



**O Setor Público e a avaliação do Capital Intelectual: um estudo de caso
no Instituto Federal de Goiás, segundo o modelo de Medição do Capital
Intelectual no Setor Público proposto por Queiroz em 2003**

Reila Versiane Rodrigues

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Contabilidade e Finanças

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

Porto – 2018

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



O Setor Público e a avaliação do Capital Intelectual: um estudo de caso no Instituto Federal de Goiás, segundo o modelo de Medição do Capital Intelectual no Setor Público proposto por Queiroz em 2003

Reila Versiane Rodrigues

**Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças, sob orientação do Doutor
Rui Filipe Pereira Bertuzi da Silva**

Porto – 2018

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

Resumo:

A medição do Capital Intelectual, tradicionalmente composta pelos capitais humano, estrutural e relacional, é um tema incomum nas autarquias do setor público, o que originou a necessidade de pesquisar tal aspecto. No primeiro momento, foi constatada, por meio do referencial teórico, a possibilidade de aplicar um modelo para esse setor; logo, tencionou-se operacionalizar o modelo de Medição do Capital Intelectual no setor público proposto por Queiroz (2003) e informar às pessoas-chave e à gestão a existência de um método que auxilie na gestão desse conhecimento e na tomada de decisões. Para tanto, utilizou-se o estudo de caso, com aplicação de questionário on-line aos servidores da instituição pública de ensino denominada como Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás – Câmpus Itumbiara. Quanto ao tipo de metodologia, foi realizada uma análise de conteúdo conjugada com a descrição estatística das respostas obtidas. Como principal resultado, evidencia-se a operacionalização do referido método, em que a dimensão de Relações Externas, no conjunto formado por ela e Capital Humano, Organização Interna, Qualidade e Transparência, obteve a melhor pontuação, o que demonstra que a instituição cumpre com os objetivos relacionados aos *stakeholders*. Pelo fato de as notas finais para todas as dimensões se encontrarem abaixo da média (50%), de acordo com Queiroz (2003), gera-se um passivo intelectual. As principais limitações do estudo são o tipo de instrumento aplicado e o curto período para a coleta de dados, o que sugere entrevistas e investigações em outras instituições. Desse modo, os Institutos Federais, como autarquias da administração pública, possuem um vasto campo para investigar os elementos que permeiam o Capital Intelectual e que podem agregar valor a eles.

Palavras-chave: Capital Intelectual; Mensuração; Valores ocultos; Modelo de Queiroz.

Abstract:

The measurement of Intellectual Capital, traditionally composed by human, structural and relational capital, is an uncommon theme in public sector autarchies, which led to the need to research this aspect. In the first moment it was verified, through the theoretical reference, the possibility of applying a model for this sector; therefore, it was intended to operationalize the Intellectual Capital Measurement model in the public sector proposed by Queiroz (2003) and to inform key people and management about the existence of a method that assists in the management of this knowledge and in decision-making. For this purpose, the case study was required, with the application of an on-line questionnaire to the employees of a public educational institution named as Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás – Câmpus Itumbiara, Brazil. Regarding the type of methodology, a content analysis was performed closely with the statistical description of the obtained responses. As a main result, it is evident the operationalization of the referred method, in which the External Relations dimension, in the group composed of it and Human Capital, Internal Organization, Quality and Transparency, has taken the best score, which shows that the institution complies with the objectives related to the stakeholders. As the final scores for all dimensions are below the average (50%), according to Queiroz (2003), this fact generates an intellectual liability. The main limitations of the study are the type of instrument applied and the short period for data collection, which suggests interviews and investigations in other institutions. Therefore, the Federal Institutes, as autarchies of the public administration, have a vast field to investigate the elements that permeate Intellectual Capital that can add value to them.

Keywords: Intellectual Capital; Measurement; Hidden values; Queiroz Model.

Dedicatória

A Deus, pela fonte infinita de amor e força espiritual.

Aos meus pais, pelo exemplo de vida, honestidade e amor incondicional.

Ao Cleuber, pelo laço fraternal que nos une, incentivo e otimismo constante.

Aos meus filhos Rafael, Lara e Letícia e aos netos, Maria Eduarda e Nicolas, minhas maiores motivações para melhorar como ser humano.

À memória dos meus antepassados.

Agradecimentos

No decorrer desta pesquisa, muitas pessoas foram essenciais para que o presente trabalho lograsse êxito, nesse sentido, os meus agradecimentos ao Professor Doutor Alexandre Bossi Queiroz, o qual foi generoso em compartilhar seu conhecimento.

Ao orientador Professor Doutor Rui Filipe Pereira Bertuzi da Silva, pela dedicação, apoio e aceite em orientar-me, muito obrigada!

Aos professores que nos ministraram aulas em Portugal e no Brasil, sob a coordenação da Professora Doutora Ana Maria Alves Bandeira, e aos demais docentes e administrativos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto/Instituto Politécnico do Porto.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás na pessoa do Magnífico Reitor, Professor Jerônimo Rodrigues da Silva, instituição participante Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás – Câmpus Itumbiara e diretora-geral, Aline Silva Barroso, aos docentes, técnico-administrativos, colegas servidores em colaboração técnica e discentes. Em especial, aos que contribuíram com a pesquisa, de alguma forma, sejam como respondentes ou com palavras de força e conselhos, meus sinceros agradecimentos.

À Professora Maria Marly Dantas de Oliveira Silva, pela maestria em repassar o conhecimento extenso que adquiriu ao longo de sua vida acadêmica, ao mudar a realidade de muitos para uma vida melhor.

À minha avó, pais, irmão, filhos, nora, netos e a todos os familiares que foram pacientes e compreensivos, nas minhas ausências, incentivadores e carinhosos nas palavras de coragem e otimismo, pois juntos passamos pelas dificuldades, mas chegamos ao final.

A todos os amigos, pelos pensamentos positivos e compreensão dessa longa ausência.

Aos meus colegas da turma do Mestrado em Contabilidade e Finanças e Mestrado em Assessoria de Administração, pela força, apesar do pouco tempo para si, dedicaram-se a auxiliarem, por muitas vezes, nos estudos em comum.

Lista de Abreviaturas

AFS - *Assurance Financial Services*

BSC - *Balance Scorecard*

CEFET-MG - Centros Federais de Educação Tecnológica de Minas Gerais

CEFETRJ - Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

CF - Constituição Federal do Brasil

CI - Capital Intelectual

CNS - Conselho Nacional de Saúde

CONEP - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública

IAS - *International Accounting Standards*

IASB - *International Accounting Standards Board*

IFG - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Goiás

IFs - Institutos Federais

IIRC - *International Integrated Reporting Council*

MEC - Ministério da Educação

NGP - Nova Gestão Pública

NTICs - Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

PI - Propriedade Intelectual

RFEPCT - Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica

SUAP - Sistema Unificado de Administração Pública

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

VC - Valor Contábil

VM - Valor de Mercado

Índice geral

Introdução	1
I - Enquadramento geral	2
1.1 Justificativas do estudo e problema de investigação	6
1.2 Objetivos gerais e específicos	7
1.3 Estrutura da dissertação	8
Capítulo II – O Capital Intelectual	9
2.1 Considerações iniciais.....	10
2.2 Conceitos de Capital Intelectual	11
2.2.1 Ativos intangíveis	15
2.2.2 Formas de Capital Intelectual	17
2.3 Modelos e abordagens tradicionais de mensuração do Capital Intelectual.....	20
2.3.1 Modelo de Edvinsson & Malone – <i>Skandia Navigator</i>	22
2.3.2 Modelo de Sveiby – Monitor de Ativos Intangíveis.....	24
2.3.3 Modelo de Stewart.....	25
2.3.4 O Modelo de Queiroz (2003).....	27
2.3.4.1 As cinco perspectivas: fatores positivos e negativos na formação de Capital Intelectual	32
2.3.4.2 Classificação dos ativos intangíveis no setor público	34
Capítulo III – Metodologia	35
3.1 Introdução.....	36
3.2 Objetivos do estudo	37
3.3 Contextualização do estudo de caso	37
3.3.1 A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica	38
3.3.2 O Instituto Federal de Goiás – Câmpus Itumbiara	39
3.4 Caracterização da amostra	41
3.5 Instrumentos e procedimentos	41
3.6 Critérios para elaboração do instrumento de pesquisa	43
Capítulo IV – Resultados.....	47
4.1 Apresentação dos resultados.....	48
4.2 Discussão dos resultados	53

Capítulo V – Conclusão.....	57
5.1 Considerações finais.....	58
5.2 Limitações do estudo	59
5.3 Recomendações para trabalhos futuros	59
Referências Bibliográficas.....	61
Anexos.....	67
Apêndices	74

Índice de tabelas

Tabela 1 - Classificação dos elementos que compõem os ativos intangíveis.....	25
Tabela 2 - Peculiaridades do setor público.....	28
Tabela 3 - Elementos positivos e negativos na gestão do capital intelectual do setor público	33
Tabela 4 - Classificação dos ativos intangíveis no setor público	34
Tabela 5 - Elementos intangíveis e fatores do Capital Intelectual no setor público.....	43
Tabela 6 - Exemplo de pergunta tricotômica com respostas múltiplas	44
Tabela 7 - Modelo de nota atribuída ao Capital Intelectual	45
Tabela 8 - Notas atribuídas ao Capital Intelectual.....	48
Tabela 9 - Pontuações obtidas aplicadas ao modelo de CI em relação às dimensões e perfil sociodemográfico.....	50
Tabela 10 - Pontuação geral obtida aplicada ao modelo de CI divididas pelas informações sociodemográficas	52

Índice de figuras

Figura 1- Criação do Valor Intelectual	13
Figura 2 - Componentes do capital intelectual	14
Figura 3 - Taxonomia do Capital Intelectual.....	19
Figura 4 - Navegador Skandia	23
Figura 5 - Navegador do capital intelectual.....	26
Figura 6 - À procura de capital intelectual no setor público	29
Figura 7- Modelo de Capital Intelectual para o setor público	31
Figura 8 - Pontuações obtidas aplicadas ao modelo de CI para o setor público nas cinco dimensões estudadas.....	49
Figura 9 - Pontuações obtidas aplicadas ao modelo de CI para o setor público em relação às dimensões e posse de função gratificada ou cargo de direção	51
Figura 10 - Pontuação da média total obtida aplicada ao modelo de CI para o setor público	53

Introdução

I - Enquadramento geral

O termo competitividade pode ser amplamente conhecido no mundo empresarial, visto que a velocidade de integração econômica, social e política mudou a relação entre os países. A Contabilidade, como ciência, acompanha essa evolução e, nesse contexto, algumas temáticas ganharam atenção, uma delas, o Capital Intelectual (CI).

Assim que as fronteiras deixaram de existir, devido à globalização, a notoriedade desse diferencial competitivo é vista nos esforços envidados da maioria das entidades para manterem-se no mercado. Os conceitos de lucros e mercado, bem como tudo o que envolve as empresas e organizações, caminharam rumo à busca pelo conhecimento e ideias inovadoras.

Nesse sentido, a palavra-chave é mudança, caracterizada como o potencial das organizações para ter sucesso (Vveinhardt & Žilaitytė, 2014). Várias empresas entenderam, na íntegra, que o instinto de sobrevivência é adequar-se aos novos tempos, haja vista que o conhecimento não é estático.

O CI é tema de investigação há várias décadas, mas foi na era dos anos 90 que houve um apogeu na publicação de artigos científicos sobre os ativos intangíveis e o termo passou a ser pesquisado mais intensamente. A ideia de mensurá-lo não é nova e ganha maior visibilidade quando o conhecimento e, principalmente, a necessidade da gestão deste, realça no contexto das mudanças de paradigmas e fortalece as vantagens competitivas das empresas (Tan, Plowman & Hancock, 2007; Volkov & Garanina, 2007; Cassol, Gonçalo, Santos & Ruas, 2015).

Nesse cenário, a criação de valor para uma empresa não pode ser medida somente em termos monetários, configuram neste ambiente as inovações tecnológicas e constantes mudanças que proporcionaram uma nova visão voltada para o conhecimento. Diante disso, o modelo tradicional de contabilidade, baseado em índices financeiros, cedeu lugar à valorização do CI, momento este conhecido como um período de transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento (Antunes & Martins, 2002).

Na visão desses autores, embora exista uma ligação entre recursos e conhecimento, este último não substitui os demais como consequência, essa transição trouxe a valorização de itens, à época, não reconhecidos pelas empresas ou organizações e pela própria Contabilidade.

Esses itens, parte do universo contábil, são relativos à algumas das expressões do CI que serão abordados no presente trabalho: capital do conhecimento (Laperche & Liu, 2013), ativos intangíveis ou valores ocultos (Edvinsson & Malone, 1998), ativos invisíveis (Sveiby, 1997), ativos intangíveis ou imateriais (Brooking, 1997), fatores intangíveis e incorpóreos (Bailoa & Silva, 2007) que foram objeto de inúmeras investigações.

Joia (2001, p. 55), ao referenciar que “a compreensão do conhecimento como uma arma estratégica para as corporações pode ser tudo, menos recente” corroborou com Brooking (1997, p. 25) quando afirmou que “o capital intelectual não é nada novo, mas esteve presente desde que o primeiro vendedor estabeleceu um bom relacionamento com um cliente. Mais tarde, foi chamado de fundo de comércio . . .”. Este último, pode estar relacionado com o termo contábil, mais comumente, conhecido como *goodwill* adquirido, traduzido no reconhecimento e mensuração do ágio por expectativa de rentabilidade futura¹ (CPC, 2018).

Se, por um lado, a moderna administração valoriza o conhecimento, competências, habilidades e talentos que podem agregar valor, por outro, emergiram problemas de mensuração destes aspectos não financeiros. Edvinsson & Malone (1998) observaram que, a partir do momento em que se detectou o intercâmbio entre as influências do passado e futuro, aspectos financeiros e CI, houve uma necessidade emergente de um novo equilíbrio para o reconhecimento dessa nova realidade empresarial.

A existência de lacunas ocasionais e temporárias entre a percepção de mercado e a realidade contábil das empresas são a prova desses problemas. Os autores, acima elencados, reforçaram a importância da captação deste recurso para a criação de valor econômico, por meio dos métodos de mensuração e gerenciamento e, assim, o CI tende a tornar-se relevante para o desenvolvimento de estratégias e sucesso para quem os utiliza.

Nesse ambiente, a mensuração do CI torna-se uma importante ferramenta para agregar valor, fornecendo meios para gerir esses ativos no sentido de controlar as variáveis que influenciam o alcance das metas dessas entidades, sejam elas financeiras ou na prestação de serviços.

¹Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), Retirado de <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=46>.

No entendimento de Hendriksen & Breda (1999, p. 303), o conceito de mensurar “é atribuir uma quantidade numérica a uma característica ou a um atributo de algum objeto, como um ativo, ou de uma atividade, como a de produção”.

Diante de um cenário contabilístico, a palavra mensurar ou medir se encaixa, comumente, ligada aos valores monetários divergindo no contexto desse trabalho ao configurar na tradução de valores que não assumem a forma financeira.

Independente de sua natureza conceitual e possíveis controvérsias, é inegável a contribuição que o CI traz a qualquer tipo de empresa ou organização, partindo do pressuposto que possa ser mensurado e bem gerido. Sob a influência do conhecimento, um dos desafios dessa nova era para os gestores no mundo dos negócios é implementar um sistema de controle integrado, com informações financeiras e de gestão, incorporando indicadores intangíveis, fornecendo informações mais completas aos usuários e cidadãos (Queiroz, 2003).

Vale ressaltar que as empresas privadas sempre estiveram no rol das cotações de mercado, bem como seus valores contabilísticos, portanto a mensuração, comparação e divulgação dos intangíveis são mais fáceis quando se tratam dessas instâncias. E é nesse contexto que as organizações se encontram: em produção e aplicação intensa do recurso conhecimento, a fim de se manterem competitivas.

Em consequência, o CI, considerado como recurso estratégico para organizações (Bailoa & Silva, 2007), causou um aumento de investigações nessa área. Concomitante, vários estudos e livros surgiram sobre o valor do conhecimento nas organizações, tendo como base a evolução da economia e a globalização, fatores que impulsionaram a maneira de refletir dados e aproveitá-los como utilizadores na captação de recursos. De certa forma, as organizações incorporaram essas transformações e trouxeram um novo olhar para os valores ocultos².

No caso do setor público, a intangibilidade é mais latente e pode-se encontrar um vasto campo para identificar esses tipos de intangíveis, tendo em vista os objetivos dessas entidades (de cunho social), os recursos (humanos e conhecimento) e os produtos (em sua maioria, serviços) os quais são, essencialmente, intangíveis (Bailoa & Silva, 2007).

² Entende-se por valores ocultos “a expressão que pode ser utilizada para indicar um elemento do ativo que não foi reconhecido contabilmente ou a subavaliação do ativo. O ativo oculto representa os bens de titularidade da empresa que não foram lançados em seus registros contábeis” (Ferreira, 2009, p. 40).

Externalidades e mudanças nos cenários internacionais, volatilidades financeiras, uso das tecnologias, marcaram uma crise de identidade no setor público, entre os anos 80 e 90, como afirmou Queiroz (2003, p. 25), “tal crise poderia ter afetado a administração pública de forma a estabelecer uma relação com o modelo burocrático que sempre presidiu o desempenho deste setor”.

Nesse contexto, Queiroz (2003) enfatiza que o cidadão deixou de ser mero espectador e passou a ser participante no destino da comunidade e, conseqüentemente, a administração pública migrou de uma administração centralizadora para uma administração relacional, esta última exigindo uma abordagem para todos os *stakeholders* afetando, positivamente, os níveis de competitividade entre as organizações.

Não obstante, há a necessidade da compreensão desta sociedade do conhecimento e de reconhecer o gerenciamento dos recursos a serem apresentados pelo CI. Diante disso, o enfoque do presente trabalho será a análise dessas dimensões numa instituição pública federal de ensino do estado de Goiás.

Sendo assim, pretende-se abordar os principais conceitos, a fim de destacar as dimensões do CI no ambiente a ser estudado e tentar mensurá-lo, no intuito de aplicar um modelo que auxilie a compreensão e captação destes recursos para direcioná-los às pessoas-chave dessa instituição.

Sabe-se que, a Administração Pública tem como um de seus fins a entrega de valor aos cidadãos, por meio da prestação de serviços, com a obrigação de manter um serviço adequado, é o que dispõe a Constituição Federal do Brasil³ (CF) de 1988, em seu item IV, Art. 175: “Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos”.

Dessa maneira, esta pesquisa intenciona, também, destacar uma das dimensões do CI, o capital de clientes, e contribuir com uma visão mais integrativa da empresa pública e de seu relacionamento com o cidadão.

Tendo em vista que, atualmente, a participação dos contribuintes e da sociedade civil é maior e, em função da importância que os ativos intangíveis vêm assumindo nas organizações, a investigação assume como pressuposto teórico a avaliação do CI numa

³Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm.

autarquia federal, denominada Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás – Câmpus Itumbiara (IFG-Câmpus Itumbiara), na qual também reside esse compromisso com os cidadãos.

Em seguida, o estudo desdobra-se nas justificativas, problema de investigação, objetivos gerais, específicos e na estrutura da dissertação.

1.1 Justificativas do estudo e problema de investigação

A princípio, o interesse nesse estudo é acadêmico e profissional e, em segundo lugar, a percepção da escassez de publicações nas tratativas com relação às pesquisas feitas em empresas privadas em detrimento das públicas. Além disso, observa-se uma crescente demanda da sociedade pela busca de serviços de qualidade o que tem levado as organizações a aperfeiçoarem seus produtos e serviços e, conseqüentemente, investirem no CI e na correta administração deste.

As entidades públicas, seguindo esse caminho, também ensinam melhorar o atendimento ao público e isso tem modificado a maneira de pensar e agir dos prestadores de serviços na busca pela qualidade. Cumpre evidenciar, também, que no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – Institutos Federais (IFs) a alavancagem do conhecimento é primordial para as atividades fins da instituição e a abordagem do CI, objeto deste estudo, torna-se fundamental para a o interesse no foco da investigação.

Em seus estudos, Queiroz (2003) propôs um modelo de medição de CI adaptado às administrações públicas para verificar o *status* atual e o grau de desenvolvimento das informações fornecidas pelos municípios espanhóis, a partir da internet, com a finalidade de obter um perfil dessas informações apresentadas nos *sites* das prefeituras espanholas a partir da perspectiva do CI. Nesse sentido, justifica-se essa investigação nas orientações do próprio autor diante da necessidade de gerir os elementos do CI nas entidades públicas, com a ressalva de que, ao “implementar um sistema de gestão adequada de ativos intangíveis, cada entidade deverá procurar um ajuste de acordo com os seus objetivos e prioridades” (Queiroz, 2003, p. 208).

Acredita-se, ainda, que a presente pesquisa justifica a adaptação da teoria de mensurar o CI, adotando o referido modelo, com fins de subsidiar uma ferramenta para a prática gerencial de avaliação dentro de uma autarquia federal, particularmente uma

instituição pública de ensino, partindo da premissa que auxiliará todos os que, direta ou indiretamente, estejam ligados aos propósitos da investigação.

Por tudo isso, o referido estudo pretende responder à seguinte pergunta de partida: quais as variáveis e elementos que compõem o Capital Intelectual e que é possível a sua mensuração dentro do setor público, traduzido num modelo auxiliar para a gestão desse conhecimento?

1.2 Objetivos gerais e específicos

Como objetivo geral, a pesquisa visa aplicar o modelo de medição do CI aplicado ao setor público, desenvolvido por Queiroz (2003), no IFG-Câmpus Itumbiara. No que diz respeito aos objetivos específicos, pretende-se:

1. Demonstrar, com base na pesquisa bibliográfica básica, documental e estudo de caso, onde se encontra o CI e suas dimensões dentro da instituição pesquisada;
2. Apurar as variáveis que interferem nos resultados obtidos dessa mensuração;
3. A partir dos resultados, informar os gestores e demais servidores, o conhecimento sobre o tema dentro da unidade de forma a ajudá-los em sua gestão, com o propósito de atingir as metas e objetivos da instituição;
4. Operacionalizar o modelo direcionado ao setor público e, por meio da mensuração dos componentes do CI, desenvolver parâmetros a serem utilizados futuramente pela instituição.

Com fins para esse propósito, utilizou-se o referido modelo com aplicação de questionário *on-line* ao público-alvo e servidores do IFG-Câmpus Itumbiara e para tratamento e análise dos dados, planilhas do *software* Excel 2016, detalhada na parte de metodologia. Devido aos critérios para elaboração das questões e a linha adotada para a condução deste estudo, optou-se pelo recurso do Excel por melhor atender aos objetivos da pesquisa.

Dentro dessa perspectiva, pretende-se com esta investigação responder se há contribuições, a partir da mensuração dos componentes do CI para a tomada de decisão, por parte dos gestores, no sentido de atribuir valor à autarquia. Outro ponto que merece destaque no escopo deste trabalho são os benefícios à gestão ao identificar os caminhos que a contabilidade ou a própria instituição poderá seguir, a partir de possíveis aplicações de um

método que possa complementar o alcance dos objetivos e proporcionar melhorias na prestação dos serviços aos usuários, cidadãos e à sociedade.

1.3 Estrutura da dissertação

A dissertação é constituída por cinco capítulos, sendo este o primeiro, contendo a introdução e enquadramento geral; justificativas do estudo e problema de investigação; objetivos, motivações e estrutura da dissertação.

No segundo capítulo, a revisão bibliográfica trata das principais abordagens, conceitos de CI, ativos intangíveis, formas de capital e modelos tradicionais de mensuração, inclusive o modelo de medição aplicado ao setor público proposto pelo autor Queiroz (2003).

A proposta de metodologia segue, no capítulo três, em que se adota um estudo de caso na autarquia federal IFG-Câmpus Itumbiara, onde o modelo de Queiroz (2003) será operacionalizado com aplicação de questionário *on-line* adaptado à realidade da instituição.

No capítulo quatro são apresentados a análise e tratamento dos dados, os resultados obtidos na pesquisa e a discussão desses resultados.

Por fim, no capítulo cinco, as conclusões, possíveis limitações do estudo, recomendações e sugestões para pesquisas futuras.

Utilizando esse modelo, do ponto de vista da abordagem do problema, a referida pesquisa é considerada qualitativa e quantitativa; do ponto de vista dos objetivos pode ser descritiva e exploratória e, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, torna-se bibliográfica e estudo de caso (Gil, 1999). A metodologia está disponível e pormenorizada na parte empírica do trabalho, considerando que o modelo proposto faz parte da abordagem dos métodos tradicionais elencados no capítulo seguinte.

Um esclarecimento acerca desse trabalho: seguiu-se, como regra, atualizar a ortografia e a pontuação, bem como traduzir as citações em língua estrangeira constantes nesta investigação.

Capítulo II – O Capital Intelectual

2.1 Considerações iniciais

Neste capítulo, apresenta-se a natureza conceitual do CI, tendo como base os principais autores, com o objetivo de explanar os elementos que o compõem, a partir da exposição de alguns modelos tradicionais de mensuração, além de contextualizar o setor público e o método a ser aplicado.

Desse modo, é com grande interesse que se observa os relatos de CI no mundo corporativo e as organizações públicas não ficaram de fora dessas mudanças, visto as ações fomentadas para executar, com precisão, a eficácia e eficiência tão almejadas neste setor.

Seguindo essas tendências, por exemplo, é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública⁴ que foi criado com o objetivo, basicamente, de melhorar e desburocratizar o serviço público, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. Por fim, a introdução da lógica de resultados muda o enfoque das políticas públicas dos procedimentos para os resultados, promovendo a flexibilidade na gestão das atividades e oferecendo um novo conjunto de informações para os cidadãos controlarem os governantes.

A transparência, prestação de contas e demonstração de resultados são essenciais para a Nova Gestão Pública (NGP), haja vista que, na visão de Sano, H. & Abrucio, F. L. (2008) todos esses fatores objetivam não somente a gestão eficaz mas a construção de uma administração voltada aos cidadãos.

O principal motivo é a crescente valorização das empresas, a partir de 1980, quando se enfatizou a diferença entre o valor de mercado e o contábil. Dado esse fato, considera-se que os ativos intangíveis são os maiores impulsionadores na sustentabilidade, sobrevivência e criação de valor nos setores públicos e privados (Edvinsson & Malone, 1998; Stewart, 1998; Sveiby, 1998).

No entanto, nas instituições públicas e até mesmo em outras entidades sem fins lucrativos, a realidade torna-se um pouco mais complicada. Assim, na tentativa de informar a finalidade de se aplicar um modelo que mensure as dimensões do CI no setor público, a presente pesquisa discorre sobre a matéria, sob a ótica dos principais autores.

⁴ Instituído pelo Decreto n.º 5378/05, de 23 de fevereiro e, posteriormente, revogado pelo Decreto n.º 9.094/17, de 17 de julho. Retirado de <http://www.gespublica.gov.br/>

Não obstante às inúmeras formas de relatos acerca da composição do CI, prepondera nesta seção a de Edvinsson & Malone (1998), pelo fato de abarcar os principais elementos considerados pela maioria dos autores e estudiosos do assunto que marcaram a primeira fase de investigação do CI.

A seguir, apresentam-se os conceitos de CI, ativos intangíveis, formas de capital e modelos tradicionais de mensuração, incluindo o modelo a ser operacionalizado.

2.2 Conceitos de Capital Intelectual

Oliveira, Arnosti, Yomura & Neumann (2008, p. 85) definem o CI como “o conjunto de elementos intangíveis que são considerados os principais ativos dos empreendimentos desse novo século”, mais especificamente, Klein (1998, p. 1) o define como o “conhecimento, a experiência, a especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés do seu capital tangível físico e financeiro”.

Nessa perspectiva, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante na era da informação, portanto a base do CI no entendimento de Chiavenato (2010). Para Antunes (2008, p. 99), o “Capital Intelectual pode ser dividido, além dos dois tipos básicos (Capital Humano e Estrutural), a saber: Capital de Clientes, Capital Organizacional, Capital de Inovação e Capital de Processos”.

Nessa mesma linha de pensamento, “o Capital Intelectual, que são valores ocultos, podem assumir três formas básicas: o capital humano, capital estrutural e de clientes” (Edvinsson & Malone 1998, p. 31).

Ainda, segundo os mesmos autores, pode ser caracterizado como “a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com os clientes e habilidades profissionais que proporcionem à Skandia⁵ uma vantagem competitiva no mercado” (Edvinsson & Malone, p. 40).

A Skandia foi a primeira empresa a divulgar um relatório suplementar às demonstrações financeiras, pelo vice-presidente Leif Edvinsson, realizando um marco na história da padronização do modelo de CI (Edvinsson & Malone, 1998).

Dentro dessa ótica, a importância do conhecimento no contexto socioeconômico tornou-se frequente no meio empresarial e as principais teorias convergem para uma

⁵ Mais informações podem ser vistas no *site* da empresa: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/skandia-insurance-company-ltd-history/>

observação de que existem ativos chamados genericamente de intangíveis, os quais proporcionam o desenvolvimento e valorização da organização, e não aqueles necessariamente presentes no patrimônio físico da empresa. Esses elementos sugerem uma nova forma de visualizar como as organizações gerariam valor, pois os ativos necessários à criação da riqueza não seriam mais unicamente a terra, o trabalho físico, ferramentas mecânicas e fábricas, e sim os ativos baseados no conhecimento, ou seja, ativos intangíveis (Edvinsson & Malone, 1998; Stewart, 1998; Sveiby, 1998).

Em conformidade com tais mudanças, as organizações são impulsionadas por forças internas e externas, portanto mensurar e gerir o CI torna-se uma obrigatoriedade, tendo em vista que, internamente, a falta dessas informações traduz-se em custos ocultos que causariam prejuízos a tais entidades.

“Como? Porque ele considera os fatores humanos e estruturais, e não somente os fatores financeiros, como criadores de valor. O Capital Intelectual não se limita estritamente às entidades com fins lucrativos. Ele pode também ser aplicado às entidades que não visam lucros, aos setores militares, às igrejas e até aos governos. O resultado é o primeiro padrão de avaliação comum para medir e comparar o crescimento do valor em todos os tipos de organização de uma sociedade. (Edvinsson & Malone, 1998, p. 19)”

Para Queiroz (2003), o conceito de CI adaptável ao setor público seria a mais-valia sobre os elementos tangíveis, originados por fatores relacionados ao conhecimento individual e coletivo que agrega valor à sociedade ou comunidade, fornecendo utilidade, qualidade de vida e serviço aos cidadãos.

Entendida dessa forma, a categoria dos intangíveis depende, direta ou indiretamente, da existência de recursos humanos qualificados e, nesse contexto, há uma tendência para a maior valorização do ser humano nas empresas. Stewart (1998, p. 13) preconiza que o CI “constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva”.

A trajetória do CI, de forma resumida, amplia os conceitos de gerenciamento relativos aos ativos intangíveis e de como melhor geri-los. No entanto, os conceitos se repetem provocando certa confusão no meio dos responsáveis pelos relatórios de contabilidade.

Sendo assim, o crescente interesse da comunidade empresarial pelos intangíveis fez com que o assunto tomasse várias vertentes, mas devido ao caráter multidisciplinar do CI há pouco consenso quanto à sua definição, tendo em vista a ascensão de publicações acadêmicas sobre o tema “não existe uma definição geralmente aceite de Capital Intelectual e vários pesquisadores têm definido de muitas maneiras” (Edvinsson & Malone, 1998; Vveinhardt & Žilaitytė, 2014; Madhani, 2016; Avci & Nassar, 2017).

Contextualizando a questão das dimensões do CI, na Figura 1, Edvinsson & Malone (1998) destacaram a importância da interação entre os três tipos de capitais. A plataforma de valor se completa quando há um nivelamento e, assim, cria-se o valor para a entidade. Importante destacar que, na visão dos autores, caso um desses elementos se desequilibrem o resultado esperado não será alcançado, pois a entidade não possuirá potencial para transformar o CI em valor.

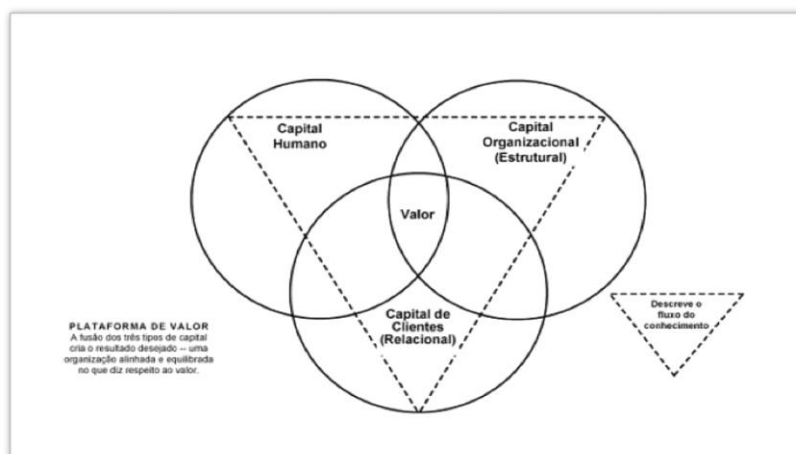


Figura 1- Criação do Valor Intelectual
Fonte: Edvinsson & Malone (1998, p.133)

De acordo com a ilustração da Figura 1, os autores acima, propõem uma síntese de todas essas partes, alinhadas, de forma que quanto mais sobreposição dos fatores maior é a criação de valor para qualquer organização, caracterizando o potencial de transformação do CI. Nesse sentido, Stewart (1998, p. 70) enfatiza que “o Capital Intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutural e do cliente, mas sim do intercâmbio entre eles”.

Representado nessa figura, o capital de clientes é o terceiro componente básico do CI e, segundo os autores acima elencados, abrange as relações do ambiente externo,

especialmente clientes e fornecedores. Outro ponto que merece destaque é a correlação feita pelos autores no sentido de comparar o capital de clientes com o *goodwil*, confirmando que este é similar ao primeiro pelo simples fato da diferença do valor que possui a solidez e lealdade dos clientes, lacuna mencionada, anteriormente, entre o valor contábil e o de mercado (Edvinsson & Malone, 1998).

Esses autores utilizaram uma metáfora para explicar o CI comparando a empresa à uma árvore, cuja parte visível, constituída por tronco, galhos e folhas, representa o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrações contábeis e outros documentos; as raízes (parte invisível) compõem o CI formado por fatores dinâmicos que embasam ou fundamentam a parte visível da empresa (Edvinsson & Malone, pp. 9-10).

Sob essa ótica, a metáfora utilizada torna-se uma exaltação da amplitude atingida pelo CI, pois, ao compará-lo com as raízes ocultas que dão sustentação à empresa visível, os autores enfatizam a contribuição desse grupo de ativos intelectuais na formação do resultado da empresa, o qual é representado pelos frutos. Em outras palavras, reforçam que os investimentos em CI são os instrumentos fundamentais para a criação de valor.

A citação do exemplo explica uma forma de avaliar o patrimônio visível das empresas, além de funcionar como um alerta para o fato de não se avaliar a parte invisível, levando a um comprometimento futuro destas entidades. Torna-se evidente, portanto, que o CI não se enquadra nos tradicionais modelos contábeis, haja vista que, os valores que o tornam tão valioso dependem da análise dessas raízes, ou seja, a mensuração de valores dinâmicos ocultos.

Sintetizado por Brooking (1997), a Figura 2 demonstra a classificação dos ativos intangíveis, chamados pela autora de objetivos corporativos, os quais revelam a importância em cada um de seus componentes resultando na formação e valor de mercado da empresa, com a soma dos ativos materiais (ou tangíveis) e o CI.

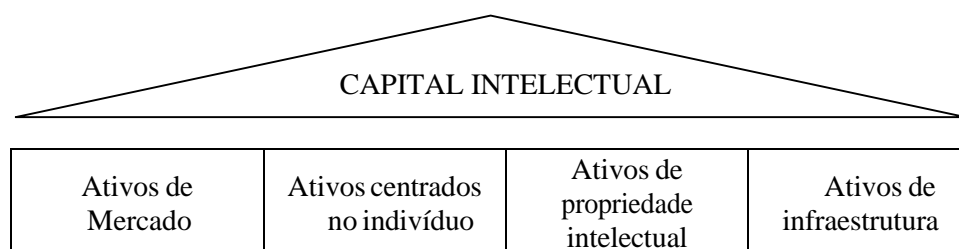


Figura 2 - Componentes do capital intelectual
Fonte: Adaptado de Brooking (1997, p. 26)

Dessa forma, pode-se inferir que ativos de mercado constituem o potencial derivado dos bens imateriais que se relacionam com o mercado, por exemplo: as marcas, os clientes e sua fidelidade, canais de distribuição, licenças, franquias, dentre outros. A importância refere-se aos itens que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva, bem como o que significa a empresa para seus clientes, ou seja, sua identidade (Brooking, 1997).

A autora menciona que os ativos centrados no indivíduo contêm a experiência coletiva, a criatividade, habilidades, liderança e gestão das organizações. Nesse sentido, sua importância é reforçada na dinâmica da entidade, o que possibilita desenvolver o potencial do empregado dentro das organizações. Na sequência, completa que os ativos de Propriedade Intelectual (PI) incluem o *know-how*, os segredos de fabricação, patentes, direitos autorais, as marcas de produtos e serviços e ressalta a importância dada às patentes como o diferencial desse ativo, principalmente, quando ligadas aos produtos.

Por último, Brooking (1997) enfatiza que os ativos de infraestrutura são as tecnologias, metodologias e processos que possibilitam o funcionamento da organização, como exemplo a cultura corporativa, cálculo de riscos, estrutura financeira, base de dados de mercado e clientes, bem como os sistemas de comunicação (e-mail, internet, dentre outros). Em resumo, são os elementos que definem a forma de trabalho da organização. Na visão da autora há a necessidade de se questionar o valor e eficácia desses ativos para ter sucesso no mercado.

Ao operacionalizá-lo, Brooking inicia o processo de diagnóstico da situação por meio de um teste com 20 questões compostas pelos indicadores de CI, as quais sugerem que quanto menos afirmativamente a empresa respondê-las, mais necessário é o fortalecimento desse CI (citado por Bontis, 2001, p. 50). A ideia central dos modelos é mensurar o intercâmbio entre todos os tipos de ativos. Apesar de considerar o mais importante deles (os que se concentram nos indivíduos) que não podem ser de propriedade da empresa ou organização (Brooking, 1997; Bontis, Keow & Richardson, 2000).

2.2.1 Ativos intangíveis

Para uma compreensão melhor, acerca dos ativos intangíveis, conceitua-se, a priori, que os ativos são, essencialmente, reservas de benefícios futuros (Sveiby, 1998; Hendriksen & Breda, 1999). Nesse contexto, os autores descrevem que os ativos se encaixariam como os bens, as instalações da empresa, máquinas, equipamentos, os produtos produzidos no caso

de uma fábrica ou os serviços prestados, no caso de uma empresa prestadora de serviços, ou de qualquer forma tudo o que gerará, em algum momento, um fluxo de caixa.

Quanto à sua natureza, as teorias direcionam que os intangíveis são ativos que carecem de substância, ou seja, não possuem existência física, são bens não corpóreos ou não palpáveis (Sveiby, 1998; Edvinsson & Malone, 1998; Hendriksen & Breda, 1999). Noutro estudo, a Comissão Europeia (2003, p. 17) o definiu como “fontes não-físicas de benefícios futuros esperados”.

Etimologicamente “a palavra intangível vem do latim *tangere*, ou ‘tocar’. Os bens intangíveis, portanto, são bens que não podem ser tocados, porque não têm corpo” (Hendriksen & Breda, 1999, p. 388).

Diante disso, a mensuração é a parte mais difícil, apesar do valor que representam para as entidades, as dificuldades em mensurar esses ativos é característica particular, no caso de intangíveis, que não podem ser identificados separadamente, tais como o *goodwill* e seu reconhecimento deve obedecer, portanto, às mesmas regras válidas para todos os ativos (Hendriksen & Breda, 1999).

Para Ferreira (2009, p. 428), um ativo é intangível quando: “pode ser destacado do patrimônio da companhia e vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado; resulta de direitos contratuais ou legais; ou decorre de ágio pago por expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*) em transação entre partes independentes”.

De acordo com o *International Accounting Standards Board* (IASB) em sua Norma Internacional de Contabilidade (IAS)⁶ versou sobre essa questão: “o IAS 38 Imobilizado intangível descreve os requisitos contábeis para ativos intangíveis, que são ativos não monetários sem substância física e identificáveis (sejam separáveis ou decorrentes de direitos contratuais ou outros) . . .” (IASB, 2004).

Apesar das discussões semânticas, tanto quanto o CI como os ativos intangíveis têm semelhanças nas teorias apresentadas, porém, o que de fato traz questionamentos é que esses ativos são, às vezes, subutilizados. Nesse viés, Brooking (1997, p. 19) traz o enfoque para a gestão do conhecimento dos ativos intangíveis como um diferencial e a necessidade de serem administrados, igualando-os a qualquer outro ativo e corrobora a seguinte pergunta: “como

⁶As Normas Internacionais de Contabilidade (IASs) foram emitidas pelo Conselho de Normas Internacionais de Contabilidade (IASC) antecedentes, e endossadas e alteradas pelo IASB. O IASB também irá reeditar padrões nesta série, onde o considere apropriado (*International Accounting Standards Board*, 2004).

seriam as consequências para uma organização se utilizasse somente 20% do tempo dos ativos materiais como as fábricas, escritórios e máquinas?”.

É importante notar que, quando a comparação entre tangíveis e intangíveis é transportada para a realidade de qualquer empresa ou organização, fica muito fácil visualizar os impactos ou consequências, caso essas instâncias deixassem de gerenciar os primeiros. Fato que passa, por vezes, despercebido quando se trata de ativos intangíveis.

Independente das diferenças entre as visões clássicas de intangíveis e novos fatores que surgiram na era da informação, um dos desafios para a contabilidade tanto pública quanto privada reside em como registrar todos os intangíveis (Queiroz, 2003).

Por outro lado, ao contextualizar essa era da informação, Dumay & Guthrie (2017), em recente estudo sobre a relevância da divulgação involuntária do CI, por parte das empresas, relataram que as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTICs) mudaram a forma de como a informação contabilística de CI é produzida e suas relações com o meio. De acordo com os autores, os relatórios e resultados da correta divulgação dessa criação de valor devem ser gerenciados com a finalidade de evitarem riscos ou impactos negativos consequentes da falta desse gerenciamento, tendo um olhar tanto para dentro quanto para fora das organizações.

Vale dizer que Queiroz (2003) também chamou a atenção para esse problema quando as organizações tendem a emitirem relatórios com a mais valia de uma gestão adequada de ativos intangíveis, porém, ao omitirem os resultados de uma gestão ineficiente poderia configurar, de acordo com que o autor nomeou como um tipo de contabilidade criativa.

Nesse sentido, é interessante perceber que os estudos dos últimos autores citados acima, apesar de um longo período de tempo entre eles, levantaram a temática da relevância dos princípios da contabilidade. Ao reforçar tanto a mais-valia quanto os pontos fracos de uma empresa ou organização, os relatórios ou resultados de CI podem auxiliar as boas práticas de gestão e serem aliados nos propósitos desta.

2.2.2 Formas de Capital Intelectual

O *International Integrated Reporting Council (IIRC)*⁷ declara no documento *A Estrutura Internacional para Relato Integrado* [ênfase adicionada], que:

“Todas as organizações dependem de diversas formas de capital para seu sucesso. Nesta Estrutura, capitais são classificados em capital financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural, embora - conforme explicado nos parágrafos 2.17-2.19 - organizações que elaboram relatos integrados não precisem adotar esta classificação. (IIRC, 2014, p. 11)”

No que concerne ao CI, estruturado nos construtos: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Clientes por autores consagrados (por exemplo, Edvinsson & Malone, 1998; Stewart, 1998; Sveiby, 1998; Bontis et al., 2000) as convergências dar-se-ão, também, em nível das empresas e, dentre as formas de capital elencadas, destaca-se a primeira. É nesse ponto que se refere, para qualquer entidade, a importância extrema dada a este componente, pois o conhecimento é criado a partir dos indivíduos.

Em outras palavras, pode-se definir o capital humano como a inclusão de toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos empregados e gerentes, bem como a de captar a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo de constantes mudanças, incluindo a criatividade e a inovação organizacional (Edvinsson & Malone, 1998).

Em seus estudos sobre o CI e os componentes relacionados ao desempenho financeiro e produtividade de companhias listadas em Bolsa de Valores em Istambul, antes e depois da crise financeira, Avci & Nassar (2017, p. 922) também demonstraram que “o capital humano mostra-se mais eficaz na criação de valor do que o capital estrutural e o capital empregado [*sic*] no período de estudo antes e depois da crise financeira”.

Dessa forma, pode-se inferir que é o recurso utilizado para trazer benefícios e resultados positivos no mercado, ou para qualquer entidade, conforme corrobora Sveiby (1998, p. 9): “As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas — quer tangíveis ou intangíveis — são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir”.

⁷ O *International Integrated Reporting Council* (Conselho Internacional para Relato Integrado, ou *IIRC* na sigla em inglês) é uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, definidores de padrões, profissionais do setor contábil e ONGs. Esta coalizão, como um todo, compartilha a visão de que comunicar a geração de valor deverá ser o próximo passo evolutivo para relatos corporativos. (Retirado de www.theiirc.org)

O capital estrutural é descrito como o arcabouço, o *empowerment* e a infraestrutura que dão apoio ao capital humano. Inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação, além de itens tradicionais como as marcas, patentes, marcas registradas e direitos autorais. Esse componente é de propriedade da empresa, o que difere do capital humano, e está dividido em três tipos: capital organizacional, capital de inovação e capital de processos (Edvinsson & Malone, 1998).

Nessa ordem, os autores supracitados, afirmam que a competência sistematizada e organizada da empresa, a filosofia operacional, instrumentos, canais de suprimento e distribuição caracterizam o capital organizacional. O capital de inovação refere-se ao ato de renovar e remete aos resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais, propriedade intelectual, novos produtos e serviços. Por fim, o capital de processos envolve técnicas e programas direcionados aos empregados com fins de ampliar a eficiência da produção ou na prestação de serviços.

Dessa forma, representada na Figura 3, a taxonomia da empresa Skandia:

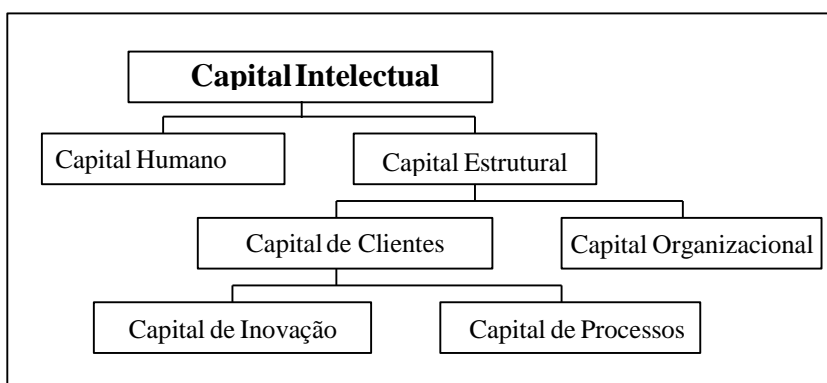


Figura 3 - Taxonomia do Capital Intelectual

Fonte: Adaptado de Edvinsson & Malone (1998, p. 47)

Inserido no Capital Estrutural, o Capital de Clientes desdobra-se em uma categoria separada e denota uma maior importância para o valor da empresa (Edvinsson & Malone, 1998). Parte integrante da estrutura externa, este tipo de capital inclui as relações com clientes e fornecedores, as marcas comerciais e a imagem da empresa (Sveiby, 1997).

Percebe-se que os autores centram suas atenções num único objetivo que é o CI, contudo reforçam a interdisciplinaridade dos componentes básicos e valorizam o intercâmbio que deve existir entre o ambiente interno e externo das organizações.

Além disso, o CI é um capital não financeiro representando a lacuna entre o valor de mercado e o valor contábil (Edvinsson & Malone, 1998; Joia, 2001) resultando, a priori, nos fatores identificados pela empresa Skandia:

$$CI = \textit{Capital Humano (CH)} + \textit{Capital Estrutural (CE)} \quad (1)$$

Com base nessa percepção, é possível constatar que uma simples equação poderia resolver a classificação de CI, contudo, ao se tratar de ativos intangíveis os vários estudiosos são unânimes em reconhecer a dificuldade de equalização. Marques (2004), ao abordar a classificação desses ativos destacou várias associações e, cabe aqui destacar uma delas, que segundo a autora, parte do princípio dos recursos humanos serem individuais (pertencentes às pessoas) e coletivos (pertencentes à empresa), este último caracteriza-se pela partilha como por exemplo: a cultura organizacional.

No bojo dessa discussão, autores como Bontis (2000) e Damila (2015) encontraram evidências da importância que o CI representa para as empresas e que o capital estrutural torna-se uma ferramenta importante para o desempenho dos negócios. Sendo assim, Bontis (2000), ao estudar as Indústrias da Malásia, afirmou que o capital humano é eficaz quando compartilhado por meio da aprendizagem organizacional e sistemas de informação. Por sua vez, Damila (2015) observou elementos negativos refletidos nos indicadores de capital estrutural, relacionados ao processo de captura e transferência de conhecimento, tais como processos organizacionais não documentados.

Neste momento, faz-se propícia a análise de que, independente da nomenclatura, o capital humano é considerado como um ativo valioso e utilizando-se da sinergia entre os outros componentes do CI poderá tornar-se parte do capital estrutural e, assim, dar continuidade aos objetivos de uma entidade.

2.3 Modelos e abordagens tradicionais de mensuração do Capital Intelectual

Na seção anterior, foram apresentados alguns conceitos de CI e seus elementos, vale dizer que há convergência nas teorias ao afirmarem que o CI é a diferença no valor de mercado das empresas e seu valor contábil coexistindo uma ênfase na importância da mensuração dos intangíveis.

De modo adverso, Antunes & Martins (2002) defenderam que, do ponto de vista contábil, a diferença entre o valor patrimonial das ações desmistifica a novidade do conceito de CI, pois comprova-se que o CI é parte integrante do *Goodwill* e, ainda, que os elementos intangíveis em suas abordagens foram considerados complexos:

“Portanto, a Contabilidade não é falha na divulgação das informações por ela registradas. Deve-se entender a finalidade de cada uma das Demonstrações Contábeis, bem como os Princípios subjacentes a elas. A falta de conhecimento, por vezes, conduz a conclusões precipitadas e errôneas. (Antunes & Martins, 2002, p. 41)”

Diante desse contexto, a mensuração do CI torna-se um desafio a ser vencido pela contabilidade e, apesar dos esforços dispendiosos de acadêmicos, pesquisadores e empresários, a questão ainda está longe de concretizar-se. Maldonado (2013) reforça que os métodos os quais fornecem apenas valorizações monetárias não são úteis, com exceção dos efeitos comparativos entre as instituições. O autor ressalta a importância da existência de métodos para medir o CI para além dos fins da contabilidade e dos efeitos financeiros e de relatórios, caminhando para a qualidade nos serviços prestados.

Ainda, é importante considerar que a função da contabilidade desde os primórdios é a informação, sendo notória a evolução relacionada ao comércio, indústria ou na prestação de serviços, nota-se que, independente do grau de complexidade ou de fatores endógenos ou exógenos às organizações, o objetivo da contabilidade permaneceu praticamente inalterado (Antunes & Martins, 2002).

Salientando-se que, além dos métodos tradicionais, vários meios foram postos em prática para avaliar essas dimensões. Silva, Neto, Rezende & Andrade (2014) apontam que uma das respostas às críticas sobre as formas tradicionais de relatórios contábeis para as empresas baseadas no conhecimento tem sido o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* (BSC).

Faz-se útil levar em consideração o argumento de que a aplicação do BSC é voltada para um sistema de gestão estratégica que inclui, parcialmente, indicadores de ativos intangíveis, sendo dividido em quatro seções: perspectiva financeira, de clientes, processos internos de negócios, de aprendizagem e crescimento (Queiroz et al, 2001).

Muitas obras têm sido apresentadas sobre como mensurar os ativos intangíveis relacionados com os modelos de mensuração que atendam às diversidades empresariais, Bontis (2001, p. 57) ressaltou que “vários desses modelos são personalizados e atendem especificamente as projeções de cada organização”.

Em consenso com os raciocínios anteriores, torna-se importante evidenciar que a abertura e expansão do mercado vêm exigindo cada vez mais práticas consolidadas que estabeleçam o gerenciamento eficaz dos intangíveis, daí a necessidade de registro, mensuração e controle desse tipo de ativo.

Para melhor compreensão, acerca do que seriam os métodos de avaliação de CI, entre as proposições apresentadas, seguem os resumos dos seguintes modelos: *Skandia Navigator*; o Monitor de ativos intangíveis, proposto por Sveiby; o de avaliação, segundo Stewart e o modelo proposto por Queiroz (2003).

2.3.1 Modelo de Edvinsson & Malone – *Skandia Navigator*

Curiosamente, esse modelo apresentou conclusões fundamentais e, uma delas, foi a classificação do CI como um passivo. Para que se compreenda melhor esse processo, faz-se necessário entender que avistar o futuro fez a empresa Skandia AFS (*Assurance Financial Services*) aprofundar seus estudos e trazer à tona os valores ocultos da empresa (Edvinsson & Malone, 1998).

Os autores elencaram as seguintes condições propostas para o modelo: a) o CI é um passivo e não um ativo, b) o CI representa informação suplementar e não subordinadas às informações econômico-financeiras e c) o CI é um capital não financeiro e representa a lacuna oculta, apontada anteriormente neste estudo, entre o valor de mercado e o contábil.

Seguindo essa linha de pensamento, Antunes & Martins (2002) entenderam que:

“O entendimento do Capital Intelectual como um passivo pode, num primeiro momento, causar certo espanto. Entretanto, numa análise um pouco mais atenta à filosofia do Capital Intelectual, verifica-se ser este um tratamento coerente, pois retrata a idéia de valor corporativo ao considerá-lo como um empréstimo feito pelos clientes, empregados etc., visto como fonte de capital (recursos). (Antunes & Martins, 2002, p. 48)”

O modelo foi nomeado de *Skandia Navigator* e é uma ferramenta do CI que auxilia a tomada de decisões estratégicas. Desenvolvido por Leif Edvinsson, ex-diretor corporativo de Capital Intelectual da Skandia, empresa sueca do mercado de seguros e serviços financeiros da AFS e com a ajuda da matriz *Navigator*, a empresa dividiu a visão e os objetivos em fatores no âmbito individual, grupal do negócio e corporativo (Lima & Ferreira, 2012).

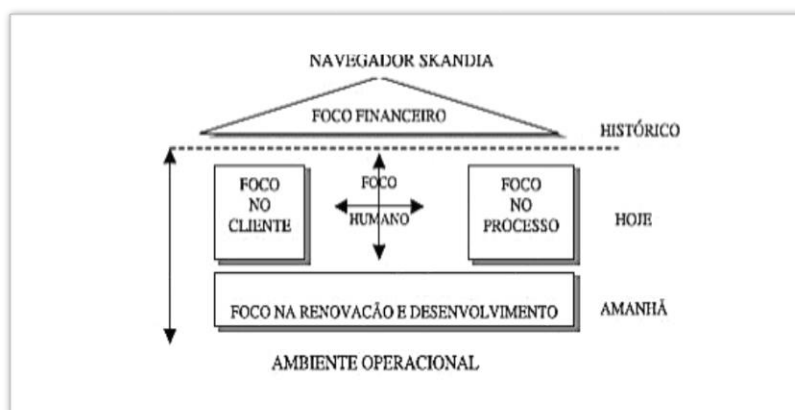


Figura 4 - Navegador Skandia

Fonte: Adaptado de Edvinsson & Malone (1998, p. 60)

Os trabalhos iniciaram-se no final de 1994 e a matriz *Navigator* partiu das necessidades e interesses em juntar as seis áreas do CI (recursos humanos, ativos intelectuais, propriedade intelectual, ativos organizacionais, ativos físicos e ativos tangíveis) e demonstrar como interagem e localizá-las no eixo do tempo operacional da organização (Edvinsson & Malone, 1998). Percebe-se que, na Figura 4, dentro de cada foco estão indicadores que permitem avaliar o desempenho em cada área e a relação entre eles, os quais também interagem com partes dos componentes dos ativos; missão; objetivos da empresa, estratégias e medições.

De forma metafórica, o símbolo traduz-se, visualmente, numa casa com paredes na qual a abordagem humana, como as habilidades, capacidades dos empregados e compromisso em manterem-se atualizados, está no centro e em contato com todas as outras regiões do CI. Na base, e olhando para o futuro, está a renovação e desenvolvimento com indicadores que mensurem o preparo da empresa e sua eficiência ao sair de um passado obsoleto (Queiroz, 2003). Não menos importante, no topo, está o foco financeiro interagindo com todos os outros componentes do modelo.

A princípio, o desafio lançado seria identificar o valor do CI como medida pela qual os ativos intangíveis poderiam ser convertidos em retornos financeiros para a empresa e como uma de suas metas, a Skandia aprofundou os estudos na obtenção de um conceito estratégico para tornar o futuro um ativo e não um passivo (Edvinsson & Malone, 1998).

A semelhança nos indicadores é abordada por Sveiby (1998) em sua obra ao comparar o *Business Navigator da Skandia* com as abordagens de seu trabalho. Sveiby (1998) afirmou que, para a *Skandia*, o foco no cliente equivale à categoria da estrutura externa; o foco no processo equivale à categoria da estrutura interna e o foco humano equivale à categoria da competência.

Na verdade, ao se falar de elementos de CI e indicadores, são notórias as semelhanças ao decorrer desse trabalho nas várias abordagens teóricas diferenciando, apenas, o contexto em que são aplicados. Mais especificamente, Queiroz (2003) argumentou sobre a questão dos indicadores de gestão e CI salientando a sua complementaridade ao exemplificar que o primeiro tende, por exemplo, a quantidades enquanto que o segundo a valores como o relacionamento da empresa e clientes ou a consolidação da imagem.

2.3.2 Modelo de Sveiby – Monitor de Ativos Intangíveis

Ao referenciar o modelo de mensuração, Sveiby (1997) classifica as medidas ou indicadores em três grupos: a) competência das pessoas, (b) estrutura interna e (c) estrutura externa. Definido como um monitor de ativos intangíveis, os indicadores estão relacionados com a estratégia que a empresa deseja adotar (citado por Wernke, 2002, p. 34).

Partindo do princípio da classificação dos elementos que compõem os ativos intangíveis, Sveiby (1998) defende a ideia de que é possível identificar os ativos intangíveis com muita facilidade. Na visão do autor, de acordo com o descrito na Tabela 1, a classificação dar-se-á em grupos, da seguinte maneira:

Ativos Intangíveis			
Patrimônio Visível	Estrutura Externa	Estrutura Interna	Competência Individual
(Valor contábil) ativos tangíveis menos a dívida visível	Marcas, relações com clientes e fornecedores	A organização: gerência, estrutura legal, sistemas, manuais, atitudes, P & D, software	Escolaridade, experiência

Tabela 1 - Classificação dos elementos que compõem os ativos intangíveis

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998, p. 14)

Os intangíveis elencados na Tabela 1, de acordo com o autor, são divididos no balanço patrimonial; a estrutura externa, em resumo, traduz-se nas relações com os *stakeholders*; a estrutura interna composta por partes mais visíveis, com exceção do que chamou de cultura ou espírito organizacional (que seriam as atitudes) e, por último, a competência individual que são as pessoas que compõem a organização.

Sveiby (1997) fundamenta a importância dos ativos intangíveis na grande diferença entre o valor das ações no mercado e seu valor contábil. Essa diferença, segundo o autor, deve-se ao fato dos investidores desenvolverem suas próprias expectativas na geração de fluxos de caixa futuros, devido à existência desse tipo de intangível.

Nesse sentido, o conceito e a diferença entre informação e conhecimento são descritos em sua obra quando evidencia que a mensuração dos ativos intangíveis tem duas principais funções: as externas para informar clientes (acionistas e fornecedores) e as internas (dirigidas à equipe de gestão para conhecer o progresso da empresa).

Alguns dos fatores elencados por Sveiby (1997) como o crescimento, renovação, eficiência e estabilidade estão intrínsecos aos indicadores de avaliação sugeridos para cada ativo intangível. Sendo assim, a correlação do autor com a competência dos funcionários e a capacidade para atuar em uma ampla variedade de situações está diretamente ligada à existência das estruturas intangíveis, internas e externas, criadas pelas pessoas.

2.3.3 Modelo de Stewart

Stewart (1998) apresentou seu modelo, chamado de navegador do Capital Intelectual ou *navigator*, composto em quatro grupos: uma das formas gira em torno da análise que o CI realiza sobre o desempenho da empresa: razão do Valor de Mercado/Valor Contábil, sendo as outras: medidas do Capital Humano, medidas do Capital Estrutural e medidas do

Capital Cliente. O autor sugeriu adotar um gráfico circular, cortado por várias linhas, em forma de uma tela de radar, com a vantagem de poder agrupar várias medidas diferentes (por exemplo: razão, %, valores absolutos, etc.) num mesmo quadro e possibilitar analisar vários elementos concomitantemente (Wernke, 2002, p. 31).

Logo abaixo, ilustrado na Figura 5, está o modelo proposto de Stewart (1997) em forma de um gráfico circular, tipo radar, o qual utiliza uma medida que é a razão VM/VC e três indicadores para cada uma das outras medidas. De acordo com o gráfico, pode-se inferir que as escalas definidas nestes eixos são mensuradas de acordo com a posição que as metas ocupam no radar (mais ao centro ou às extremidades). Nesse sentido, há uma evidenciação dos resultados atuais e o demonstrativo dos indicadores e metas a serem alcançadas (Wernke, 2002).

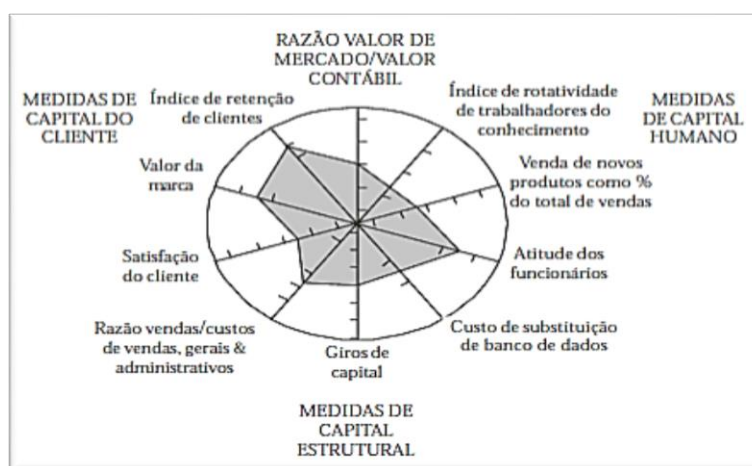


Figura 5 - Navegador do capital intelectual
 Fonte: Adaptado de Stewart (1997, p. 219)

E, completando seus estudos realizados sobre o modelo de Stewart, Wernke (2002, p. 31) contextualiza que “o navegador do capital intelectual tem a vantagem da fácil visualização e do acompanhamento da evolução do desempenho da empresa. Deve-se ter cuidado especial na escolha dos índices de desempenho, para que sejam adequados à estratégia empresarial adotada”.

Similar aos modelos apresentados nesta seção, a Figura 5 demonstra a interdisciplinaridade das medidas de CI, assim como a parte tangível de uma empresa. A diferença é que tais medidas podem ser acompanhadas simultaneamente detectando as variações desses indicadores como um todo.

2.3.4 O Modelo de Queiroz (2003)

Inicialmente, esse modelo foi proposto por Queiroz, em 2003, para avaliação do CI nas páginas *web* dos municípios espanhóis, com fins de analisar o perfil das informações fornecidas por meio da internet (Mello, Cohen & Oliveira, 2003; Bailoa & Silva, 2007) após isso, foi utilizado por Mello, Cohen & Oliveira (2003) na avaliação de CI das páginas *web* das assembleias legislativas brasileiras e por Igarashi, Igarashi & Eccel (2008) numa investigação para verificar qual a contribuição para a gerência de elementos intangíveis no setor de suporte de uma instituição bancária pública, atuante no território brasileiro (Sousa, et al., 2016).

Posteriormente, Igarashi, Igarashi, & Canesso (2011) analisaram a viabilidade de aplicação do modelo (originalmente desenvolvido para o setor público) em uma empresa privada, prestadora de serviços de informática em Santa Catarina, no Brasil (Sousa et al., 2016).

Em seu estudo, Queiroz (2003) enfatizou que o foco principal dos modelos é a gestão de pessoas e conhecimento, lógica aplicada a qualquer entidade (privadas e administração pública). A diferença está na concepção dos modelos com objetivo de estímulo à projeção da gestão estratégica, diferenciando da concorrência e busca do lucro. Nesse sentido, evidenciou que “as entidades públicas não têm essa preocupação com o lucro, em suma os meios são os mesmos, mas os efeitos são diferentes” (Queiroz, 2003, p. 126).

Considerando essas particularidades, a identificação, mensuração e aplicação do CI nas entidades públicas geram maiores dificuldades ao utilizarem modelos da iniciativa privada, justamente, por causa dos fatores intrínsecos ao setor. Queiroz et al. (2001) reforçaram que, devido às suas peculiaridades, o setor público apresenta várias diferenças em relação à aplicabilidade dessas ideias. Os motivos elencados pelos autores podem ser verificados na Tabela 2:

Peculiaridades do setor público	
1. Menor estímulo à adoção de novas técnicas de gestão	A adoção de práticas de inovação no âmbito público deu-se de forma mais lenta do que na iniciativa privada, devido à alta competitividade desta última, o que não obsta o fato de elencar a qualidade nos serviços públicos, justificativa plausível para as contribuições do CI;

2. Objetivos intangíveis	Tendo como base os objetivos intangíveis, o setor público almeja alcançar as metas em cada unidade, haja vista que os indicadores de gestão são muito utilizados, mas o autor defende que existem outros indicadores, os quais atendem a medição desses intangíveis para atingir os fins de uma entidade pública;
3. Responsabilidade Social e ambiental	Considerada como uma despesa pela maioria, outras a defendem para melhorar a imagem da empresa; na pesquisa realizada pelos autores não somente a imagem da organização precisa de melhorias, mas deve ser parte de seus objetivos;
4. Os serviços são intangíveis	Apesar da produção de bens tangíveis, a maioria dar-se-á em serviços intangíveis, diferenciando-os no controle de qualidade, um exemplo são as pesquisas de satisfação dos usuários;
5. Os recursos são intangíveis	Os recursos utilizados pelas administrações públicas são mais intangíveis do que nas privadas, por exemplo os humanos e o próprio conhecimento. Os maquinários e outros tangíveis são menos importantes, porém recursos humanos e conhecimento são eixos básicos em qualquer modelo de CI;
6. Menor espaço de manobra do gerente	Devido a maior controle e demanda por transparência na gestão, algumas ideias do CI são atraentes, mas não popularizam no setor público, pois há limitações dos gerentes pelas regras e procedimentos a serem seguidos. Às vezes, um gerente é limitado por regulamentos legais, o que dificulta a implementação de CI.
7. Menor urgência em quantificar	As mensurações dos ativos intangíveis para as empresas privadas podem ser úteis para a tomada de decisões dos gestores, nesse caso os objetivos econômicos e financeiros são a principal meta, diferente do setor público que não tem os mesmos fins.
8. Apresentação externa	Um dos objetivos das entidades públicas é a informação aos usuários externos, bem como a organização interna. No rol, encontram-se a melhoria da imagem, por causa dos serviços ofertados, ou benefícios à sociedade e ao meio ambiente. Nesse ponto, até mesmo o conceito de passivo intelectual é colocado pelos autores, com fins de gerenciamento interno, o setor público deve evitar desperdícios desnecessários como prejuízos à imagem ou o não aproveitamento correto dos recursos humanos, ou ainda, maus investimentos.

Tabela 2 - Peculiaridades do setor público

Fonte: Adaptado de Queiroz, 2001 (pp. 3-5)

Atualmente, essas discrepâncias na aplicabilidade do CI tem diminuído devido ao grau de qualidade que todas as organizações anseiam, no entanto, por causa dos fatores

intrínsecos que permeiam o setor público, a maioria dessas peculiaridades informadas na Tabela 2, ainda, são realidade.

Mello et al. (2003) enfatizaram que o modelo defendido pelo autor levou em consideração a ideia de um passivo intelectual, o que caracteriza uma situação complexa, haja vista que não só os resultados de uma gestão eficaz devem ser ressaltados, mas sim as consequências de uma gestão inadequada devem ser observadas e demonstradas, interna e externamente.

A temática envolvendo a lacuna entre o valor de mercado e contábil parece afetar a aplicação dos modelos no setor público. Devidos às suas atividades fins, não há como obter esta diferença (Queiroz et al, 2001; Bailoa & Silva, 2007; Maldonado, 2013) e, como identificou Maldonado (2013, p. 64), “a importância de sensibilizar ações, como métodos e indicadores específicos, dentro da organização pública é maior do que quantificá-las”.

Perez & Famá (2006), em seu estudo sobre o desempenho econômico relacionado aos ativos em empresas tangíveis-intensivas e intangíveis-intensivas, além de confirmarem que este último agrega maior valor, também concordaram que se o problema contábil está no registro de ativos intangíveis, faz-se necessário que, pelo menos, esses ativos sejam identificados em notas complementares e de forma não monetária.

Em se tratando de indicadores intangíveis, não há o que se falar da exclusão ou competição com indicadores de gestão, por exemplo. A apresentação de um modelo que utilize o primeiro não substitui os demais, mas incorpora-os aos controles existentes (Queiroz, 2003). Vide, na figura 6, esta relação:

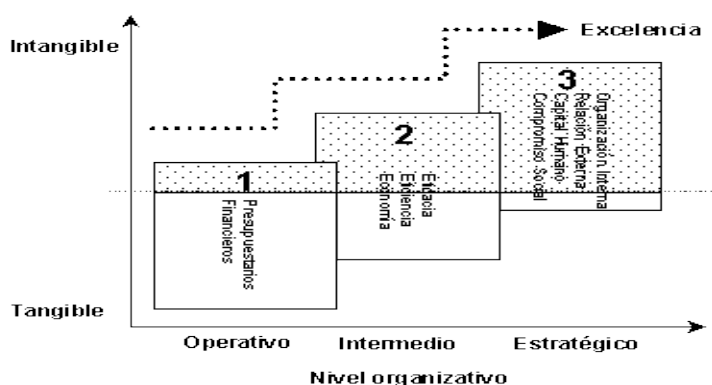


Figura 6 - À procura de capital intelectual no setor público
 Fonte: Queiroz et al. (2001, p. 7)

Na figura 6, “o eixo Y demonstra o grau de intangibilidade dos ativos e, o eixo X os níveis de gerenciamento, os quais correspondem aos três níveis clássicos de Simon [1960]: operativo, intermediário e estratégico” (citado por Queiroz, et al., 2001).

A medida mais simples é o intangível que se reflete nos balanços patrimoniais (softwares ou patentes) e, quanto mais se afastam da origem, os ativos são mais abstratos (cultura organizacional, imagem, motivação do funcionário), ou seja, à medida que avança no nível da organização (eixo X), os conceitos são mais imateriais (eixo Y) (Queiroz, 2003).

Diante do exposto, pode-se inferir uma noção relativa ao conceito de que, para se alcançar o topo da escada, faz-se necessário que o caminho percorrido envolva o atendimento dos outros pré-requisitos, os quais seriam o controle de contas, ajustes ao orçamento, economia, eficácia e eficiência (Queiroz et al., 2001; Sousa et al., 2016).

Com relação aos indicadores, Queiroz et al. (2001) sustentaram que, para evidenciar esses aspectos, cada organização deve adaptá-los e usar parâmetros na medição que permitam detalhar o tipo de cultura organizacional. Sendo assim, enumeraram elementos referentes ao CI do setor público, os quais resumem-se em: a) Organização Interna (inovação, *Know-How*, capital estrutural organizacional e cultura corporativa), b) Relações Externas (imagem, qualidade do serviço, relações da organização com outros agentes externos), c) Capital Humano (habilidades de funcionários públicos, aprendizagem ao longo da vida e condições de Trabalho) e d) Compromisso social e ambiental.

O estudo foi proposto e desenvolvido pelo Professor Alexandre Bossi Queiroz em sua tese de Doutorado e apresentado na Universidade de Zaragoza na Espanha, em 2003, propondo um método de medição no setor público para avaliar o CI, que permitiu elaborar, definir e quantificar os indicadores dos ativos intangíveis. “O modelo objetivou uma avaliação do CI de organizações públicas (páginas *web* das prefeituras) e estudou o perfil das informações fornecidas pelos municípios espanhóis, através do veículo de comunicação Internet, buscando identificar os elementos do Capital Intelectual” (Queiroz, 2003, p. 267).

Representado na Figura 7, descreve-se o modelo esquemático de CI aplicado ao setor público pelo referido autor.

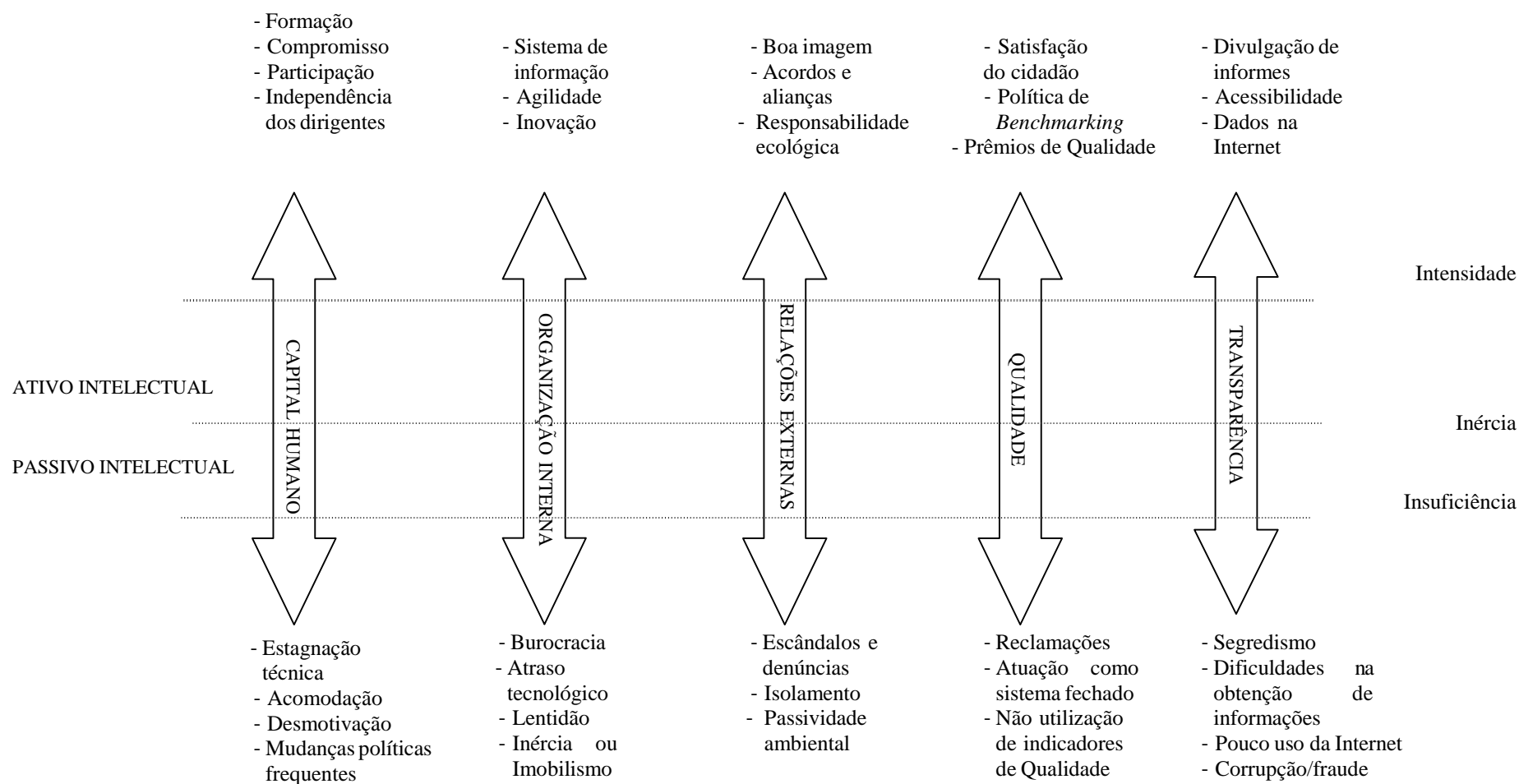


Figura 7- Modelo de Capital Intelectual para o setor público

Fonte: Adaptado de Queiroz (2003, p. 209)

Utilizando esse modelo, Queiroz (2003) incluiu os elementos: capital humano, organização interna, relações externas, qualidade e transparência, demonstrados na Figura 7, por meio de questionário para a coleta das informações. Ainda, segundo o mesmo autor, as cinco perspectivas que afetam o CI no setor público assumem as formas de flechas ou setas e, para cada uma delas, são apresentadas atitudes positivas que contribuem para o aumento do CI e atitudes negativas que geram os passivos intelectuais.

As setas, ao serem projetadas para cima, representam as metas a serem alcançadas e quando projetadas para baixo, as falhas. Também, demonstradas na Figura 7, estão as linhas pontilhadas, pontuando os três “T” (insuficiência, inércia e intensidade) que marcam o nível da gestão do CI no setor público (Queiroz, 2003; Melo et al., 2003).

Gradativamente, esse nível de gestão pode variar de: - 100 a + 100, conforme as linhas pontilhadas no modelo apresentado. Os números negativos representam uma gestão inadequada de CI; o número “0” uma condição de inércia e 100 representa o máximo aproveitamento da gestão do conhecimento, em busca da Qualidade Total (Queiroz, 2003).

Importante ressaltar que, além de considerar as variáveis tradicionais de CI: recursos humanos, processos internos e relações internas, Queiroz (2003) incluiu duas novas perspectivas, particularmente importantes, para a iniciativa pública: transparência e qualidade (Mello et al., 2003; Bailoa & Silva, 2007; Igarashi et al., 2008; Igarashi et al., 2011; Sousa et al., 2016).

A partir desse contexto, percebe-se que as atitudes positivas contribuem com o aumento do CI, configurando o Ativo Intelectual, ao passo que as atitudes negativas geram uma espécie de Passivo Intelectual (Queiroz, 2003). A seguir, podem ser vistas as perspectivas e indicadores utilizados no modelo proposto para o setor público.

2.3.4.1 As cinco perspectivas: fatores positivos e negativos na formação de Capital Intelectual

De acordo com esse quadro, torna-se necessário evidenciar alguns fatores intrínsecos às atitudes positivas e negativas relacionadas com cada perspectiva do CI aplicado no método de Queiroz (2003). Em seus estudos, o autor norteou as particularidades do setor público e os relacionou com aspectos positivos e negativos do CI. Na mesma linha de pensamento, Mello, et al. (2003) utilizando do mesmo método em sua pesquisa, elencaram as cinco perspectivas, demonstrando esse tipo de relação, como pode ser visto na Tabela 3:

PERSPECTIVA	Atitudes positivas e negativas
Capital Humano	<p>Atitudes positivas: formação (política de formação, com realização periódica de cursos com avaliações dos resultados); compromisso (funcionários acreditam na entidade e em seu trabalho, sentem orgulho e satisfação pelo trabalho realizado); participação (postura ativa e participativa das decisões) e independência dos gerentes (liberdade e critérios próprios de eleição de seus dirigentes).</p> <p>Atitudes negativas: estagnação técnica (inexistência de programas de formação); acomodação (rotinas e passividade por parte dos funcionários); desmotivação (descrédito na entidade e a insatisfação pelo trabalho) e trocas frequentes dos gerentes (influência política).</p>
Organização Interna	<p>Atitudes positivas: sistema de informação (suporte à gestão); agilidade (racionalidade em processos internos) e inovação (criatividade na solução de problemas e novas ideias).</p> <p>Atitudes negativas da organização interna: burocracia (excesso de normas para procedimentos e de papéis, pouca flexibilidade na tomada de decisões); atraso tecnológico (uso ineficiente dos recursos de informática, internet e intranet), lentidão (em procedimentos internos) e imobilismo (pouco estímulo/motivação).</p>
Relações Externas	<p>Atitudes positivas: boa imagem (credibilidade, aprovação e reconhecimento por parte da sociedade); acordos e alianças (bom relacionamento com demais órgãos, associações nacionais e internacionais e intercâmbio de ideias) e responsabilidade ecológica (programas de reciclagem, reutilização e redução de uso energético, dentre outras atitudes sustentáveis).</p> <p>Atitudes negativas: escândalos e denúncias (ações negativas que prejudicam a imagem); isolamento (escassas relações exteriores com entidades similares e passividade ambiental: a entidade não tem controle sobre suas atitudes ambientais).</p>
Qualidade	<p>Atitudes positivas: satisfação do usuário (satisfação dos cidadãos); políticas de <i>benchmarking</i> (aprender com os outros e imitar bons exemplos) e prêmios de qualidade (participação em concursos de avaliação da qualidade organizacional).</p> <p>Atitudes negativas: reclamações (excesso de queixas contra a entidade); atuação como sistema fechado (introspecção organizacional) e não utilização de indicadores de qualidade (acompanhamento da evolução qualitativa dos serviços prestados).</p>
Transparência	<p>Atitudes positivas: divulgação de informes (utilização dos meios para comunicar atividades à sociedade); acessibilidade (disponibilidade dos dados e consulta dos interessados) e dados na <i>Internet</i> (divulgação das informações).</p> <p>Atitudes negativas: segredismo (política de ocultar dados e informações); dificuldade em obter informações (obstáculos no acesso); pouco uso da <i>Internet</i> (escassa utilização deste meio para divulgar informações) e corrupção e fraude (frequência dos casos).</p>

Tabela 3 - Elementos positivos e negativos na gestão do capital intelectual do setor público

Fonte: Adaptado de Mello, et al. (pp. 44-47)

De acordo com a abordagem descrita, na Tabela 3, fica claro o entendimento de que tanto as atitudes positivas quanto negativas podem impactar severamente na medição de CI. Mais especificamente, em seus estudos, Queiroz (2003, pp. 210-211) foi incisivo ao afirmar

que modelos tradicionais não demonstram claramente as deficiências geradas quando há uma inexistência do gerenciamento desse tipo de intangível.

Conforme exposto por Queiroz (2003), os fatores e indicadores, além de mensurados e emitidos em relatórios de CI, demonstram as vantagens advindas de uma gestão adequada, sendo mais importante, ainda, a exposição da gestão ineficiente desses ativos almejando resultar em melhorias no processo da gestão.

2.3.4.2 Classificação dos ativos intangíveis no setor público

No quadro, a seguir, foram sintetizados por Queiroz (2003) os principais indicadores e a classificação dos ativos intangíveis, relacionando-os e mensurando-os com as variáveis condicionadas às características das páginas *web* dos municípios espanhóis.

Capital Humano	Organização Interna	Relações Externas	Qualidade	Transparência
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade do servidor • Formação permanente • Condições de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • <i>Know-how</i> • Estrutura organizacional • Cultura corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem • Contatos externos • Compromisso Social e ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de prestação de serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de contas • Clareza nas ações

Tabela 4 - Classificação dos ativos intangíveis no setor público
 Fonte: Adaptado de Queiroz (2003, p. 274)

Dessa forma, o autor acima mencionado registra, de acordo com a Tabela 4, os fatores intangíveis utilizados e, para cada um, existem variáveis mensuráveis que se relacionam com os recursos intangíveis, por exemplo: a estabilidade no trabalho, formação de pessoal qualificado, idade média dos funcionários, índice de satisfação de uma pesquisa, qualidade da informação geral e estrutura organizacional, o uso e disposição das tecnologias de informação aos cidadãos, formas de contato externos, compromisso social e ambiental, transparência da informação jurídica, orçamental e de gestão, dentre outras.

Tendo em vista que, no estudo original, a parte empírica do trabalho de Queiroz (2003) é a medição do CI no setor público por meio de um modelo proposto que mensurasse essas variáveis a partir da apresentação e funcionamento da página *web*, objetivou-se nesta pesquisa realizar uma analogia e apresentar o referido método como estudo de caso no IFG-Câmpus Itumbiara e avaliar, inicialmente, o grau de CI na entidade. O próximo capítulo visa abordar a metodologia geral do estudo, as questões de investigação e operacionalização do método, bem como identificar o ambiente e instituição pesquisados.

Capítulo III – Metodología

3.1 Introdução

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada no estudo, o contexto e local de investigação, a população e caracterização da amostra, os instrumentos e procedimentos de coleta e recolha de dados.

Seguindo a linha de pensamento de Gil (1999), de acordo com a classificação e finalidade, este trabalho se encaixa no tipo de pesquisa aplicada por apresentar características, fundamentalmente, no interesse da aplicação, utilização e práticas dos conhecimentos, imediatos, à uma realidade circunstancial.

No tocante à forma de abordagem, considera-se qualitativa e quantitativa, devido ao uso de métodos mistos, em que permeiam elementos de fases qualitativas e quantitativas, incluindo informações sobre a coleta de dados em ambas as situações (Creswell, 2007). Relacionado ao objetivo, a natureza da pesquisa é descritiva e exploratória, devido à utilização de elementos que descrevem características de uma população, fenômeno ou estabelecem relações entre as variáveis e, ainda, possibilitam o desenvolvimento de uma visão geral acerca de um determinado fato (Gil, 1999).

O método de análise utilizado na pesquisa é o hipotético-dedutivo, ao considerar que há um problema quanto à insuficiência no tema CI. Fundamenta Gil (1999) que a ausência de conhecimentos suficientes para explicar fenômenos pode resultar num problema levando a conjeturas ou hipóteses a serem testadas ou falseadas, conduzindo a um nível de aceite ou refutação. Nesse viés, Marconi & Lakatos (2003, p. 103) definiu o método hipotético-dedutivo como o “que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese”.

A elaboração do método passou pelos procedimentos bibliográficos, documentais e estudo de caso. Este último, como estratégia, justifica-se pelo fato de pautar o tema numa instituição pública de ensino, carente das informações sobre o CI. Para Yin (2001) o estudo de caso é utilizado como estratégia ao se examinarem fatos contemporâneos sem interferência ou manipulação de comportamentos relevantes. Como método complementar, o tratamento e análise optou-se pelo software da Microsoft Excel versão 2016 para tabulação e manipulação dos dados, bem como as estatísticas descritivas.

Estruturado na pesquisa, está o modelo de Queiroz (2003), apresentado anteriormente, e que será utilizado como base para a aplicação dos questionários.

3.2 Objetivos do estudo

O objetivo geral desta investigação é identificar os elementos do CI e aplicar um modelo de mensuração direcionado ao setor público, especificamente, no IFG-Câmpus Itumbiara. Acredita-se que, pela relevância e sensibilização do tema, poderão surgir propostas que auxiliem na tomada de decisões, por parte dos gestores, e obter melhorias para o desempenho organizacional. Sendo assim, enseja o presente trabalho descrever o grau de aplicação e materialidade do CI na instituição pesquisada.

De outra forma, as divergências entre o setor público e privado, principalmente no que tange às instituições de ensino, são ressaltadas na investigação de modo a salientar a importância de medição do CI nas organizações públicas, haja vista que o produto final dos IFs está ligado às metas que envolvem os valores, missão e objetivos institucionais.

Os objetivos específicos podem ser resumidos na operacionalização do método de Queiroz (2003) no IFG-Câmpus Itumbiara, verificar se os elementos e variáveis escolhidos para o questionário são passíveis de mensuração e quais são as vantagens provenientes da implantação de um modelo de medição de CI, tal qual o impacto do não gerenciamento sobre o local investigado em relação às metas institucionais.

3.3 Contextualização do estudo de caso

Nesta seção serão apresentadas a contextualização do local que serviu como estudo de caso, os sujeitos participantes da pesquisa, bem como os critérios utilizados para elaboração do instrumento de pesquisa. Dada a natureza do estudo, a justificativa pela escolha do tema, citada anteriormente, é a insuficiência no conhecimento do assunto, a tentativa em identificar e mensurar o CI para melhorar o alcance de metas e eliminar possíveis falhas proporcionadas pelas ausências de medição e gerenciamento dos ativos intangíveis.

Yin (2001, p. 32) descreve que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Em se tratando da estratégia, o autor mencionou que as críticas relacionadas ao método devem ser vencidas, ao referir-se ao termo pesquisa fácil empregado, anteriormente, por outros autores. Dessa forma, o autor diz que a pesquisa como estudo de caso engloba tanto o de caso único quanto os de casos múltiplos, além da inclusão de evidências qualitativas e quantitativas. É interessante a defesa do autor ao afirmar o contraste entre os dois tipos de abordagem, não diferenciando os

vários tipos de estratégias, sendo perfeitamente aplicável uma pesquisa com respostas numéricas terem evidências qualitativas, quanto pesquisas históricas serem quantitativas.

Não obstante, pode-se inferir que os dados utilizados nesta pesquisa são quantitativos, porém, analisados qualitativamente. Consequentemente, utilizou-se estatísticas descritivas simples ao extrair a média, valores máximos e mínimos. Ao passo que a análise de conteúdo realizou-se por meio de documentos como: artigos científicos, periódicos, livros impressos e *e-books*, documentos da instituição, matérias de sites governamentais, partes da legislação brasileira, decretos e portarias, dissertações, monografias e teses de doutoramento.

Nesse tipo de análise de conteúdo, houve uma descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo de comunicação (Markoni e Lakatos, 2003), por meio dos procedimentos estatísticos que resultaram nas informações dispostas em tabelas, gráficos e figuras (Gil, 1999). Desse modo, a análise de conteúdo caracterizou-se mais completa e capaz de cumprir com os objetivos da pesquisa.

No que tange à utilização de estatísticas descritivas, Gil (1999) aponta que a média aritmética é a mais usada entre as três medidas de tendência central, em relação à moda e mediana. Referencia o autor as seguintes situações: casos em que se deseja obter a medida da tendência central que possui maior estabilidade (média aritmética) e nas situações em que se procura o ponto médio exato da distribuição ou quando há resultados extremos que afetariam a média de maneira acentuada (a mediana) e, a menos utilizada: a moda que se aplica nos casos em que há tipicidade ou mais frequência no valor procurado. Destaca-se, em parágrafos anteriores, que o presente trabalho considerou a média aritmética, valores máximos e mínimos.

A seguir, a contextualização do local de investigação, as características da amostra, os critérios utilizados para elaboração dos instrumentos de pesquisa e procedimentos gerais.

3.3.1 A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica

A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (RFEPCT) é uma instituição centenária no Brasil, datada de 1909 com a assinatura do decreto 7.566, do então presidente Nilo Peçanha. O referido decreto instituía a criação de dezenove escolas de aprendizes e artífices, vinculados ao Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio (Decreto n.º 7.566/09, de 23 de setembro). Entre os anos de 1909 e 1944 diversas ações culminaram na regularização e ampliação da rede federal, tendo como destaque o decreto

4.127 de 25 de fevereiro de 1942, transformando os Liceus Industriais em Escolas Industriais e Técnicas com formação profissional, equiparando ao do nível secundário (Decreto-Lei n.º 4.127/42, de 25 de fevereiro).

A Lei n.º 11.892/08, de 29 de dezembro, que instituiu a RFEPCT, composta pelos IFs, Ciência e Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow (CEFETRJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG), o Colégio Pedro II e Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais, e criou trinta e oito Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, também definiu a missão institucional dessas instituições, aliando ensino, pesquisa e extensão, a partir da verticalização do ensino e a intervenção no processo de desenvolvimento local e regional (Lei n.º 11.892/08, de 29 de dezembro).

Esses dados são reforçados no portal da RFEPCT⁸ ao elencarem os 38 Institutos Federais presentes em todos estados, oferecendo cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e licenciaturas.

3.3.2 O Instituto Federal de Goiás – Câmpus Itumbiara

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG) faz parte da RFEPCT e é uma autarquia, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. É, funcionalmente, uma instituição de educação superior, básica e profissional, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino (Portaria n.º 488/09, de 27 de agosto).

Sua finalidade é formar cidadãos profissionais para os diversos setores da economia, realizar pesquisas, promover a inovação e o desenvolvimento científico e tecnológico, gerar novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos, contribuindo de forma efetiva para o desenvolvimento social e a soberania do Brasil.

O IFG, em atenção aos parâmetros e metas definidos pelo Plano de Expansão da RFEPCT, o qual foi proposto pelo MEC, tem se comprometido em expandir pelo Estado de Goiás a oferta de uma educação pública e de qualidade, que forme tanto o profissional quanto o cidadão. Desse modo, o IFG atende mais de 11 mil alunos nos seus 14 Câmpus em funcionamento: Anápolis, Formosa, Goiânia, Inhumas, Itumbiara, Jataí, Luziânia, Uruaçu,

⁸Portal da Rede Federal de Educação, Profissional e Tecnológica. Retirado de <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>, recuperado em 30 de abril, 2018.

Aparecida de Goiânia, Cidade de Goiás, Águas Lindas, Goiânia Oeste, Senador Canedo e Valparaíso⁹ (IFG, 2018).

Dessa maneira, versa o artigo 1, § 2 e 3 do Estatuto do IFG que, para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão da Instituição e dos cursos de educação superior, o IFG é equiparado às universidades federais, sendo uma Instituição de educação superior, básica e profissional; pluricurricular; multicampi e descentralizada, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com a prática pedagógica, tendo como domicílios para fins da legislação educacional as seguintes unidades: Reitoria, sediada em Goiânia, capital do Estado de Goiás e demais Câmpus, descritos no parágrafo anterior (Portaria n.º 488/09, de 27 de agosto).

Atualmente, o IFG-Câmpus Itumbiara oferece três cursos superiores: Licenciatura em Química, Bacharel em Engenharia Elétrica e Bacharel em Engenharia de Controle e Automação e Pós-Graduação *Lato Sensu*. São ofertados também cursos de nível médio: Eletrotécnica e Química, sendo estes na forma de integrado integral e Técnico em Agroindústria, na modalidade de Educação de Jovens e Adultos. Além disso, a unidade é polo do curso Técnico Subsequente ao Ensino Médio em Açúcar e Alcool, na modalidade de Educação a Distância (EaD) e na modalidade Subsequente ao ensino médio em Eletrotécnica, além dos cursos de extensão, de formação profissional de trabalhadores e comunidade (Pronatec), de Formação Inicial e Continuada (FIC), os quais configuram cursos de menor duração.

Hierarquicamente, é um dos 14 Câmpus ligados à Reitoria do IFG e, de forma local, é composto pela Direção-Geral; Gerência de Administração; Gerência de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão e Departamento de Áreas Acadêmicas. Pode-se dizer que a governança do Câmpus é composta das seguintes instâncias: Conselho de Câmpus; Colegiado de Áreas Acadêmicas e Conselho Departamental (Relatório de Gestão, 2016). Integram o quadro de servidores efetivos: 64 docentes e 45 técnico-administrativos, além de 09 professores substitutos e 23 colaboradores terceirizados e, atualmente, a instituição conta com 864 alunos matriculados¹⁰.

No Brasil, as formas de provimento, investidura e regime jurídico dos servidores públicos dessas autarquias são regidas pela Lei n.º 8.112/90 de 11 de dezembro. Baseado no

⁹IFG. (2018, abril 30). Apresentação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás [Site governamental]. Retirado de <https://www.ifg.edu.br/apresentacao-a-instituicao>

¹⁰ <http://visao.ifg.edu.br>.

tripé: ensino, pesquisa e extensão, o IFG como um todo presta serviços de natureza pública, gratuita e laica do ensino, sob a responsabilidade da União (Portaria n.º 488/09, de 27 de agosto; Relatório de Gestão Consolidado, 2017).

3.4 Caracterização da amostra

O universo ou população considerada para fazer parte desse trabalho são os servidores efetivos e em exercício¹¹ das carreiras docentes e técnico-administrativos do IFG-Câmpus Itumbiara, totalizando um número de 109 pessoas e potencial público-alvo do questionário. Mencionado nos parágrafos anteriores, dos 109 servidores: 64 são docentes e 45 técnico-administrativos, universo considerado na data inicial prevista para a coleta de dados, descartando posteriores alterações do quadro funcional.

Haja vista que a forma de ingresso em cargos públicos é regida pela Lei n.º 8.112/90 de 11 de dezembro, destaca-se que os critérios mínimos desse universo populacional configuram-se pré-definidos, portanto o tipo de amostra utilizada foi a não probabilística, por conveniência, pois não houve um sorteio ou um cálculo amostral, nem cálculos matemáticos. Para esta pesquisa o tipo de seleção não probabilística foi a mais adequada, no momento, apesar de Gil (1999) afirmar ser o menos rigoroso tipo de amostragem e, estatisticamente, apresenta tal característica.

Dessa forma, pode-se inferir que é uma amostra não aleatória e de população específica, que atende os critérios de entrada e de fácil acesso para a pesquisadora. No próximo capítulo, seção de resultados, serão apresentados o perfil da amostra que configurou a fonte de dados e compreensões acerca dos desdobramentos dessa fase.

3.5 Instrumentos e procedimentos

O estudo empírico, caracterizado como estudo de caso, e a técnica de coleta de dados realizaram-se por meio de questionário virtual, disponibilizado em *link* e construído a partir de uma das ferramentas do *Google*, denominada *Google Forms*: aplicativo que permite a criação, compartilhamento e disponibilização de formulários pela internet.

O instrumento de pesquisa destinou-se ao endereço eletrônico (e-mail institucional) disponibilizado por meio do Sistema Unificado de Administração Pública (Suap) considerando, exatamente, o número de servidores efetivos listados na data inicial do envio do questionário, totalizando os 109 (45 técnico-administrativos e 64 docentes). O período

¹¹Exercício é o efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança (Lei n.º 9.527/97, de 10 de dezembro, Art. 15).

estipulado para a realização dessa coleta ou recolha de dados foi de 11 de agosto a 12 de setembro de 2018.

Ressalta-se que, antes da aplicação do questionário, realizou-se um pré-teste com quatro servidores de funções e setores diferentes para validar a facilidade de compreensão das perguntas e suas respectivas respostas. Como resultado do pré-teste, foram colhidas sugestões no sentido de melhorar a ordem das perguntas; vocabulário e linguagem mais acessível; redação do texto relacionada à formulação de algumas perguntas, bem como mudar a escala proposta para algumas respostas. Todas as considerações foram adotadas e o questionário foi reformulado pela pesquisadora antes do envio ao público-alvo.

No que diz respeito ao contato inicial, por meio do questionário *on-line*, o formulário foi criado com informações prévias aos participantes da pesquisa quanto à sua voluntariedade, esclarecimentos sobre os principais pontos a serem abordados, garantias, procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes da participação no estudo, bem como a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFG. Os protocolos de pesquisa foram rigorosamente seguidos e as orientações partiram da Plataforma Brasil vinculada ao Conselho Nacional de Saúde (CNS) e à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), por meio do sistema CEP-CONEP¹².

Posteriormente, após o aceite do termo de conhecimento acerca dessas informações, o questionário é apresentado aos respondentes em forma de blocos para o início da coleta de dados (vide Anexo I). Encerrado o período previsto para a coleta, após a aplicação do questionário, foram obtidas 64 respostas válidas, configurando esse número como a amostra.

A justificativa para o uso do questionário *on-line* para a coleta das informações diz respeito às vantagens em atingir um maior número de investigados de forma rápida e com garantia de anonimato e sigilo, bem como a ausência de custos para ambas as partes. Algumas desvantagens e problemas relacionados à técnica de coleta de dados podem acontecer, por exemplo: o não funcionamento dos questionários, a constatação de subjetividade nas perguntas, ambiguidade ou mal formulação; condições em que os respondentes se encontrem, amostras longas ou demoradas (Markoni e Lakatos, 2003).

Como método complementar ao instrumento utilizado, optou-se pela análise, registro e tratamento dos dados o software da Microsoft Excel versão 2016 para tabulação e manipulação dos dados, bem como as estatísticas descritivas utilizadas neste trabalho.

¹² A maioria dos processos relacionados à análise ética ocorre em ambiente eletrônico por meio da ferramenta eletrônica chamada Plataforma Brasil, disponível no link: <http://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf>.

3.6 Critérios para elaboração do instrumento de pesquisa

Nesta seção, apresenta-se a proposta das questões elaboradas a partir dos elementos que compõem o CI a serem evidenciados na Administração Pública, a saber: Capital Humano, Organização Interna, Relações Externas, Qualidade e Transparência.

Partindo do pressuposto que o modelo a ser aplicado deverá adequar-se às realidades da entidade (Queiroz, 2003), as perguntas têm o objetivo de verificar a existência ou inexistência de determinados itens que integram o CI na instituição pesquisada, adaptados ao modelo citado. A partir desse princípio, na elaboração das questões e indicadores, alguns aspectos foram considerados importantes: a cultura organizacional da instituição, as influências políticas externas, particularidades da entidade e ligação hierárquica. Cenários, potenciais de metas e objetivos incorporaram cada fator existente que compôs o questionário (Queiroz, 2003).

Considerando os motivos, elencados acima, a proposta da investigação levou em conta as particularidades da instituição estudada, princípios legais e administrativos, documentos norteadores da própria unidade e fatores intrínsecos da autarquia.

Em conformidade com Queiroz (2003), os elementos e respectivos fatores de medição do CI correlacionam-se e podem ser vistos na Tabela 5:

Perspectivas	Fatores
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none">• Formação e treinamento de servidores• Grau de participação dos servidores• Clima e aprendizagem organizacionais• Motivação, satisfação dos servidores e imagem institucional
Organização Interna	<ul style="list-style-type: none">• Nível de informatização e estrutura organizacional• Cultura organizacional ou corporativa• Grau de inovação
Relações Externas	<ul style="list-style-type: none">• Percepção pública• Percepção da imprensa• Relação com agentes externos• Consciência ambiental
Qualidade	<ul style="list-style-type: none">• Imagem institucional• Satisfação dos usuários e cidadãos• Políticas de aferição ou <i>Benchmarking</i>• Prêmios ou reconhecimentos de qualidade
Transparência	<ul style="list-style-type: none">• Publicidade de informações• Acessibilidade da informação• Auditorias e prestação de contas

Tabela 5 - Elementos intangíveis e fatores do Capital Intelectual no setor público

Fonte: Adaptado de Queiroz (2003, pp. 257-259)

A elaboração do questionário para avaliar o CI no IFG-Câmpus Itumbiara conta com 32 questões, estabelecidas da seguinte forma: 07 questões sobre Capital Humano, 07 questões sobre Organização Interna, 09 sobre Relações Externas, 04 sobre Qualidade e, por último, 05 sobre Transparência. Delineou-se, também, um perfil dos investigados totalizando 06 questões aplicadas sobre: gênero, faixa etária, grau de instrução, carreira e tempo de serviço pertencentes ao IFG e, por último, o desenvolvimento de funções gratificadas ou cargos de direção.

No entendimento de Marconi & Lakatos (2003, pp. 204-205), as perguntas podem ser classificadas, no geral, em abertas, fechadas e de múltipla escolha e, em alguns casos, tricotômicas. Nessa etapa, foram utilizadas perguntas que abarcaram as dimensões apresentadas por Queiroz (2003) e contextualizadas à entidade.

Quanto às formas apresentadas nesse instrumento de pesquisa, decidiu-se pelas fechadas, de múltipla escolha e tricotômicas. Consequentemente, as respostas apresentam-se pré-codificadas, em sua grande maioria, nas formas dicotômicas e de múltipla escolha, exceto as de número: 2; 15 e 31, que combinaram respostas de múltipla escolha com respostas abertas (tricotômicas), nas quais os investigados optavam por demonstrarem o conhecimento de outra alternativa, caso desejassem, descrita em “outros”.

A título de exemplificar a relação entre as perguntas, escalas e respostas, o modelo figurado, na Tabela 6, demonstra um dos níveis propostos no questionário:

N.º	Pergunta sobre Capital Humano	N/S	Peso atribuído	Resultado
2	A Instituição incentiva os servidores na formação continuada?		2,50	2,25
	Não	()	0,00	0,00
	Se, sim:	(x)	1,25	
	a) Por meio da flexibilização de horário	(x)	0,50	0,50
	b) Por meio de programas de capacitação	(x)	0,50	0,50
	c) Outros _____	()	0,25	0,00
	d) Não tenho opinião formada	()	0,00	0,00

Tabela 6 - Exemplo de pergunta tricotômica com respostas múltiplas
 Fonte: Adaptado de Mello et al. (2003, p. 54)

Relativo à pontuação, é preciso destacar que um dos critérios adotados é a objetividade das questões e a escala utilizada foi a de concordância (sim), discordância (não) e neutralidade (não tenho opinião formada), porém, para uma melhor compreensão e representatividade dos fatos, optou-se pelo desdobramento das respostas em algumas

questões, caso respondidas afirmativamente. Assim, percebe-se no enumerado da Tabela 6 que as opções: não e não tenho opinião formada, adotou-se 0,00 (zero) pontos, ao passo que em outras houve a necessidade do desmembramento para melhor contexto e avaliação dos ativos.

Para que se compreenda melhor esse processo, faz-se necessário apresentar a pontuação em cada elemento intangível e fatores descritos na Tabela 5: Capital Humano dispõe de 16 pontos possíveis; Organização Interna, 15; Relações Externas, 16; Qualidade, 09 e Transparência, 10 e a soma total de pesos atribuídos aos elementos foi de 66 pontos, com uma variação entre 0,00 a 2,50 pontos. Nesse sentido, as justificativas de inclusão e seus respectivos pesos estão descritos e disponíveis para consulta na estrutura da pesquisa na parte pós-textual, em Apêndice I.

Diante desse contexto, ao redirecionar para a questão, convém referenciar que a forma de análise dos resultados das pesquisas sobre CI nas páginas *web* das assembleias legislativas brasileiras realizada nos estudos de Mello et al. (2003, p. 62) foi para se chegar à nota de CI resultante entre a relação do total de pontos obtidos e o total de pontos possíveis:

$$N = (PO \times 100) / PP \quad (2)$$

Legenda:

N = Nota

PO = Total de pontos obtidos

PP = Total de pontos possíveis

Após a coleta e tratamento de dados, aplicou-se a Equação 2, referida pelos autores citados. Esse tipo de relação pode ser melhor visualizada no exemplo de aplicação do cálculo feito em uma das perspectivas mensuradas no questionário:

Organização Interna		Aplicação do cálculo
Total de pontos possíveis	15	$N = (PO \times 100) / PP$
Total de pontos obtidos	12,30	$N = \frac{12,30 \times 100}{15} N = 82$
Nota	82	15

Tabela 7 - Modelo de nota atribuída ao Capital Intelectual

Fonte: Adaptado de Mello et al. (2003)

Conforme mencionado, cada uma dessas dimensões ou elementos de CI elencados para esse trabalho são submetidos ao cálculo referido na Equação 2. Após isso, os resultados finais serão transferidos para a figura das perspectivas e modelo de CI proposto por Queiroz

(2003), referente à Figura 7, descrito no capítulo anterior, escalonados em níveis de insuficiência, inércia e intensidade (de 0 a 100).

Assim, as 32 questões referentes ao CI da instituição recebe uma pontuação que foi descrita no questionário exposto ao Anexo I e, por meio dessas pontuações, foram atribuídos os devidos valores a cada um dos indivíduos para as cinco dimensões estudadas (Capital Humano, Organização Interna, Relações Externas, Qualidade e Transparência). Com as pontuações atribuídas, aplicou-se a Equação 2 a fim de se obter as notas das categorias e respectivas dimensões. Em seguida, fez-se o uso da média aritmética visando encontrar a pontuação obtida pela instituição para cada uma das cinco dimensões analisadas.

Essas pontuações foram caracterizadas segundo o modelo de CI para o setor público, que atribuí três condições de avaliação pertencentes à escala de 0 a 100. Quando se observam percentuais inferiores a 50%, mensura-se que a organização apresenta desempenho insatisfatório (está sob insuficiência). Quando o percentual está próximo de 50 é dito que está sob efeito de inércia, o que prejudica o alcance dos objetivos ou metas e quando o percentual é superior a 50% é dito que a organização está trabalhando para que seus objetivos sejam alcançados (está sob intensidade).

Conforme o exposto, foram apresentados no presente capítulo a metodologia geral escolhida para a pesquisa, o contexto em que se aplicou, as características da amostra, os instrumentos utilizados para a obtenção dos dados e como procederam a recolha e análise. Dadas essas informações, foram obtidos os resultados apresentados no capítulo seguinte.

Capítulo IV – Resultados

4.1 Apresentação dos resultados

Ao longo do desenvolvimento deste capítulo, procede-se com os resultados da análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa em relação aos objetivos pretendidos e, em seguida, as discussões, limitações do estudo e considerações finais.

A pesquisa foi aplicada no IFG-Câmpus Itumbiara e objetivou operacionalizar o modelo de medição do CI aplicado ao setor público, desenvolvido por Queiroz (2003). Salientando-se, ainda, que a pergunta de partida procurou saber quais as variáveis e elementos que compõem o CI e que é possível a sua mensuração dentro do setor público, traduzido num modelo auxiliar para a gestão desse conhecimento. Além disso, o referencial teórico buscou em artigos de revistas científicas, livros, documentos e periódicos, os quais construíram as bases para mensurar as dimensões de CI e colaboraram para o bom desenvolvimento da pesquisa.

O estudo empírico contou com o modelo desenvolvido por Queiroz (2003) e aplicação de questionário com indicadores de CI relacionados às perspectivas elencadas na Tabela 8, além disso, traçou-se um perfil sociodemográfico dos respondentes. A coleta e aplicação dos dados informados pelos 64 respondentes foi submetida, em cada bloco, à Equação 2 e, após o tratamento de dados no Excel 2016, seguem os resultados da apuração:

Perspectiva	Nota	
Capital Humano	Total de pontos possíveis	16
	Média total de pontos obtidos	8,198
	Nota	51,24
Organização Interna	Total de pontos possíveis	15
	Média total de pontos obtidos	6,453
	Nota	43,02
Relações Externas	Total de pontos possíveis	16
	Média total de pontos obtidos	9,102
	Nota	56,89
Qualidade	Total de pontos possíveis	9
	Média total de pontos obtidos	2,973
	Nota	33,03
Transparência	Total de pontos possíveis	10
	Média total de pontos obtidos	4,913
	Nota	49,13

Tabela 8 - Notas atribuídas ao Capital Intelectual
Fonte: Adaptado de Mello et al. (2003)

Levando-se em conta os resultados listados na Tabela 8, e nos gráficos representativos do Apêndice I, ressalta-se que as pontuações obtidas foram analisadas sob o aspecto do comportamento de cada uma das cinco dimensões do CI avaliados na instituição, no geral, e segundo as informações sociodemográficas dos respondentes. Vale lembrar que, no parágrafo anterior, detalhou-se o procedimento nos quais pontua-se o resultado encontrado após o questionário aplicado, conforme ilustração da Figura 8:

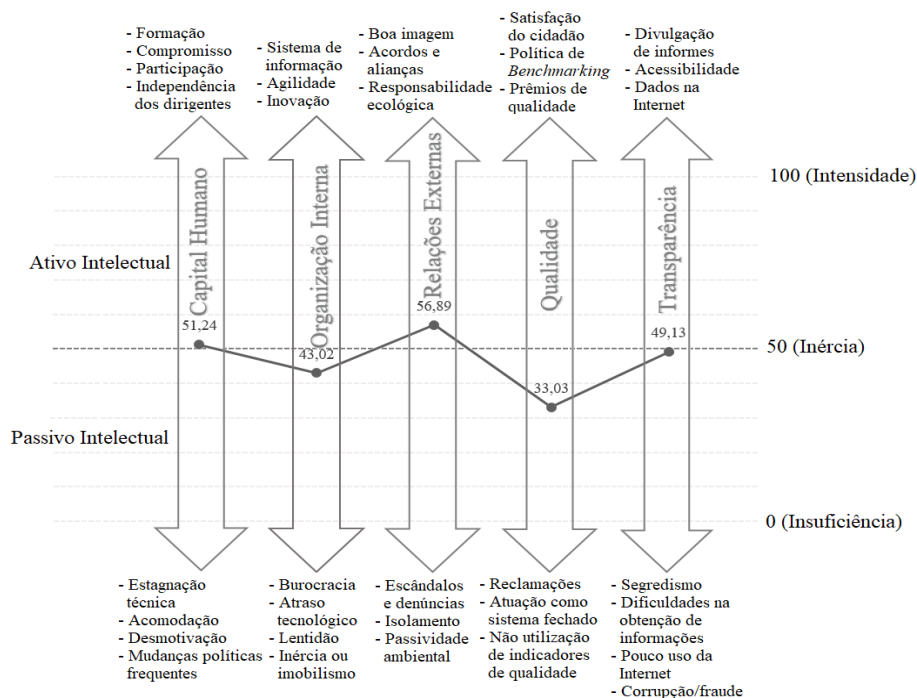


Figura 8 - Pontuações obtidas aplicadas ao modelo de CI para o setor público nas cinco dimensões estudadas
Fonte: Adaptado de Queiroz (2003)

A Figura 8 diz respeito às pontuações obtidas para cada uma das cinco dimensões estudadas. Observa-se que o Capital Humano foi avaliado com 51,24 pontos, a Organização Interna com 43,02, Relações Externas 56,89, Qualidade 33,03 e Transparência 49,13. As dimensões de Capital Humano e Transparência apresentam valores muito próximos a 50% o que sugere que, para essas dimensões, a nota encontrava-se próximo à linha da inércia, pontilhada na ilustração acima.

Nesse contexto, as dimensões referentes à Organização Interna e Qualidade apresentam pontuações inferiores a 50%, direcionando-se para uma situação de insuficiência, principalmente na dimensão Qualidade. Por último, a dimensão com pontuação satisfatória foi a de Relações Externas, o que sugere que a instituição pesquisada cumpre com seus objetivos nessa dimensão.

Cumpra evidenciar, também, a apresentação dos resultados dispostos na próxima tabela, quanto ao perfil sociodemográfico dos respondentes para as cinco dimensões estudadas.

Características	Pontuações					
	Capital Humano	Organização Interna	Relações Externas	Qualidade	Transparência	
Instrução	Ensino Médio	70,62	56,37	88,12	72,78	59,00
	Superior	34,22	40,00	45,78	24,07	29,42
	Especialização	52,14	46,83	62,19	32,83	58,08
	Pós-Graduação	52,99	41,08	54,98	33,51	47,22
Carreira	Docente	59,20	44,81	54,09	34,49	44,57
	Técnico Adm.	45,43	41,71	58,94	31,97	52,45
Tempo de serviço	Até 1 ano	41,67	44,44	71,46	48,15	39,00
	Acima de 1 até 3 anos	60,70	50,00	49,06	11,11	45,12
	Acima de 3 até 6 anos	53,40	43,72	57,68	35,19	49,73
	Acima de 6 até 10 anos	49,13	41,40	55,83	32,58	50,11
Possui FG ou CD	Sim	52,24	47,58	58,92	24,24	52,64
	Não	51,03	42,08	56,47	34,85	48,40

Tabela 9 - Pontuações obtidas aplicadas ao modelo de CI em relação às dimensões e perfil sociodemográfico

Fonte: Elaboração própria

Dessa maneira, segundo o disposto na Tabela 9, relacionado ao nível de instrução dos respondentes, é importante salientar que apenas um dos respondentes analisados possui ensino médio, sendo assim não é viável tirar conclusões das dimensões do CI nesta categoria. Porém, em relação às demais, é possível dizer que os respondentes que possuem nível superior são, em média, os que atribuíram as menores notas para as cinco dimensões do CI. Os indivíduos com nível de especialização são os que, em média, melhor avaliaram a Organização Interna, Relações Externas e a Transparência, apesar de as notas relacionadas à Organização Interna serem inferiores a 50%. E os respondentes com nível de pós-graduação são, em média, os que atribuíram melhores notas para o Capital Humano e Qualidade, apesar da pontuação atribuída à última dimensão ser inferior a 50%.

Relacionado à carreira do entrevistado, os docentes avaliaram com melhores notas o Capital Humano, Organização Interna e Qualidade e, em contrapartida, os Técnico-Administrativos avaliaram melhor as Relações Externas e a Transparência. Torna-se oportuno dizer que a prevalência da amostra, em números, é da categoria administrativa, com 37 respondentes, somando-se aos 27 respondentes da categoria docente.

Sobre o tempo de serviço, percebe-se que servidores que têm um período de até 1 ano de instituição atribuíram, em média, melhores notas para as dimensões de Relações

Externas e Qualidade e menores notas para o Capital Humano e Transparência. Ressalta-se que os entrevistados entre 1 e 3 anos avaliaram, em média, com melhores notas as dimensões de Capital Humano e Organização Interna e com notas inferiores as dimensões de Relações Externas e Qualidade. Outro ponto que merece destaque é que, de 3 a 6 anos e entre 6 e 10 anos as pontuações são muito próximas, o que evidenciou, em média, as avaliações com maiores notas em Transparência e menor nota Organização Interna.

Outro fator existente é o comportamento das pontuações dos respondentes que exercem função gratificada ou cargo de direção apresentado na Figura 9. Os investigados com esse perfil atribuíram, em média, melhores notas para o Capital Humano, Organização Interna, Relações Externas e Transparência e menores notas para a dimensão Qualidade.

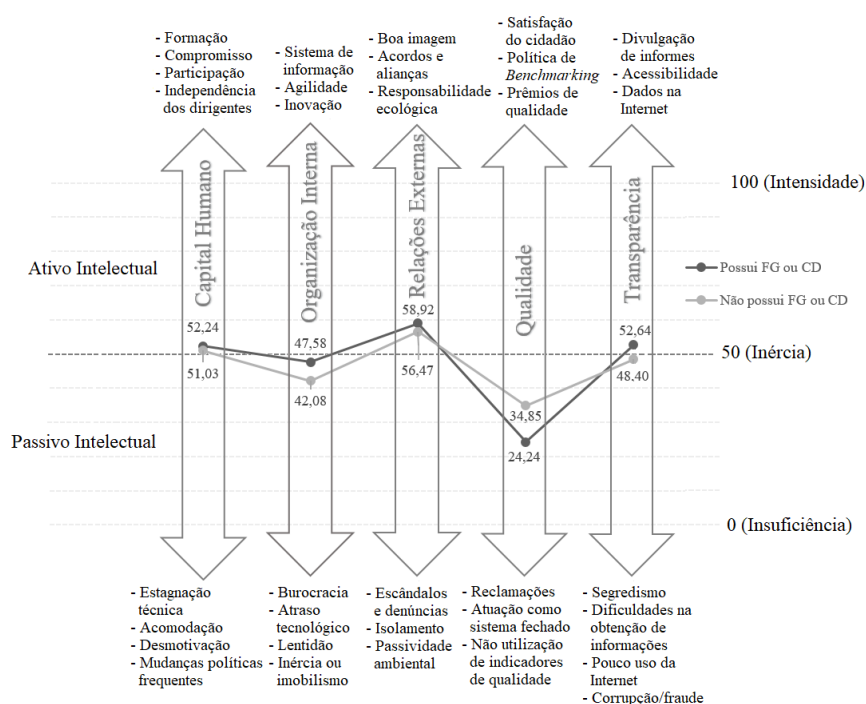


Figura 9 - Pontuações obtidas aplicadas ao modelo de CI para o setor público em relação às dimensões e posse de função gratificada ou cargo de direção

Fonte: Adaptado de Queiroz (2003)

Diante do exposto, fica claro que um dos pontos em comum entre as Figuras 8 e 9 é a pontuação atribuída pelos respondentes em Capital Humano e Relações Externas, acima da média, e acentuada a curva da dimensão Qualidade, que ficou abaixo da média.

Outro resultado obtido no estudo empírico está relacionado à pontuação geral, ou seja, a pontuação média atribuída sem distinguir a dimensão. A Tabela 10, apresenta os resultados gerais dessas pontuações distintas analisadas pelas informações do nível de instrução, carreira, tempo de serviço e posse de função gratificada ou cargo de direção.

Iniciando pelo nível de instrução dos respondentes, os que possuem nível superior são os que, em média, avaliaram com menores notas as dimensões de CI e os que possuem especialização são os que apresentaram melhores notas na avaliação geral.

Com relação às demais informações listadas na Tabela 10, os respondentes que, em média, avaliaram melhor a instituição são os que possuem carreira de docente, os contratados a menos de 1 ano e os que possuem função gratificada ou cargo de direção.

Característica		Pontuação Geral
Instrução	Ensino Médio	70,23
	Superior	36,22
	Especialização	51,64
	Pós-Graduação	47,24
Carreira	Docente	49,11
	Técnico Adm.	47,09
Tempo de serviço	Até 1 ano	50,00
	Acima de 1 até 3 anos	46,33
	Acima de 3 até 6 anos	49,20
	Acima de 6 até 10 anos	46,89
Possui FG ou CD	Sim	49,04
	Não	47,71
Todos		47,94

Tabela 10 - Pontuação geral obtida aplicada ao modelo de CI divididas pelas informações sociodemográficas

Fonte: Elaboração própria

Em virtude do que foi mencionado, a referida pontuação de 47,94 apresentada na Tabela 10 pode ser caracterizada como o resultado final obtido, após a aplicação do método baseado no modelo de medição do CI aplicado ao setor público proposto por Queiroz (2003), adotado para esse estudo, e mensurado no IFG-Câmpus Itumbiara. Ao transferir o resultado geral para o modelo esquemático proposto pelo autor, configura-se a pontuação média total figurada na próxima ilustração.

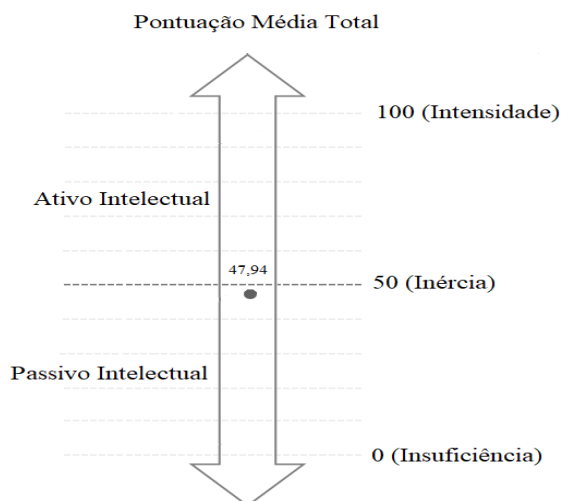


Figura 10 - Pontuação da média total obtida aplicada ao modelo de CI para o setor público

Fonte: Elaboração própria, a partir do Modelo de CI desenvolvido por Queiroz (2003)

Em consequência, o valor final atribuído e ilustrado na Figura 10 referente à pontuação obtida aplicada ao modelo de CI, sem distinção das cinco dimensões, torna-se mais adequado devido à relação com as informações sociodemográficas dos pesquisados. Portanto, a diferença e proximidade da média aritmética das dimensões apresentadas na Tabela 8 e Figura 10, torna-se irrelevante ao compará-la com o resultado final, haja vista que continua abaixo dos 50%.

4.2 Discussão dos resultados

Apesar das inferências estatísticas apresentadas na seção anterior o Capital Humano apresenta um índice satisfatório, principalmente, nos fatores relacionados à formação, treinamento e grau de participação dos servidores indicando que a instituição investe nesses elementos de CI, contudo, nos indicadores de pesquisa de clima organizacional, motivação e satisfação dos servidores, bem como a imagem institucional interna, correlacionaram-se com aspectos negativos, seguido do indicador da aprendizagem organizacional (debate de ideias e novas sugestões).

Em linhas gerais, autores como Vveinhardt & Žilaitytė (2014) sustentam a conversão do capital humano em CI, reforçando o encadeamento de mudanças micro para macro e que esse fato afeta, de algum modo, a organização levando-a à criatividade e inovação. No entanto, Queiroz (2003) adverte para a necessidade do estudo do Capital Humano e abrange para as oportunidades que surgem à gestão ao constatarem indicadores de aspectos negativos

de CI a fim de que se resolvam as falhas e as entidades ascendam para qualidade e melhoria dos serviços.

Em Organização Interna, ou estrutura interna como chama Sveiby (1997), a pontuação encontra-se no patamar próximo à inércia. Os melhores índices alcançados foram pertinentes aos fatores do nível de informatização, estrutura organizacional e grau de inovação, com exceção das perguntas relacionadas ao fluxo de informações e estrutura interna e cultura organizacional.

No Capítulo II dessa investigação, é possível perceber que a estrutura interna exerce papel importante no CI, por meio do compartilhamento da aprendizagem organizacional e partilha das informações (Bontis, 2000; Damila, 2015), culminando nos conhecimentos passíveis dessa partilha: a própria cultura organizacional (Marques, 2004). Queiroz (2003) destaca a relação entre a avaliação do capital estrutural e a cultura organizacional, enfatizando que cada entidade possui características próprias, comportamentais e de adaptação às mudanças.

Na análise dos fatores referentes às perguntas em Relações Externas (percepção pública, percepção da imprensa, relação com agentes externos e consciência ambiental), nota-se que a pontuação obtida está acima da média ascendendo para a intensidade. A grande maioria dos respondentes informa resultados positivos nas questões relacionadas com os indicadores.

Em virtude da importância do relacionamento com os *stakeholders* (partes interessadas), o capital de clientes ou, para o setor público, usuários de serviços e cidadãos têm um peso considerável na medição de CI. Citado pela maioria dos autores presentes nessa pesquisa, senão todos, como um componente básico do CI ou da estrutura externa (Sveiby, 1997; Edvinsson & Malone, 1998), as pesquisas de satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados ou como a entidade se apresenta externamente (Queiroz, 2003) tornam-se cruciais para uma boa avaliação de CI, todavia, Sveiby (1998) levantou que, aparentemente, as dificuldades são no âmbito da interpretação dos resultados e não na medição desse tipo de intangível.

Na perspectiva Qualidade, das quatro perguntas que avaliaram os indicadores, a nota obtida apresentou a condição de inércia, porém foram melhores avaliadas as questões relacionadas à imagem institucional e prêmios ou reconhecimentos de qualidade. Em contrapartida, a pergunta n.º 24 (satisfação dos usuários e cidadãos) apresentou respostas negativas superando as positivas e desconhecimento sobre o assunto e a de n.º 25 (políticas

de aferição ou *Benchmarking*) apresentou, a maioria dos respondentes, não ter opinião formada.

Não há o que contestar quando Queiroz (2003) aborda a relevância da qualidade dos serviços prestados e o contexto em que está inserida essa perspectiva no setor público, considerada, dentro do CI, como um componente que contribui com a mais-valia sobre os elementos tangíveis. O mesmo autor destaca que, proporcionalmente ao aumento da participação cidadã nos serviços públicos, mais democratização haverá. Portanto, saber como se encontra o nível de satisfação desse conjunto colabora com o aumento do CI e o contrário provoca atitudes negativas que contribuem para o passivo intelectual.

Neste momento, torna-se conveniente lembrar que a análise das respostas na dimensão Qualidade contou com várias assinaladas na condição de não ter opinião formada, pelos respondentes. Ressalta-se que os gráficos estão dispostos no Apêndice I para verificação dos números e percentuais relativos às respostas.

Na dimensão Transparência, a instituição cumpre os requisitos, de acordo com a pesquisa, na parte que se refere à divulgação das principais informações e atividades realizadas e, também, favorece a inclusão digital. O controle de contas é feito por auditorias e nos indicadores de como são divulgados os processos gerenciais relacionados ao orçamento e prestação de contas, a maioria desconhece o meio de divulgação utilizado.

Com relação à inerente responsabilidade na prestação de contas e divulgação desta, Sano, H. & Abrucio, F. L. (2008) enfatizaram uma crítica que corrobora a realidade, pois atenta-se para o fato de que os órgãos de controle, por exemplo o TCU, cobra a legalidade dessas informações. No entanto, reforçou em seu trabalho que essa obrigação em publicar na *Internet* amplia os mecanismos de transparência e controle e, em consequência, os recursos de acessibilidade nesse tipo de informação aos cidadãos.

Importa aqui destacar que o autor do modelo, ao criar uma seleção de indicadores de CI agrupados nessas cinco perspectivas, destinou-os a agirem como fatores-chave de sucesso ou fracasso na gestão de intangíveis, haja vista que um dos pressupostos básicos sobre o qual repousa o modelo é o de considerar a existência de um CI negativo, chamado de passivo intelectual. Assim, percebe-se que o resultado geral citado na Figura 10 e pontuando 47,94, de acordo com o modelo aplicado na escala de 0 a 100, está mais próximo de uma condição de inércia constatada para o CI atribuído à instituição, contribuindo para gerar o que Queiroz (2003) chamou de: passivo intelectual.

Ao abordar as variáveis que interferem nos resultados obtidos dessa medição, pode-se elencar o desconhecimento do CI por parte da amostra pesquisada, então, pode-se concluir

que o estudo de caso posicionou os servidores sobre a existência dos indicadores e fatores que se relacionam ao tema abordado. E, por último, operacionalizou-se o modelo de medição do CI para o setor público desenvolvido pelo autor Queiroz (2003) adaptado à instituição, atingindo o escopo da investigação.

Dentro do contexto, mesmo que o método tenha atingido os objetivos, ao mensurar os componentes do CI, gestores e público-alvo ficaram a par da significância desse tema, porém, a atribuição de mais-valia ou valor advindo da medição ficou comprometido devido aos resultados.

No próximo capítulo, delinearam-se as principais conclusões observadas nesse estudo, as limitações e propostas de investigações futuras.

Capítulo V – Conclusão

5.1 Considerações finais

A partir desta seção, apresentam-se as principais conclusões, limitações da investigação e recomendações para futuras pesquisas. O estudo de caso, como parte empírica, surgiu do interesse em avaliar o Capital Intelectual no setor público e aplicar um método para mensuração e registro dos intangíveis. Nesse sentido, aplicou-se o modelo de medição do CI no setor público produzido por Queiroz (2003) na autarquia IFG-Câmpus Itumbiara, por meio de um questionário *on-line* aos servidores da instituição avaliando as cinco dimensões abordadas pela maioria dos autores: capital humano, estrutura interna e relações externas, às quais adicionou o autor do método duas dimensões relevantes para a Administração Pública: a qualidade e a transparência.

Como resultados da pesquisa, os respondentes avaliaram, de modo geral, o Capital Intelectual e pontuaram que a instituição valoriza a dimensão composta pelos indicadores relacionados às Relações Externas, sendo que Capital Humano, Organização Interna, Qualidade e Transparência não demonstraram resultados satisfatórios. Diante da relevância deste tema, a operacionalização do modelo de medição do Capital Intelectual para o setor público defendido pelo autor Queiroz (2003) foi materializada na instituição no mês de setembro de 2018 e demonstrou ser passível de aplicação.

Em cumprimento aos objetivos principais, todas as variáveis e elementos do CI dispostos no questionário (Anexo I) são passíveis de mensuração. Também foram discutidas, de forma breve neste trabalho, as vantagens que a medição e aplicação de um método que avalie constantemente essas dimensões venham a contribuir e os benefícios gerados pela gestão desse conhecimento.

Levando-se em consideração esses aspectos, Edvinsson & Malone (1998) e autores como Stewart (1998) e Sveiby (1998), na primeira fase do CI, abordaram que o conhecimento é fator de sustentabilidade, sobrevivência e criação de valor para todas as organizações. Faz-se relevante sublinhar que essa fase foi fundamental nesta pesquisa para demonstrar que o tema é contemporâneo e atemporal.

Um dos objetivos específicos foi expor quais seriam os impactos do não gerenciamento desses recursos intangíveis e, portanto, o presente estudo deixa contribuições para a expansão do tema e dirimir as falhas que se relacionaram aos elementos e fatores avaliados em cada categoria do Capital Intelectual e, assim, contribuir para o melhor alcance das metas organizacionais.

Para entender a relação entre a mais-valia e o bom gerenciamento do CI, os contributos de Queiroz (2003) e Damila (2015) ressaltaram na pesquisa que a ferramenta de mensuração escolhida pode favorecer a avaliação dos intangíveis de modo a facilitar as informações e a tomada de decisões, por parte das pessoas-chave.

Por conseguinte, outra contribuição dos autores Queiroz (2003) e Sousa et al. (2016), em abordagem anterior, foi a ideia do passivo intelectual e custos ocultos gerados caso não haja o gerenciamento do CI e, em observância aos resultados apresentados nas quatro dimensões em que a pontuação detectada foi abaixo da média, a literatura converge para a importância da aplicação de um método que possa diminuir os aspectos negativos encontrados.

Nesse sentido, este trabalho constitui-se numa fonte de informações importantes para a alavancagem do tema CI que, no princípio, foi o ponto de partida para a realização desta pesquisa. E, em contrapartida, os benefícios encontrados foram o aumento do conhecimento para a pesquisadora, público-alvo do local investigado que poderá utilizar mais uma ferramenta gerencial em complemento às práticas existentes.

5.2 Limitações do estudo

Tendo em vista os aspectos observados, aponta-se como limitações do estudo o curto período ofertado aos investigados para a coleta de dados, concomitante às falhas detectadas no instrumento de pesquisa. O questionário *on-line* apontou falhas de comunicação em alguns termos técnicos, bem como a forma indireta de investigação, o que impossibilitou a retirada imediata das dúvidas de conteúdo. Em consequência, a expectativa da amostra foi razoável, porém não satisfatória, o que de fato inviabiliza a representatividade para o todo.

Em virtude do que foi abordado na literatura, considera-se como outra limitação a escolha do estudo de caso único, visto que impossibilitou comparações com outras instituições.

5.3 Recomendações para trabalhos futuros

Com relação ao apontamento deste último parágrafo, vale salientar que o IFG-Câmpus Itumbiara possui práticas que permeiam todos os elementos de Capital Intelectual elencados no referido trabalho, o que sugere novas pesquisas no sentido de melhor avaliar o objeto pretendido, posteriormente, aplicando o modelo desenvolvido na tese de

doutoramento do Professor Alexandre Bossi Queiroz, em 2003, intitulada “A Medição do Capital Intelectual no Setor Público”.

Quanto ao instrumento de pesquisa, sugere-se que o questionário seja por meio de entrevistas diretas, por exemplo. No que concerne ao método complementar, poderá ser aplicado outro para análise e tratamento dos dados que melhor atenda ao propósito da investigação.

Como sugestão da pesquisadora, é que haja a implantação do modelo de medição de Capital Intelectual para o setor público desenvolvido por Queiroz (2003) no IFG-Câmpus Itumbiara, como anexo aos relatórios de gestão, para acompanhamento dos valores ou mais-valias gerados pelos recursos intangíveis considerados nessa pesquisa, bem como atuar em possíveis falhas. Para investigações futuras, sugere-se que seja aplicado o modelo de medição de Capital Intelectual no Setor Público desenvolvido pelo autor em outras autarquias da rede federal ou demais instituições para que sejam comparados os resultados e haja a avaliação dos componentes de CI de forma ampla e generalizada.

Referências Bibliográficas

- Antunes, M. P. (2008). *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas.
- Antunes, M. T. P., & Martins, E. (2002). Capital intelectual: verdades e mitos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 13(29), 41-54. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772002000200003>
- Avci, E. & Nassar, S. (2017). *Intellectual capital and its impact on firm performance of the Turkish financial sector before and after financial crisis*. *PressAcademia Procedia (PAP)*, V.3, p.916-924. Retirado de <https://www.researchgate.net/publication/317179292>, consulta realizada em 06/09/2017.
- Bailoa, S. & Silva, P. R. (2007). O Capital Intelectual na Administração Pública: uma análise a partir das páginas de internet das autarquias portuguesas. *Fundación DIALNET Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Retirado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234495>, consulta realizada em 29/08/2017.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, Volume 3 Issue 1 pp. 41–60. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00053>, consulta realizada em 26/02/2018.
- Bontis, N., Keow, W. C. C. & Richardson, S. (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industry. *Journal of Intellectual Capital*. Retirado de https://www.researchgate.net/profile/Nick_Bontis/publication/235260693_Intellectual_Capital_and_Business_Performance_in_Malaysian_Industry/links/0deec51f54c4b2a49f000000/Intellectual-Capital-and-Business-Performance-in-Malaysian-Industry.pdf, consulta realizada em 08/09/2017.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio* [Versão digital] Recuperado de https://books.google.com.br/books?id=0Kmh3Vb58EOC&pg=PA5&hl=pt-BR&source=gb_s_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Cassol, A., Gonçalo, C. R., Santos, A. M. & Ruas, R. L. (2015). A Administração Estratégica do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE* Vol. 15, N. 1. Janeiro/Março. 2016. doi:10.5585/riae.v15i1.2161, consulta realizada em 22/03/2018.
- CEP. (2018, setembro 07). Apresentação do Comitê de Ética em Pesquisa do IFG [Site governamental]. Retirado de <https://www.ifg.edu.br/comites/cep>
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Comissão Europeia (2003). A Medição de Ativos Intangíveis e Práticas de Relatórios Associados, file:///D:/intangiblesstudy.pdf, Recuperado de <https://ec.europa.eu/> em 21/07/2018.
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis (2018, julho, 15). Pronunciamento Técnico CPC 15. Retirado de <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=46>

- Conselho Internacional para Relato Integrado (2014). A Estrutura Internacional para Relato Integrado – IIRC. Retirado de <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/>, consulta realizada em 30/06/2018.
- Constituição da República Federativa do Brasil (1988)*. Brasília: Senado Federal, 1988. Retirado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Trad. Luciana de Oliveira Rocha – 2 ed. – Porto Alegre: Artmed.
- Damila, H. A. (2015). Evaluación del capital intelectual en la Vicedirección General de Investigaciones del Centro de Neurociencias de Cuba. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 26(3), 217-230. Retirado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S230721132015000300003&lng=es&tlng=es, consulta realizada em 21/07/18.
- Decreto n.º 5.378, de 23 de fevereiro de 2005*. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Retirado de <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gespublica.pdf>
- Decreto n.º 7.566, de 23 de setembro de 1909*. Cria as escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito, nas capitais dos estados. Retirado de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>
- Decreto n.º 9.094, de 17 de julho de 2017*. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Publicado no Diário Oficial da União em 18 de julho de 2017. Retirado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm
- Decreto-Lei n.º 4.127, de 25 de fevereiro de 1942*. Estabelece as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial. Retirado de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4127-25-fevereiro-1942-414123-publicacaooriginal-1-pe.html>
- Dumay, J. & Guthrie, J. (2017) "Involuntary disclosure of intellectual capital: is it relevant?", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18 Issue: 1, pp.29-44. doi: <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2016-01>
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.
- Ferreira, R. J. (2009). *Contabilidade Básica*. Rio de Janeiro: Ferreira.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- Hendriksen, E. S. & Van Breda, M. F. (1999). *Teoria da Contabilidade* (5ª ed.). (A. Z. Sanvicente, Trad.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1999).
- IFG. (2018, abril 30). Apresentação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás [Site governamental]. Retirado de <https://www.ifg.edu.br/apresentacao-a-instituicao>
- IFG. (2018, abril 30). História do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás [Site governamental]. Retirado de <https://www.ifg.edu.br/apresentacao-a-instituicao?showall=&start=1>

- IFG. (2018, abril 30). Implantação de Câmpus [Site governamental]. Retirado de <http://www.ifg.edu.br/estrutura-organizacional-desenvolvimento-institucional/observatorio-mundo-do-trabalho/estudos-e-pesquisas?showall=&start=1>
- IFG. (2018, abril 30). Plano de Desenvolvimento Institucional [Site governamental]. Retirado de <https://www.ifg.edu.br/documentos/plano-de-desenvolvimento-institucional>
- Igarashi, D. C. C., Igarashi, W. & Eccel, S. (2008) Operacionalização de um modelo de capital intelectual direcionado ao setor público: uma análise em relação à gerência de elementos intangíveis. *Revista de Ciências Empresariais da Unipar*. v. 9, n. 1-2, p. 235-250. Retirado de <http://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/3257/2271>, consulta realizada em 23/01/2018.
- Igarashi, D. C. C., Igarashi, W., Freitas, M. M., & Canesso, F. N. (2011). Análise da viabilidade de se operacionalizar um modelo de capital intelectual desenvolvido para o setor público em uma empresa privada. *Gestão & Regionalidade*, 27(80), 59-70. Retirado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3339/analise-da-viabilidade-de-se-operacionalizar-um-modelo-de-capital-intelectual-desenvolvido-para-o-setor-publico-em-uma-empresa-privada/i/pt-br>, consulta realizada em 11/04/2018.
- International Accounting Standards Board (2004). IAS 38. Retirado de <https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias38>, consulta realizada em 27/02/2018.
- Joia, L. A. (2001). Medindo o capital intelectual. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 54-63. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000200006>, consulta realizada em 17/02/2018.
- Klein, D. A. (1998). *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia baseada em Conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Laperche, B. & Liu, Z. (2013). SMEs and knowledge-capital formation in innovation networks: a review of literature. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. Retirado de <http://www.innovation-entrepreneurship.com/content/2/1/21>
- Lei n.º 11.892/08, de 29 de dezembro*. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial União, Brasília, DF, n. 253, Seção 1, p.1, 30 dez. 2008. Retirado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm
- Lei n.º 8112/90, de 11 de dezembro*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Retirado de http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L8112cons.htm
- Lei n.º 9.527/97, de 10 de dezembro*. Altera dispositivos das Leis 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. Retirado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9527.htm#art1
- Lima, I. S. & Ferreira, D. Q. G. (2012). A Gestão do Capital Intelectual em Instituições de Ensino: um caso brasileiro. *Revista Eletrônica Conhecimento Interativo*. <http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/87>, consulta realizada em 12/03/2018.
- Madhani, P. M. (2016). Intellectual Capital (IC) Intensity vs. Capital Intensity: Impact on Corporate Governance and Disclosure Practices of Firms. *SCMS Journal of Indian*

- Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 62-81, October - December 2016. Retirado de <https://ssrn.com/abstract=2891582>, consulta realizada em 10/07/2018.
- Maldonado, J. R. (2013). Consideraciones para la medición del capital intelectual en el sector público, el caso de las universidades. *Universidades*, (55), 56-67, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37331244011>, consulta realizada em 25/02/2018.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Marques, M. C. C. (2004). O Capital Intelectual no Sector Público. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.21/1675>, consulta realizada em 08/09/17.
- Mello, S., Cohen, F. B.R.F. & Oliveira, P. (2003). Avaliação de capital intelectual das páginas web das assembleias legislativas brasileiras. (Monografia). Retirado de <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/337>
- Oliveira, E. C. M., Arnosti, J. C. M., Yomura, N. & Neumann, R. A. (2008). *Capital Intelectual: Reconhecimento e Mensuração*. Curitiba: Juruá.
- Perez, M. M., & Famá, R. (2006). Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17(40), 7-24. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772006000100002>, consulta realizada em 13/02/2018.
- Plataforma Brasil. (2018, setembro, 14). Comitê de Ética em Pesquisa [Site governamental]. Retirado de <http://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf>
- Portal da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. (2018, abril 30). Expansão da Rede Federal [Site governamental]. Retirado de <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>
- Portaria n.º 488, de 27 de agosto de 2009. Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 165, Seção 1, p. 24, publicado em 28 de agosto de 2009.
- Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. (2018, abril, 18). Gespública [Site governamental]. Retirado de <http://www.gespublica.gov.br/>
- Queiroz, A. B. (2003). *La medición Del capital intelectual em el sector público*. (Tesis Doctoral). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Zaragoza. Zaragoza: Unizar.
- Queiroz, A. B., Callén, F. Y. & Cinca, S. C. (2001). *El Capital Intelectual en el Sector Público*. *Journal of Intellectual Capital*. Retirado de <https://www.researchgate.net/publication/228434059>, consulta realizada em 08/01/2018.
- Relatório de Gestão (2016). Retirado de <http://portal.tcu.gov.br/contas/e-contas/>, consulta realizada em 30/05/2018.
- Relatório de Gestão Consolidado (2017). Relatório de Autoavaliação Institucional do IFG referente ao Ano de 2017. [Site governamental] Retirado de <http://www.ifg.edu.br/comissoes/cpa?showall=&start=5>, consulta realizada em 30/06/2018.
- RFEPCT. (2018, abril, 30). Expansão da Rede Federal [Site governamental]. Retirado de <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>

- Sano, H. & Abrucio, F. L. (2008). Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, 48(3), 64-80. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902008000300007>, consulta realizada em 08/07/2018.
- Silva, C. M. M., Ferreira, D., Neto, S. C., Rezende, J. F. C. & Andrade, R. O. B. (2014). A importância do Capital Intelectual e do Balanced Scorecard na gestão do ensino superior: a perspectiva dos coordenadores de cursos de graduação em Administração. *XXXVIII Enanpad 2014*, Rio de Janeiro-RJ. Retirado de http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EPQ110.pdf, consulta realizada em 25/03/2018.
- Sistema unificado de administração pública. (2018, agosto 11). Coleta de e-mail dos servidores. [Site governamental]. Retirado de <https://suap.ifg.edu.br>
- Sousa, W. V. C, Ribeiro, C. M. A. & Y Rodriguez, M. V. R. (2016). A contribuição da gestão do capital intelectual para minimização dos custos ocultos na Administração Pública, *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão* Volume 11, Número 3, 2016, pp. 326-341. doi: 10.20985/1980-5160.2016.v11n3, consulta realizada em 08/09/2017.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Sveiby, K. E. (1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 2(1):73-97. Retirado de <https://www.researchgate.net/publication/235281277>, consulta realizada em 29/03/2018.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Tan, H. P., Plowman, D. & Hancock, T. (2007). *Intellectual capital and financial returns of companies*. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 8 No. 1, 2007 pp. 76-95, Retirado de https://www.researchgate.net/profile/Phil_Hancock/publication/247626832_Intellectual_Capital_and_Financial_Returns_of_Companies/links/555d524308ae6f4dcc8c2f5f.pdf, consulta realizada em 08/09/2017.
- VisãoIFG. (2018, setembro, 30). Sistema de Visualização de Relatórios Acadêmicos [Site governamental]. Retirado de <http://visao.ifg.edu.br>
- Volkov, D. & Garanina, T. (2007). “Intangible Assets: Importance in the Knowledge-Based Economy and the Role in Value Creation of a Company.” *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 5 Issue 4, pp. 539 – 550. Retirado de <https://www.researchgate.net/publication/242070652>, consulta realizada em 21/03/2018.
- Vveinhardt, J. & Žilaitytė, G. (2014). Direções de transformação da organização em organização intelectual: revisão de teorias sociais e capital intelectual. doi: 10.7220/MOSR.2335.8750.2014.71.8 em: <https://www.researchgate.net/publication/268807186>, consulta realizada em 08/09/2017.
- Wernke, R. (2002). Considerações acerca dos métodos de avaliação do capital intelectual. *Revista Brasileira De Contabilidade*, (137), 22-39. Retirado de <http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/430>, em 20/03/2018.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Trad. Daniel Grassi – 2ª ed. – Porto Alegre: Bookman.

Anexo I – Pesos e justificativas das perguntas do questionário

Capital Humano			
N.º	Peso	Pergunta	Justificativa
1	2,50	A instituição possui práticas e políticas de formação e capacitação para o desenvolvimento de seus servidores? a) Sim (2,50) b) Não (0,00)	Dentre todos os estudos, os modelos atribuem maior importância ao elemento: recursos humanos, tais modelos consideram as pessoas como a base para gerar outros tipos de Capital Intelectual. Em nível institucional, o desenvolvimento da maioria dos padrões leva a estudos e propostas, enfatizando melhor gestão dos recursos humanos (Queiroz, 2003).
2	2,50	Incentiva os servidores na formação continuada? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Se, sim: (1,25) a) Por meio da flexibilização de horários (0,50) b) Por meio de programas de capacitação (0,50) c) Outros: _____ (0,25)	A existência de programas de treinamento é essencial para a qualificação oficial e aumento do conhecimento organizacional. Presume-se que a aprendizagem individual será convertida para a aprendizagem organizacional, criando uma espiral do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997; citado por Queiroz, 2003).
3	2,00	Informa ao público interno e externo o número de trabalhadores da instituição? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Se, sim: (1,00) a) Servidores efetivos e substitutos (0,50) b) Membros colaboradores e terceirizados (0,50)	Trata-se de um importante meio para levar ao cidadão o conhecimento da composição do quadro de pessoal. Assim, qualquer pessoa interessada pode ter uma visão mais ampla da estrutura organizacional. (Mello, et al., 2003).
4	2,00	Avalia, periodicamente, o desempenho funcional dos servidores? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Se, sim: (1,00) a) Durante o estágio probatório (0,50) b) Durante o seu efetivo exercício (0,50)	Avaliar o grau de participação dos funcionários com relação à postura ativa, demonstração de interesse e compromisso com o futuro da organização e satisfação dos serviços prestados aos usuários e cidadãos (Queiroz, 2003).
5	2,50	Realiza pesquisas de clima organizacional, motivacional e de satisfação dos servidores ou, ainda, como se encontra a imagem institucional (internamente)? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Se, sim: (1,25) a) Semestralmente (0,50) b) Anualmente (0,45) c) Bienalmente (0,30)	Avaliar o grau de satisfação dos funcionários no desempenho de suas atividades e ambiente de trabalho; fatores como motivação, liderança e criatividade devem ser medidos regularmente, assim como a imagem da entidade diante de seus empregados (Queiroz, 2003).
6	2,50	A instituição incentiva ou promove o debate de ideias e novas sugestões para a solução de problemas (<i>brainstorming</i>) que possam vir dos servidores ou dos setores? Não (0,00)	Avaliar a criação de aprendizagem organizacional, dada a importância de criar organizações envolvidas na formação desta aprendizagem, as pessoas aprendem a ver a realidade do ponto de vista mais amplo, desenvolver o seu domínio pessoal e aprender a expor e reestruturar modelos mentais cooperativos de aprendizagem (Senge, 1990; citado por Queiroz, 2003).

		Não tenho opinião formada (0,00) Se, sim: (1,25) a) As sugestões são implantadas parcialmente (0,55) b) As sugestões são implantadas totalmente (0,70)	
7	2,00	Possui canais de comunicação abertos como forma de incentivo aos servidores participarem nas decisões institucionais? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Sim (2,00)	A tomada de decisões por parte dos gestores pode ser facilitada com a ajuda dos servidores. Elemento importante na valorização do capital humano para Queiroz (2003, p. 173) o incentivo à participação e criatividade dos funcionários estão relacionados com a motivação, comprometimento e formação, contribuindo para melhor atingir os objetivos da entidade.
Organização Interna			
N.º	Peso	Pergunta	Justificativa
8	2,50	A instituição disponibiliza sistemas integrados <i>on-line</i> com informações e serviços relacionados às atividades desenvolvidas para o uso da comunidade interna e externa? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Sim (2,50)	Avaliar o fluxo de informações (capital estrutural ou organização interna) e a qualidade dos processos administrativos, ou seja, o funcionamento interno de organizações, bem como, o grau de informatização em que os processos internos se encontram, levando a uma redução da burocracia, maior velocidade e maior segurança (Queiroz, 2003).
9	2,50	Acumula lições aprendidas que ficam em propriedade da instituição na forma digital, compartilhada, procedimentos padrões e/ou outros documentos? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Sim (2,50)	
10	1,50	Disponibiliza informações institucionais, como: perfis dos servidores, contatos, documentos setoriais, fluxogramas, organogramas e hierarquias em rede ao público interno e externo? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Sim (1,50)	A existência desse elemento permite ao cidadão compreender e visualizar com mais clareza os trâmites de proposições da entidade. Tal esclarecimento contribui para que ele seja um cidadão participativo em todo esse processo (Mello et al., 2003).
11	2,00	Realiza pesquisas para medir como se encontra a cultura organizacional? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Sim (2,00)	Avaliar como a cultura organizacional afeta este elemento, pois cada organização tem suas próprias características que influenciam o comportamento de seus funcionários e o modo como eles se adaptam às mudanças. O clima organizacional difere da cultura organizacional, porque ele é parte da história da organização que representa as situações vividas sobre o comportamento e relação entre as pessoas (Queiroz, 2003).

12	2,50	<p>Possui uma cultura organizacional que visa à satisfação da comunidade interna e externa?</p> <p>Não (0,00)</p> <p>Não tenho opinião formada (0,00)</p> <p>Sim (2,50)</p>	<p>Avaliar se a entidade tem uma cultura corporativa voltada para a satisfação do cidadão, a partir da busca pela qualidade do serviço ao menor custo, com transparência e aplicação. Avaliar a existência ou não de adaptação às mudanças e adoção de procedimentos que visem à integração e autoavaliação interna (Queiroz, 2003).</p>
13	2,00	<p>Possui um mecanismo de autoavaliação interna?</p> <p>Não (0,00)</p> <p>Não tenho opinião formada (0,00)</p> <p>Sim (2,00)</p>	<p>Avaliar a existência de um mecanismo de autoavaliação interna (Queiroz, 2003).</p>
14	2,00	<p>Busca implementar novos processos e metodologias (inovações) para o alcance e cumprimento de suas metas ou funções?</p> <p>Não (0,00)</p> <p>Não tenho opinião formada (0,00)</p> <p>Sim (2,00)</p>	<p>Avaliar o grau de inovação, por parte dos funcionários, em busca de melhorias nos processos e metodologias no alcance das metas da entidade. Queiroz (2003) argumenta que a organização só será capaz de alcançar a excelência e otimizar a imagem, se a entidade produzir produtos ou serviços de forma eficiente, minimizando retrabalhos.</p>
Relações Externas			
N.º	Peso	Pergunta	Justificativa
15	2,00	<p>A instituição divulga ações e informações relacionadas às atividades desenvolvidas?</p> <p>Não (0,00)</p> <p>Não tenho opinião formada (0,00)</p> <p>Se, sim: (1,00)</p> <p>a) Por meio de usuários cadastrados (0,30)</p> <p>b) Por meio da <i>Internet</i> e redes sociais (0,30)</p> <p>c) Por meio de site institucional (0,20)</p> <p>d) Outros: _____ (0,20)</p>	<p>Avaliar as políticas de comunicação dos serviços prestados. A imprensa desempenha um papel importante na formação da imagem institucional (Queiroz, 2003).</p>
16	2,00	<p>Desenvolve ações para medir a sua imagem institucional com relação à opinião e participação da comunidade externa em suas atividades?</p> <p>Não (0,00)</p> <p>Não tenho opinião formada (0,00)</p> <p>Sim (2,00)</p>	<p>Avaliar o grau de satisfação da população, por meio da opinião dos cidadãos, utilizando recursos como pesquisas, <i>Internet</i>, dentre outros. Monitorar o grau de conhecimento e imagem da unidade a partir de pesquisas para avaliar a importância pelos serviços prestados aos cidadãos e à percepção da pública da imagem da Instituição (Queiroz, 2003).</p>
17	2,00	<p>Apresenta projetos e ações de cidadania destinados a grupos da sociedade?</p> <p>Não (0,00)</p> <p>Não tenho opinião formada (0,00)</p> <p>Sim (2,00)</p>	<p>Avaliar se há uma gestão sobre práticas de políticas públicas, que promovem ações de qualidade na prestação dos serviços aos usuários (Queiroz, 2003).</p>
18	2,00	<p>Permite o contato fácil e direto entre a comunidade externa e os setores específicos, por meio de links e respectivos e-mails e/ou páginas direcionadas?</p> <p>Não (0,00)</p> <p>Não tenho opinião formada (0,00)</p> <p>Sim (2,00)</p>	<p>A possibilidade de contato direto com setores da entidade facilita o procedimento de comunicação do usuário que tem demandas específicas, por exemplo, informações relativas à Comunicação Social, Biblioteca, Informática, etc. (Mello et al., 2003).</p>

19	2,00	Há interatividade entre a instituição e a mídia? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Se, sim: (1,00) a) Por meio de <i>Internet</i> (0,25) b) Por meio de <i>Jornal</i> (0,25) c) Por meio de <i>Rádio</i> (0,25) d) Por meio de <i>Televisão</i> (0,25)	Avaliar a imagem da entidade pela imprensa e mídia, quanto ao teor de notícias e seus aspectos positivos ou negativos. Número de publicações sobre a entidade em organismos profissionais; Produção intelectual e o número de artigos publicados pelos servidores em revistas técnicas e especializadas (Queiroz, 2003).
20	1,00	As notícias publicadas pela mídia são avaliadas pela instituição? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Sim (1,00)	
21	1,00	Possui canais para debates, como <i>chats</i> ou fóruns, para discussão de assuntos relacionados aos serviços prestados? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Sim (1,00)	Trata-se de um importante fator de Capital Relacional, já que esse serviço facilita ao cidadão o encaminhamento de críticas, denúncias, sugestões ou elogios. É um meio a partir do qual ele pode vocalizar as suas preferências (Mello et al., 2003).
22	2,00	Possui e mantém sistemas de parcerias com outros agentes e entidades da comunidade externa? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Se, sim: (1,00) a) Empresas ou organizações privadas (0,20) b) Empresas ou organizações públicas (0,20) c) Parcerias nacionais (0,20) d) Parcerias internacionais (0,20) e) Por meio de associações e conselhos (0,20)	Avaliar se a entidade tem boas relações com outras instituições, procurando por parceria e cooperação ou se é isolada, por conta própria, considerando a produção de eventos: número anual de eventos que organiza (congressos, seminários, cursos, dentre outros); participação em eventos nacionais e internacionais; número de participações em congressos relacionados com a finalidade da entidade. Integração associativa Participação em associações profissionais relacionadas às atividades fins (Queiroz, 2003).
23	2,00	Pratica ações e políticas de preservação ambiental? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Se, sim: (1,00) a) Mediante ações de sensibilização e conscientização (0,25) b) Por meio de materiais e práticas ecologicamente sustentáveis (0,25) c) Por meio de regulamentos internos (0,25) d) Por meio de projetos e inovações tecnológicas (0,25)	Avaliar se a entidade tem uma posição de preservação ambiental, com práticas que não danificam o meio ambiente. Na opinião de Queiroz (2003) as entidades públicas devem adotar procedimentos para preservar o meio ambiente e criar uma consciência ecológica no sentido da reciclagem de energia, água e papel, configurando um exemplo para a população e para a iniciativa privada, além de uma redução no custo administrativo.
Qualidade			
N.º	Peso	Pergunta	Justificativa
24	2,50	A instituição realiza pesquisas junto ao público interno e externo para verificar a satisfação dos usuários e cidadãos quanto ao desempenho dos serviços prestados? Não (0,00)	Avaliar a satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados pela entidade. Na Administração Pública, direta ou indireta, a participação dos cidadãos e, em particular, o usuário direto dos serviços prestados é importante, bem como a satisfação com o desempenho da organização (eficácia e eficiência na execução das tarefas) (Queiroz, 2003).

		Não tenho opinião formada (0,00) Sim (2,50)	
25	2,50	Possui práticas e políticas de avaliação comparativa com outros órgãos ou instituições (<i>benchmarking</i>) como forma de melhorias no desempenho? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Se, sim: (1,25) a) Na área de ensino, pesquisa e extensão (0,45) b) Na área administrativa e operacional (0,40) c) Nas práticas de relacionamento com a sociedade (0,40)	O <i>benchmarking</i> pode ser contextualizado no Capital Intelectual no âmbito da qualidade organizacional como as práticas de aferição. Queiroz (2003) menciona que o conceito é relativamente novo, porém, os fundamentos teóricos e empíricos que a sustentam são antigos: aprender com os outros, imitando técnicas de sucesso, continuamente adaptar e melhorar a maneira de fazer as coisas.
26	2,00	A instituição concorre a premiações e reconhecimentos nos eixos de ensino, pesquisa e extensão, relacionados aos serviços prestados? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Sim (2,00)	Avaliar se a entidade, no âmbito da organização ou por meio de seus funcionários, estão presentes e competem pelos prêmios de qualidade promovidos por instituições nacionais ou internacionais (Queiroz, 2003).
27	2,00	Possui uma forma de apresentação geral da unidade que informa a missão, valores e metas, relacionados aos serviços prestados? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Sim (2,00)	Avaliar se há um instrumento direto com os cidadãos e a sociedade, no qual sejam informados missão, metas e valores, bem como prazos a serem cumpridos. Além disso, mecanismos de comunicação e informação aos cidadãos, horários, locais de atendimento, telefone, endereço de e-mails, entre outros (Queiroz, 2003).
Transparência			
N.º	Peso	Pergunta	Justificativa
28	2,00	Apresenta em seu site institucional informações sobre suas atividades? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Se, sim: (1,00) a) As informações são atualizadas constantemente (0,35) b) As informações são claras e objetivas (0,35) c) As informações são relevantes (0,30)	Avaliar por meio da página <i>web</i> como as informações são apresentadas pela entidade: tempo, qualidade, quantidade e natureza da informação, comparando-as com páginas de outras instituições. Frequências e atualizações de páginas (diariamente, semanalmente, mensalmente) e a disponibilidade da inclusão digital. Nesse sentido, a internet pode desempenhar um papel estratégico (Queiroz, 2003).
29	2,00	Favorece a inclusão digital para a comunidade interna e externa, como o acesso a computadores e à internet? Não (0,00) Não tenho opinião formada (0,00) Sim (2,00)	
30	2,00	Disponibiliza à comunidade interna e externa informações sobre os processos em funcionamento, planos de ações e operações a serem realizadas (a exemplo: licitações, compras realizadas, orçamentos e demais itens relacionados) assim como os resultados obtidos?	Avaliar o fornecimento de informações sobre processos e funcionamento das entidades públicas e a disponibilidade para quem o solicitar, acesso direto ou barreiras que possam existir. Existência ou inexistência de formulários para reclamação ou sugestões (Queiroz, 2003).

		<p>Não (0,00)</p> <p>Não tenho opinião formada (0,00)</p> <p>Se, sim: (1,00)</p> <p>a) Há canais e formulários disponíveis para reclamações da comunidade interna e externa (0,50)</p> <p>b) Há canais e formulários disponíveis para elogios da comunidade interna e externa (0,50)</p>	
31	2,00	<p>Dispõe de técnicas, como a análise e mecanismos de avaliação dos órgãos de controle, a exemplo de Auditoria Interna?</p> <p>Não (0,00)</p> <p>Não tenho opinião formada (0,00)</p> <p>Sim (1,00)</p> <p>Outros: _____ (1,00)</p>	<p>Avaliar a existência de um Código de ética (ano de publicação), e ações para impedimentos a atos ilícitos; Análise dos mecanismos para reprimir tais atos: auditoria interna, possibilidade de denúncias, divulgação de regras sobre sanções e a periodicidade dos resultados das auditorias internas e externas (Queiroz, 2003).</p>
32	2,00	<p>A instituição disponibiliza as informações sobre sua prestação de contas?</p> <p>Não (0,00)</p> <p>Não tenho opinião formada (0,00)</p> <p>Se, sim: (1,00)</p> <p>a) Por meio da <i>Internet</i> (0,30)</p> <p>b) Por meio de site institucional (0,30)</p> <p>c) Por meio do Diário Oficial da União (0,20)</p> <p>d) Por meio de Relatório de Gestão (0,20)</p>	<p>Avaliar a divulgação de relatórios, se a entidade utiliza diversos meios para comunicar suas atividades à sociedade (Queiroz, 2003).</p>

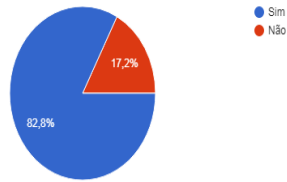
Fonte: Adaptado de Mello et al., 2003, pp.54-61

Apêndices

Apêndice I – Gráficos

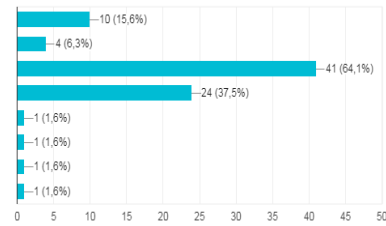
1 - A instituição possui práticas e políticas de formação e capacitação para o desenvolvimento de seus servidores?

64 respostas

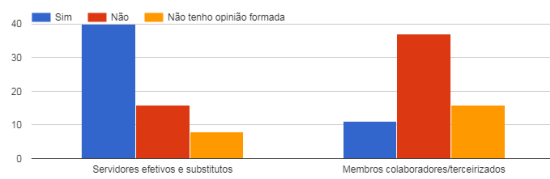


2 - Incentiva os servidores na formação continuada?

64 respostas



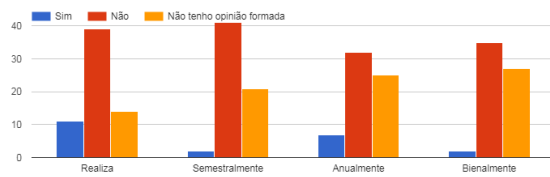
3 - Informa ao público interno e externo o número de trabalhadores da instituição?



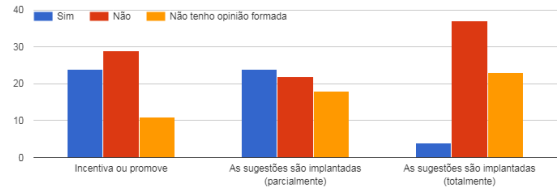
4 - Avalia, periodicamente, o desempenho funcional dos servidores?



5 - Realiza pesquisas de clima organizacional, motivacional e de satisfação dos servidores ou, ainda, como se enc... imagem institucional (internamente)?

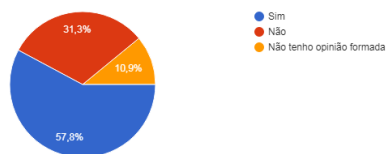


6 - A instituição incentiva ou promove o debate de ideias e novas sugestões para a solução de problemas (brainsto...am vir dos servidores ou dos setores)?



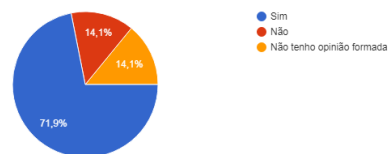
7 - Possui canais de comunicação abertos como forma de incentivo aos servidores participarem nas decisões institucionais?

64 respostas



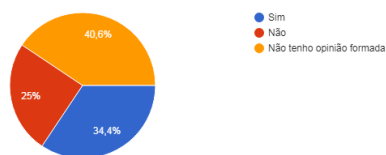
8 - A instituição disponibiliza sistemas integrados on-line com informações e serviços relacionados às atividades ... uso da comunidade interna e externa?

64 respostas



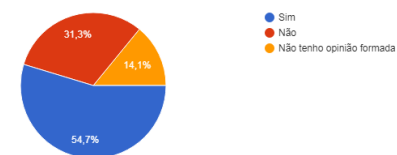
9 - Acumula lições aprendidas que ficam em propriedade da instituição na forma digital, compartilhada, procedi...ntos padrões e/ou outros documentos?

64 respostas



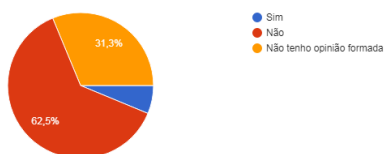
10 - Disponibiliza informações institucionais, como: perfis dos servidores, contatos, documentos setoriais, fluxog...em rede ao público interno e externo?

64 respostas



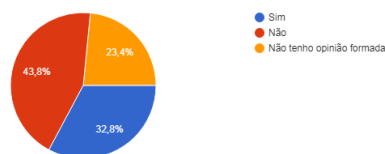
11 - Realiza pesquisas para medir como se encontra a cultura organizacional?

64 respostas



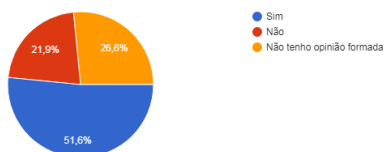
12 - Possui uma cultura organizacional que visa à satisfação da comunidade interna e externa?

64 respostas



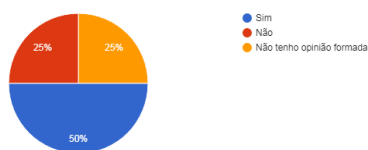
13 - Possui um mecanismo de autoavaliação interna?

64 respostas



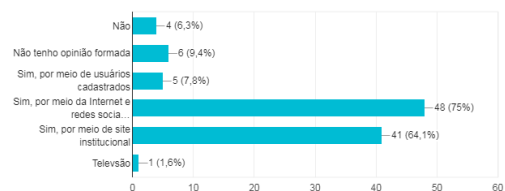
14 - Busca implementar novos processos e metodologias (inovações) para o alcance e cumprimento de suas metas ou funções?

64 respostas



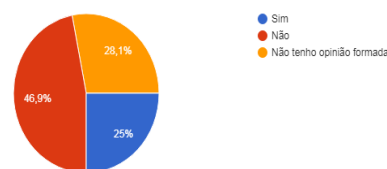
15 - A instituição divulga ações e informações relacionadas às atividades de ensino, pesquisa e extensão à comunidade externa?

64 respostas



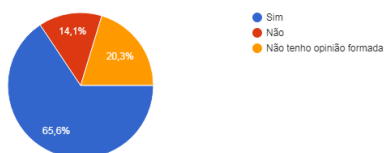
16 - Desenvolve ações para medir a sua imagem institucional com relação à opinião e participação da comunidade externa em suas atividades?

64 respostas



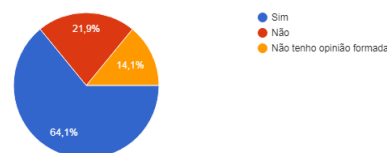
17 - Apresenta projetos e ações de cidadania destinados a grupos da sociedade?

64 respostas

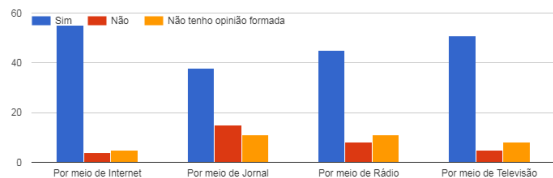


18 - Permite o contato fácil e direto entre a comunidade externa e os setores específicos, por meio de links...os e-mails e/ou páginas direcionadas?

64 respostas

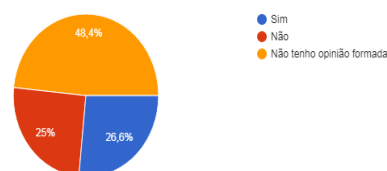


19 - Há interatividade entre a instituição e a mídia?



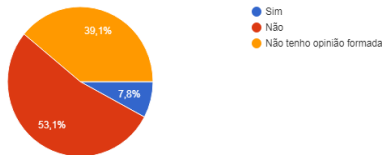
20 - As notícias publicadas pela mídia são avaliadas pela instituição?

64 respostas



21 - Possui canais para debates, como chats ou fóruns, para discussão de assuntos relacionados aos serviços prestados?

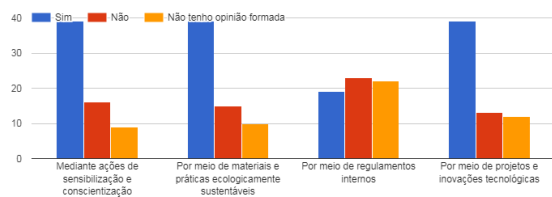
64 respostas



22 - Possui e mantém sistemas de parcerias com outros agentes e entidades da comunidade externa?

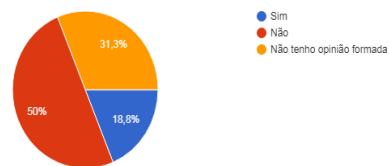


23 - A instituição pratica ações e políticas de preservação ambiental?

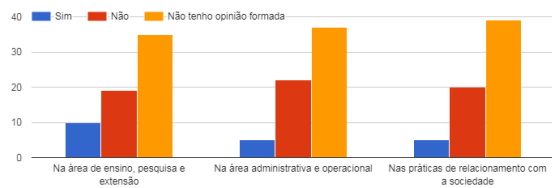


24 - A instituição realiza pesquisas junto ao público interno e externo para verificar a satisfação dos usuários e...o desempenho dos serviços prestados?

64 respostas

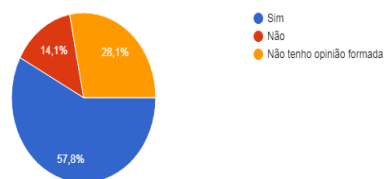


25 - Possui práticas e políticas de avaliação comparativa com outros órgãos ou instituições, "benchmarking...o forma de melhorias no desempenho?



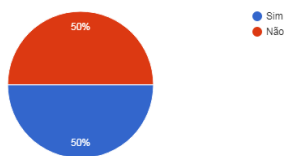
26 - A instituição concorre a premiações e reconhecimentos externos nos eixos de ensino, pesquisa e extensão, relacionados aos serviços prestados?

64 respostas



27 - Possui uma forma de apresentação geral da unidade que informa a missão, valores e metas, relacionados aos serviços prestados?

64 respostas

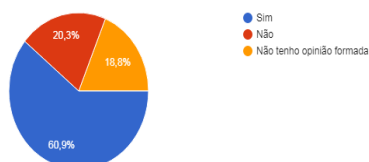


28 - Apresenta em seu site institucional informações sobre suas atividades?

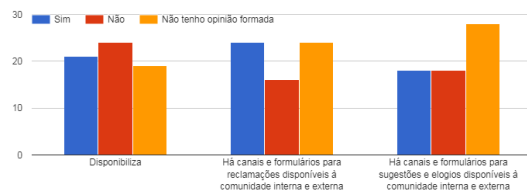


29 - Favorece a inclusão digital para a comunidade interna e externa, como o acesso a computadores e à internet?

64 respostas

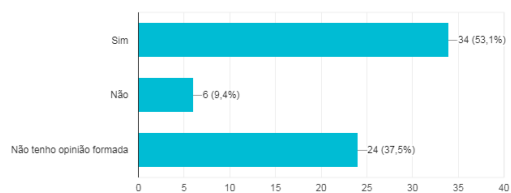


30 - Disponibiliza à comunidade interna e externa informações sobre os processos em funcionamento, planos d...) assim como os resultados obtidos?

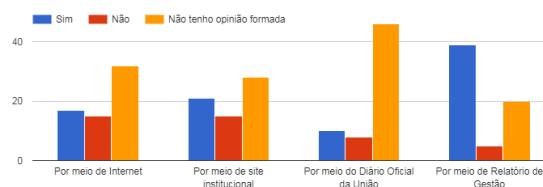


31 - Dispõe de técnicas, como a análise e mecanismos de avaliação dos órgãos de controle, a exemplo de Auditoria Interna?

64 respostas



32 - A instituição disponibiliza as informações sobre sua prestação de contas?



Fonte: Elaboração própria, a partir dos resultados da ferramenta do *google forms*