma. Pedir exemplos. Pedir para atribuir um nível de influência.
12. Perguntar se há uma hierarquia entre as dimensões em exercer um maior efeito sobre o valor público. Por quê. Se a resposta for positiva, pedir para atribuir um nível de influência.
13. Perguntar se considera que o capital intelectual do IFMT-Campus Cáceres está criando valor público. Pedir exemplos.

Fim, agradecer a participação para o desenvolvimento da pesquisa!

## Apêndice C - Posicionamentos dos *stakeholders* sobre o efeito do CI no VP

### Apêndice C1 – O efeito do CI na criação de valor (desempenho organizacional)

Sujeitos	Efeito do CI no desempenho para a criação de valor	Como ocorre
EN1	“mais qualidade”; “vai enriquecendo”; “satisfação; profissional”; “credibilidade”.	“[...] quando o profissional, ele chega na instituição [...] a partir do momento que começa a desenvolver esses vários cursos de aperfeiçoamento, de capacitação enfim [...] ele vai melhorando a sua forma de prestar serviços.”
EN2	“eficiência dos recursos”; “impacto no âmbito do, do objetivo esperado”; “impacto direto também na expectativa da sociedade”; “desenvolvimento”.	“Sim, claramente. [...] em termos de, de eficiência dos recursos né, tem impacto no [...] objetivo esperado pela instituição e objetivo também específico de, de cada servidor...é. [...] também na expectativa da sociedade [...] teria impacto claramente”. ...] se tem um entrosamento entre os atores [...] das atividades focando no mesmo objetivo, aumentando a eficiência [...] ele é criado [...] os atores ali envolvidos discentes e, ou docentes como é o nosso caso, técnico administrativo [...] conseguem trabalhar de forma indissociável, com um único objetivo [...] Então, nesse aspecto traz todas essas questões, é...de desenvolvimento, de evolução.”
EN3	“agiliza a execução dessas atividades”; “eficiência no trabalho”; “qualidade”; “satisfação pessoal”; “tranquilidade”.	“[...] na medida que o servidor tem essa segurança de estar com um manual para que ele faça o trabalho como deve ser feito, obedecendo essa regra, e ele tendo um capital humano que conhece aquilo ali [...] essa relação entre os dois é produtiva inclusive no sentido de agilizar, de eficiência no trabalho.”
EN4	“rapidez”; “eficiência”; “qualidade do trabalho”; “eficácia dessas atividades”; “confiança”.	“[...] toda vez que é criado uma norma, ela facilita [...] para o servidor executar as suas atividades, ele faz as suas atividades com mais confiança, então assim, o capital intelectual [...] meios para que ele faça a atividade com mais rapidez, com mais eficiência [...]”
EN5	“melhorar o todo”; “economicidade”; “impessoalidade”; “qualificação dos servidores”.	“[...] tanto na questão, por exemplo, do treinamento ele é superimportante mas também o que o meu conhecimento se agrega a isso e para melhorar o todo [...] A partir do momento que a gente atinge os princípios da economicidade, da impessoalidade, aqueles princípios da administração a gente melhora o ambiente também [...], melhora o processo em si [...] através do conhecimento, tudo isso melhora.”
EN7	Melhoramento.	“[...] na prática a gente vai adquirindo, a cultura, a gente vai desenvolvendo, vai criando o projeto, palestra [...] vai transformando, acredito assim na parte cultural é uma transformação. [...] quanto mais vai modificando, vai melhorando [...]”

Efeito do CI no desempenho para a criação de valor		Como ocorre
EN8	“produzir melhor”; “resultados melhores”.	“[...] É muito intangível né um valor [...] assim, não pode falar em valor de termo de financeiro, não é isso [...] dá para ter um valor diferente, produzir melhor. [...] é fato que melhores valores em todos os três pontos vão gerar resultados melhores [...] professores mais bem capacitados, professores com melhor ambiente de trabalho, com certeza, sabe que o capital humano dele vai se desenvolver bem melhor e passar isso para os alunos; o estrutural a mesma coisa se a gente tiver uma melhor estrutura em todos os sentidos do conhecimento estrutural, também vai melhorar”.
EN10	“evoluir”; “melhorar o ensino”.	“[...] o conjunto [...] desses três... distinções de capital né, dessas três que formam o capital intelectual são é... é... os meios pelos quais a Instituição tende a evoluir [...] melhorar [...] quando você tem pessoas especializadas e... a pessoa certa no lugar certo, ela ajuda muito né porque as coisas fluem mais naturalmente.”
EN13	“trabalhar melhor”; “fazer um bem maior”; “ética” “comprometimento com o desenvolvimento da ciência; “progresso”; “Desenvolvimento” “habilidades”.	“[...] esse capital, eu acho que ele dá valor para a instituição [...] quando você tem, pensando nesse capital humano, nesse conhecimento acumulado das pessoas, tem pessoas que têm conhecimento nas diversas áreas, elas podem trabalhar melhor e fazer um bem maior para a instituição, para a sociedade. Esse capital estrutural também está à disposição, a serviço da sociedade”.
EN14	“melhoria da instituição”; “maior satisfação”; “atingir metas propostas”; “qualidade do ensino” “progresso da instituição.	“[...] influencia em tudo para o progresso de uma instituição, porque se você não tem as três [...] é como se a empresa ficasse parada, então é importantíssimo e tá sempre aperfeiçoando isso, além disso, sempre melhorando as falhas de cada tipo [...]”
EN15	“valor intelectual”; “valor moral”; “ética”	“[...] gera valor [...] cria valor, mas um valor [...] humano, um valor intelectual, um valor de conhecimento[...]. [...] ou talvez um valor moral, porque aprende querendo ou não eles levam valores que são transmitidos de ética, de moralidade né, eles levam para casa. Mas eu, acredito que o principal seria o intelectual.”
EN16	“melhora as atividades”	“Influencia, quanto mais é... capacitada a pessoa... se ele aplica isso melhor, assim [...] melhora as atividades.”
EN17	“produzir com mais qualidade”; “formação do; estudante”; “capacitação”; “qualificação” “profissional melhor, preparado”.	“[...] quanto mais conhecimento, quanto mais experiência que se tem, mais produto a instituição, no caso da escola, vai produzir com mais qualidade, no nosso caso conhecimento do estudante, formação, capacitação, qualificação, um profissional melhor preparado [...]”
EN18	“melhoria dos processos”; “ética”; “cumprimento”; “condições ideais para o público-alvo”; “ensino de qualidade”	“Com certeza [...] é fundamental para proporcionar a qualidade de todos os níveis administrativos, pedagógicos e as políticas macro, dentro do Estado.”
EN19	“melhor qualidade do ensino”; “melhora o processo de ensino”; “gerar conhecimento”	“Com certeza [...] acho muito importante, porque assim, a pessoa que tem capital humano ela tem condições de dar uma melhor qualidade de ensino [...] melhora o processo, melhora o processo de ensino, ele propicia pesquisa e extensão dentro do campus, traz outras instituições pra dentro da instituição da qual agrega valores que vai gerar conhecimento [...]”
EN20	“melhorar”	“Com certeza [...] necessita dos três e para melhorar [...]”

## Apêndice C2 – O efeito do CI na criação de público

Sujeitos	Percepção do CI na criação de VP o IFMT-Campus Cáceres.		Percepção da influência do CI no VP	
	Percepção sobre o CI na criação de valor público	Como cria	Influência do CI no VP	Importância das Dimensões na criação de VP
EN1	“[...] Sim, ali está criando valor público[...].”	“[...] esses constantes desenvolvimentos de capital intelectual [...] vão...melhorando ao longo dos anos a forma de como prestar os serviços e a qualidade na prestação desse serviço [...]”	“Sim, influência, influência bastante [...]” -	“[...] eu penso que todas elas em conjunto exercem de forma igual.”
EN2	“Cria, ele cria valor público [...]”	-	“Sim. [...] trabalho mais efetivo, mais eficiente [...]”	“[...] não tem uma hierarquia sobre os três eixos do capital intelectual [...] eu vejo como algo indissociável [...]”
EN3	“[...] considero que está [...]”	-	“Influencia. [...] por mais que, que o servidor esteja qualificado, detém o conhecimento, ele precisa de estrutura, de normas de, de outros ingredientes para poder prestar um bom, um serviço. Ele precisa do apoio tecnológico, ele precisa do apoio financeiro né, da qualidade das salas, da estrutura para ele poder prestar um bom trabalho.”	“[...] eu acho que não. Não tem uma dimensão em relação a outra.”
EN4	“Sim, sim [...]. É muito complexo [...]”.	“[...] Está criando também a partir do momento que ele faz extensão, faz ensino, ele faz é, é pesquisa ele está criando. [...] é... o profissional bem formado é o resultado desse capital intelectual, e nós, hoje podemos dizer que formamos bons alunos.”	-	“[...] eu acho que é uma soma.”

## CONTINUA

Sujeitos	Percepção do CI na criação de VP o IFMT-Campus Cáceres.		Percepção da influência do CI no VP	
	Percepção sobre o CI na criação de valor público	Como cria	Influência do CI no VP	Importância das Dimensões na criação de VP
EN5	"Sim."	"[...] por exemplo, me dá um treinamento e eu posso... uma empresa vir aqui [...] querer algumas informações [...] se eu estou apta ou se eu tenho esse conhecimento eu vou poder responder, ele vai poder sair daqui satisfeito [...]."	"Sim [...] um servidor treinado [...] está apto e qualificado pra aquilo."	"[...] é um tripé, e os três precisam andar na mesma sintonia [...]."
EN6	"Sim [...] porque ele pode fazer muito mais porque nós temos um bom capital intelectual é isso que da insatisfação porque a gente sabe que pode mais."	"Eu acho que se tem muito a melhorar isso justamente isso."	"Sim [...] acho que a eficiência e a qualidade do serviço público ofertado estão diretamente relacionadas ao capital intelectual [...] Eu acho que 80% [...]. [...] para gerar essa satisfação social é imprescindível que se tenha, se valorize, que se dê atenção ao capital intelectual da organização [...]."	"[...]às vezes pode depender do tipo de organização [...]."
EN7	-	-	"Sim! [...] no atendimento, na satisfação do público né."	"O capital humano acredito, e aí o estrutural."
EN8	"Sim, acredito [...]."	"[...] daqui produz pessoas que vão melhorar a vida de outras pessoas porque melhora produção, melhora vários aspectos, melhora a própria família daquela pessoa que estudou aqui [...] a escola tem credibilidade."	"Sim! [...] através do capital intelectual que você vai gerar o valor público [...]."	"[...] é essencial os três para gerar um bom resultado desse valor público, um só não gera um bom resultado. [...]."
EN9	"Está, está [...] há um grande valor público."	"[...] a escola tem credibilidade, ex-alunos trazendo filhos, ele foi aluno e traz os filhos, então isso pra mim é um capital de valor público porque ele considera que a escola é muito boa [...] a sociedade que valoriza."	"Influencia, nossa [...] Eu diria que uns 80% mais ou menos. [...] influência na questão lá fora, olhando de fora para dentro, já que nós aqui somos pessoas profissionais que entregamos os serviços de qualidade [...]."	"[...] Não, pra mim igual [...]."

CONTINUA

Sujeitos	Percepção do CI na criação de VP o IFMT-Campus Cáceres.		Percepção da influência do CI no VP	
	Percepção sobre o CI na criação de valor público	Como cria	Influência do CI no VP	Importância das Dimensões na criação de VP
EN10	“Sim. Eu considero que sim [...]”.	“[...] nós somos uma referência em termos de ensino aqui, ensino de qualidade [...] a gente tem um corpo profissional, uma equipe profissional boa [...] bem capacitada e que nos faz tornar referência essa área e trazer credibilidade e visibilidade para o campus.”	“Considero que sim [...] acho que ele é a base para o desenvolvimento de todas as outras atividades [...] vai aprimorar esse tipo de serviço [...] área educacional [...] vai aprimorar o funcionamento desse, dessa instituição pública e que consequentemente vai trazer melhoria para a satisfação do usuário [...]”.	“[...] não sei se teria alguma que poderia se sobrepor [...] A estrutural talvez é uma das que possam ser percebida de maneira mais rápida por parte do usuário e consequentemente influenciar na percepção dele na questão da qualidade [...]”.
EN12	“Sim, está [...]”	-	-	-
EN13	“Sim, um pouco aquém do potencial. [...]”.	-	“Influencia, na minha opinião influencia [...] de uma forma: relativamente direta [...] relativamente porque não é assim tão proporcionalmente [...]”.	“Para mim, primeiramente o relacional, segundo o humano e em terceiro o estrutural, pra mim seria essa relação, essa hierarquia.”
EN14	“[...] Está criando sim, tá melhorando.”	-	“Com certeza, está tudo relacionado [...] diretamente está relacionado [...]”.	“Eu acho que todas estão relacionadas, não teria assim uma hierarquia [...]”.
EN15	“[...] na sociedade aí fora, considero que sim [...]”.	“[...] é muito reconhecida a instituição, como uma instituição de ensino excelente, de ensino excelente aí fora. Então, eu considero sim, que o IFMT-Campus Cáceres gera esse valor na comunidade lá fora, de satisfação”.	-	“[...] no meu ponto de vista elas teriam valores iguais né, mas em determinadas situações pode ser que uma prevaleça sobre outra né, no sentido assim, do objetivo da instituição, da organização.”
EN16	“[...] eu acho que posso colocar que sim, digamos que alguns [...]”.	-	“Sim acho que ele cria sim.” [...] se eu tenho a informação eu tenho o conhecimento e tenho o aprendizado de como eu vou executar né, então se eu tenho conhecimento, se eu executo bem, se eu coloco isso em prática, esses valores, essa satisfação ela vai acontecer [...]”.	“[...] humano aí, em primeiro as pessoas né, depois a, acho que aí em segundo vem a estrutural e terceiro a relacional [...]”.

CONTINUA				
Sujeitos	Percepção do CI na criação de VP o IFMT-Campus Cáceres.		Percepção da influência do CI no VP	
	Percepção sobre o CI na criação de valor público	Como cria	Influência do CI no VP	Importância das Dimensões na criação de VP
EN17	"Está, sempre criou, era muito forte quando Escola Agrotécnica, Escola Agrícola [...] era muito forte esse valor público, hoje passou para uma fase crítica de IFMT [...]".	"[...], mas eu vejo um viés de melhora, de valor público, formação".	"Sim, nossa e como tem [...] Quanto mais conhecimento, mais informação, mais experiência desde que ela seja repassada né, aí tem uma coisa muito importante, tem muita gente que sabe para ele, por meu laboratório, por meu processo, por minha patente e esconde esse valor, é comum, é mais comum do que nós pensamos."	"[...] Não é que ela é mais importante, mas que influencia mais no valor público, acho que ela influencia muito, as relações; [...]".
EN18	"Tenho trabalhado nisso a muito tempo [...]".	"[...] o campus sempre tem trabalhado no sentido de incentivar e motivar os servidores a cada vez mais a buscar esse capital intelectual [...]e também ouvindo as necessidades de dar as condições de trabalho pra essas pessoas, para que as atividades laborais em seus setores não sejam prejudicadas, que vai resultar na nossa relação com o nosso público-alvo e depois esse nosso aluno né que formado vai ter possibilidade de se inserir no mercado de trabalho por ter uma formação de qualidade."	"[...] não existe outro meio para ascensão de um país [...] a não ser pela educação e a educação ela passa pelo desenvolvimento do capital intelectual e que vai trazer a consciência das pessoas quanto a coisa pública, ao valor público, então ela é fundamental e está atrelada a educação. [...] Exemplo é assim, se o professor dá uma boa aula, ele tem uma boa aula o aluno está satisfeito [...]".	"[...] elas trabalham em sintonia e acho que são indissolúveis."
EN19	"Sim. [...]".	-	"Sim. [...] a partir do momento que uma pessoa tem o capital humano através de qualquer capacitação que ele fizer, se ele gera algum capital estrutural dentro da instituição, automaticamente ele irá influenciar na qualidade ofertada para esse aluno que está lá, que é uma das pessoas, e na própria comunidade interna".	"[...] na nossa instituição, se for ter que numerar ou grau de importância seria o capital humano."
EN20	"Sim. [...]".	"[...] está melhorando, está diminuindo né as insatisfações, estão diminuindo."	-	"Eu acho que é a humano, a humano influencia muito, só que eu acho que a estrutural também gera uma curiosidade nos alunos."

Sujeitos	CONTINUA			
	Percepção sobre o CI na criação de valor público	Como cria	Influência do CI no VP	Importância das Dimensões na criação de VP
EN21	“Sim[...]”.	“[...] a grade de professores, por exemplo, os professores mestres e professores doutores, na minha opinião a incidência desses profissionais ela aumenta sim a questão do valor público [...]”	“Sim [...] se o instituto não tivesse um capital de conhecimento para me oferecer eu não estaria satisfeito, se não houvesse uma relação entre servidores, mínima que seja, não estou dizendo que é mínima mas se não houvesse nenhuma forma de relação, não seria nada fácil para mim conseguir alguma coisa aqui no instituto”.	-
EN22	-	-	“Com certeza [...]”. [...] seria em relação humana forma de organizar as coisas para relatar a gente isso com certeza afeta.”	-

## Apêndice D - Termo de anuência para a realização do Estudo de Caso pelo IFMT-Campus Cáceres

SENHOR DIRETOR GERAL DO INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO – IFMT/ CAMPUS CÁCERES PROFESSOR OLEGÁRIO BALDO

### TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO

Eu, **RAYONARA PARENTE DE LIMA**, matrícula SIAPE N.º 176279, discente do Curso de *Mestrado em Contabilidade e Finanças* do Instituto Politécnico do Porto/IPP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto/ISCAP, venho através do presente, solicitar vossa autorização para realização da pesquisa, coleta de dados, aplicação de questionários, realização de entrevistas, visitas *in loco* e levantamento de informações para fins do desenvolvimento da dissertação de Mestrado, sob o título “**O Efeito do Capital Intelectual na Criação de Valor Público: Estudo de Caso no IFMT-Campus Cáceres Professor Olegário Baldo**”, com o objetivo de oferecer evidências sobre os reflexos do capital intelectual na criação de valor público. Esta pesquisa está sendo orientada pelo Docente, Doutor **José António Fernandes Lopes Oliveira Vale**.

Na certeza de mais uma vez contar com vosso atendimento, desde já agradecemos e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Cuiabá, 26 de março de 2018.

**Rayonara Parente de Lima**  
Pesquisadora/ISCAP

De Acordo



**Salmo César da Silva**

Diretor Geral – IFMT- Campus Cáceres Prof. Olegário Baldo

Salmo César da Silva

Diretor Geral

Portada nº 867-II, DOU de 20/04/17

IFMT - Campus Cáceres - Prof. Olegário Baldo