

INSTITUTO

SUPERIOR

DE CONTABILIDADE

E ADMINISTRAÇÃO

DO PORTO

M

MESTRADO

EM ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

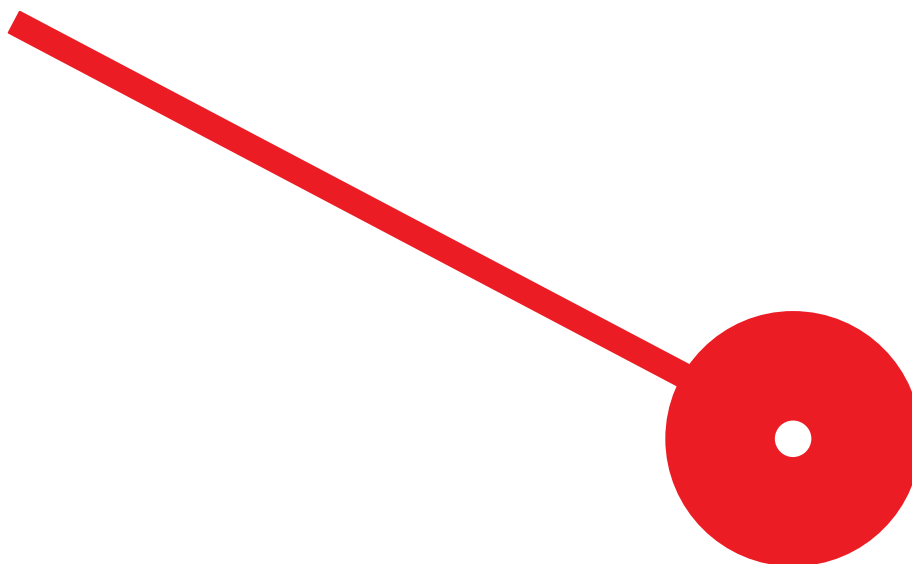
Gestão de Capital Intelectual no Setor Público Federal: aplicação do modelo
Federal: aplicação do modelo proposto por
Queiroz (2003) no Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia.

Renato Nunes Vieira

07/2020

Renato Nunes Vieira. Gestão de Capital Intelectual no Setor Público Federal: aplicação do modelo
proposto por Queiroz (2003) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia.

07/2020



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO

M

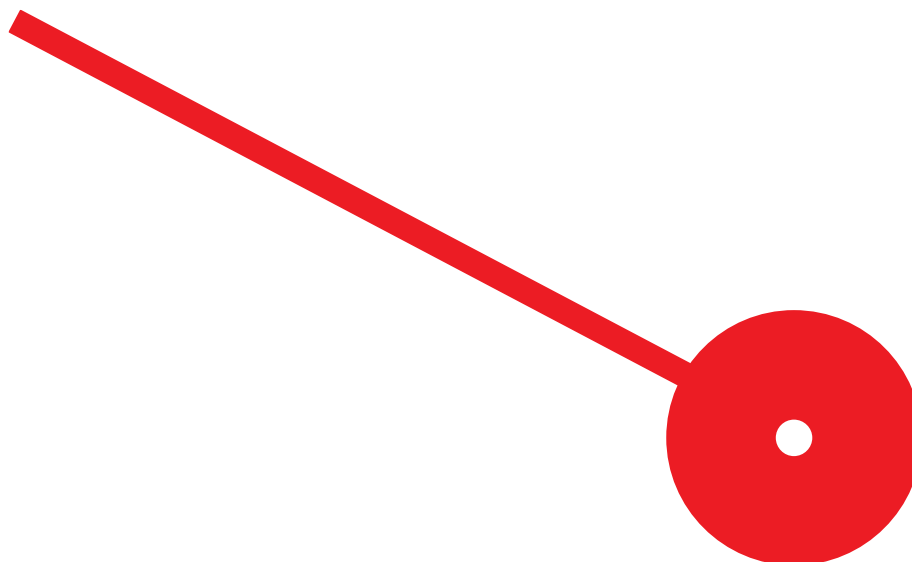
MESTRADO

EM ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

Gestão de Capital Intelectual no Setor Público Federal: aplicação do modelo proposto por Queiroz (2003) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia.

Renato Nunes Vieira

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação da Professora Doutora Anabela Mesquita.



Dedicatória

Dedico este trabalho à Maria de Fátima Nunes Vieira, minha mãe, sábia mulher analfabeta, que conduziu e incentivou a acreditar na educação como mudança de vida.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, pela grande oportunidade de cursar este mestrado e pelas tantas coisas boas que me concedeu.

À Professora Doutora Anabela Mesquita, pelo apoio indispensável nesta pesquisa.

Ao Instituto Federal de Rondônia pela oportunidade e apoio oferecido para a realização deste curso.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – ISCAP/IPP, pela oportunidade de aprendizado, ótimo acolhimento e convivência.

Aos Gestores do Instituto Federal de Rondônia, pela contribuição através da participação na pesquisa.

Ao Daniel Sol Sol, por todo o apoio emocional e compreensão em todas as minhas ausências durante o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos meus amigos de Mestrado que compartilharam comigo esses momentos de aprendizado, especialmente à Gina Roca Paredes, pela ajuda mútua durante esse caminho.

A todas as pessoas que, de alguma forma, participaram da realização deste trabalho.

Muitíssimo obrigado!

RESUMO

O processo de transformação que as organizações vêm passando, fazendo com que a busca pelo sucesso seja constante, fez com que houvesse a procura de um diferencial competitivo. Diante desta realidade, as organizações investem fortemente em estratégias que englobam todos os setores administrativos, essencialmente no Capital Intelectual, que passou a ser considerado como importante fonte de vantagens competitivas. Contudo, considerando a carência de pesquisas que ampare o setor público neste aspecto, este estudo tem por objetivo realizar uma investigação descritiva, de natureza quantitativa, do tipo estudo de caso no Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologia de Rondônia (IFRO), para a avaliação do Capital Intelectual, sob a ótica de seus gestores, considerando os elementos: Capital Humano, Organização Interna, Relações Externas, Qualidade e Transparência, utilizando por base o Modelo proposto por Queiroz (2003), a fim de possibilitar melhores tomadas de decisão e melhorias no desenvolvimento organizacional de instituições públicas de ensino. Como principal resultado, ressalta-se a aplicação do referido método na Instituição avaliada, onde todos os elementos obtiveram notas finais acima da média (50%), que de acordo com Queiroz (2003), significa a criação de um ativo intelectual. As principais limitações do estudo são o fato do público-alvo da avaliação, os gestores, serem ocupantes de Cargo de Direção ou de Função Gratificada, o que pode ter motivado-os a atribuírem melhores notas na avaliação dos elementos, considerando a natureza política do cargo. Com isso, destaca-se que o processo de avaliação do capital intelectual, segundo a ótica dos gestores, deduz que mais relevante do que compreender pontualmente a concepção dos envolvidos no processo, é ter informações que evidenciem quais os elementos suscetíveis de melhoria.

Palavras chave: Capital Intelectual; Avaliação de CI; Estratégia; Instituição de Ensino; Desempenho organizacional.

ABSTRACT

The transformation process that organizations have been going through, making the search for success constant, has led to the search for a competitive advantage. Given this reality, organizations invest heavily in strategies that encompass all administrative sectors, essentially in Intellectual Capital, which has come to be considered as an important source of competitive advantages. However, considering the lack of research that supports the public sector in this aspect, this study aims to carry out a descriptive investigation, of quantitative nature, of the case study type at the Federal Institute of Education Sciences and Technology of Rondônia (IFRO), for the evaluation of Intellectual Capital, from the perspective of its managers, considering the elements: Human Capital, Internal Organization, External Relations, Quality and Transparency, based on the Model proposed by Queiroz (2003), in order to enable better decision making. decision-making and improvements in the organizational development of public educational institutions. As a main result, the application of the referred method in the evaluated Institution stands out, where all the elements obtained final grades above the average (50%), in which the final grades for all the elements were above average (50%), which according to Queiroz (2003), means the creation of an intellectual asset. The main limitations of the study are the fact that the target audience of the evaluation, the managers, are occupying a Management Position or a Gratified Function, which may have motivated them to assign better grades in the evaluation of the elements intended for the evaluation to a level of intensification of the points, considering the political nature of the position. With this, it is highlighted that the process of intellectual capital assessment, according to the managers' point of view, deduces that it is more relevant than understanding the conception of those involved in the process on time, it is to have information that shows the possible elements for improvement.

Keywords: Intellectual Capital; IC Evaluation; Strategy; Educational institution; Organizational performance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CI - Capital Intelectual

CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica

PQSP - Programa da Qualidade no Serviço Público e Desburocratização

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

SUAP - Sistema Unificado de Administração Pública

IF's - Instituições Federais

IFRO - Instituto Federal de Rondônia

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

CONSUP - Conselho Superior

CODIR - Colégio de Dirigentes

CEPEX - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

TCU - Tribunal de Contas da União

ÍNDICE GERAL

Capítulo I - Introdução.....	1
1.1 Contextualização.....	4
1.2 Justificativa para a realização da investigação.....	5
1.3 Objetivos da Investigação	7
1.4 Da estrutura da Pesquisa.....	7
Capítulo II – Revisão da Literatura	9
2.1 Abordagem do Capital Intelectual	10
2.2 Conceito e importância do Capital Intelectual	12
2.3 O Capital intelectual no setor público	15
2.3.1 O Capital Humano e as organizações.....	17
2.3.2 A Busca pela Excelência nas Organizações Públicas	21
2.4 O Capital Intelectual em Instituições de Ensino	21
2.5 Modelos de mensuração do capital intelectual.....	23
2.5.1 Modelo Monitor de ativos intangíveis de Sveiby (1997).....	24
2.5.2 Modelo Shandia <i>Navigator</i> de Edvinsson & Malone (1998).....	26
2.5.3 Modelo de Brooking (1999).....	28
2.5.4 Modelo proposto por Queiroz (2003)	30
Capítulo III – Metodologias de Investigação.....	36
3.1 Introdução	37
3.2 Objetivos da pesquisa	37
3.3 Desenho da investigação	37
3.3.1 Construção do Questionário	38
3.4 Participantes da pesquisa	49
3.5 Coleta de dados	50
3.6 Caracterização da Instituição Pesquisada	51
3.7 Caracterização da amostra	53
Capítulo IV – Apresentação e Análise dos Dados.....	56
4.1 Apresentação dos resultados.....	57
4.1.1 Análise dos dados obtidos através do modelo proposto por Queiroz (2003) 57	
4.2 Discussão dos resultados	63
Capítulo V – Considerações Finais	67
5.1 Conclusões e implicações teóricas e práticas do estudo	68
5.2 Limitações do estudo	69

5.3 Sugestões de Investigações futuras.....	70
Referências bibliográficas	71
Anexos	80
Anexo I – Questionário Sociodemográfico	81
Anexo II - Questionário Modelo Proposto por Queiroz (2003) adaptado para a Instituição com os resultados obtidos em cada elemento e resultado final.....	82
Anexo III – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)	89
Anexo IV – E-mail de aplicação da pesquisa	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Conceituando o termo capital intelectual	13
Figura 2 - Mensuração de ativos intangíveis, segundo Sveiby (1997)	25
Figura 3 - Matriz <i>Navigator Shandia</i>	27
Figura 4 - Modelo de mensuração do CI, segundo Brooking (1999)	29
Figura 5 - Modelo esquemático de CI aplicado ao setor público proposto por Queiroz (2003).....	32
Figura 2 - Distribuição Geográfica do IFRO	52
Figura 3 - Organograma setores gerenciais do IFRO	55
Figura 9 - Resultado obtido ao se operacionalizar o modelo Queiroz (2003) na organização objeto de estudo	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - - Exemplo de aplicação da fórmula para cálculo dos elementos.....	49
Tabela 2 - Perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa	53
Tabela 3 - Notas obtidas através do modelo proposto por Queiroz (2003) adaptado para a Instituição	58
Tabela 4 - Notas obtidas através considerando o perfil sociodemográfico dos participantes	62

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Perspectiva Histórica do Capital Intelectual analisado pelas empresas..	11
Quadro 2 - Definições do Capital Intelectual	13
Quadro 3 - Elementos que constituem o capital intelectual proposto por Queiroz (2003) e suas atitudes	33
Quadro 4 - Matriz do Questionário	40
Quadro 5 - Pesos e justificativas das perguntas do questionário	41

O conhecimento vem tomando o lugar do capital tangível como o mais importante fator de produção (Drucker, 2001) e tem sido amplamente aceito que o conhecimento é a nova base fundamental da competitividade: é o fator importante na criação de valor econômico e vantagem competitiva (Drucker, 1993; Stewart, 1998). Atualmente, o conhecimento, em suas formas e diferentes processos, é o principal ativo para todos os tipos de organizações.

Em sua maioria, gestores de empresa privada ou do setor público conhecem a importância dos ativos intangíveis, contudo, com exceções, eles podem não estar refletidos nas contas anuais. Nos últimos anos, o aumento do interesse em ativos intangíveis, pelo menos nas empresas privadas, sua identificação, medição e gerenciamento, tem sido uma questão bastante debatida. É importante reconhecer e valorizar esses ativos invisíveis, tanto para melhorar a tomada de decisões quanto para mostrar aos potenciais usuários externos, o seu poder, adicionando esse conjunto de informação aos indicadores financeiros tradicionais (Santiago Jr. & Santiago, 2007).

Como parte desta estratégia, o capital intelectual (CI) passou a ser adotado como um recurso fundamental nas organizações e se transformou em um instrumento determinante para o desenvolvimento organizacional e a obtenção de resultados. Em razão disso, muitas instituições, ao notarem a evolução do conhecimento, procuraram mudar seus objetivos quanto ao ambiente interno de trabalho, fazendo com que elas passassem a realizar investimentos em seus colaboradores através de capacitações, alicerçando o desenvolvimento de talentos, visto que o investimento efetuado neste segmento é convertido para a instituição (Barney & Hesterly, 2008).

Os autores Edvinsson e Malone (1997) apontam que o termo CI foi usado pela primeira vez pelo economista Kenneth Galbraith, numa definição que inseriu um nível de "ação intelectual" ao invés de intelectual como intelecto propriamente dito. A consequência da utilização deste ponto de vista é a compreensão de CI como possivelmente uma dinâmica, ao contrário de uma forma estática na organização.

O CI vem sendo investigado há vários anos. Entretanto, foi nos anos 90 que houve um grande crescimento de pesquisas científicas sobre os ativos intangíveis e o termo tornou-se mais intensamente pesquisado. A ideia de avaliá-lo não é inovadora, porém ganha maior relevância quando o conhecimento e, especialmente, a necessidade do seu gerenciamento, destaca o contexto das transformações de

paradigmas e fortalece as vantagens competitivas das organizações (Tan, Plowman & Hancock, 2007).

Diante disto, a construção de valor para uma organização não deve ser mensurada, apenas, em termos financeiros. O modelo tradicional de contabilidade, fundamentado em fatores financeiros, deu lugar à valorização do CI, momento este denominado como um período de transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento (Antunes & Martins, 2002). No entedimento desses autores, ainda que haja uma relação entre recursos e conhecimento, este último não substitui os demais e, como consequência, essa mudança trouxe a valorização de fatores, à época, não adotados pelas organizações e pela própria Contabilidade.

A presença de lacunas esporádicas e temporárias entre o entedimento de mercado e a realidade contábil das organizações, é a comprovação desses problemas. Os autores acima referenciados, fortalecem a importância da captação deste recurso para a formação de valor econômico, através dos métodos de avaliação e gerenciamento e, assim, o CI tende a tornar-se relevante para o desenvolvimento de estratégias e sucesso para quem o utiliza. Nesse contexto, a avaliação de CI parece surgir como uma opção para preencher essa lacuna.

Indiferentemente de sua natureza conceitual e possíveis controvérsias, é convincente a contribuição que o CI traz a qualquer tipo de organização, presumindo que possa ser avaliado e bem gerido. Sob a influência do conhecimento, um dos desafios dessa nova era para os gestores, é implementar um sistema de controle integrado, com informações financeiras e de gestão, compreendendo indicadores intangíveis, fornecendo informações mais completas aos usuários e cidadãos (Queiroz, 2003). Assim sendo, objetiva-se discutir os principais conceitos, com a finalidade de destacar as dimensões do CI no ambiente a ser estudado e tentar avaliá-lo, no intuito de aplicar um modelo que permita a compreensão e captação destes recursos para subsidiar possíveis tomadas de decisões, dentro das organizações.

Esta pesquisa pretende, também, ressaltar a importância dos elementos que compõem o CI, e colaborar com uma perspectiva mais complementar da organização pública quanto à necessidade de gerir esses recursos. Considerando o papel que os ativos intangíveis vêm assumindo nas organizações, a investigação adota como argumento teórico a avaliação do CI numa organização pública federal de ensino.

Desta maneira, a avaliação do CI torna-se uma importante ferramenta para agregar valor, fornecendo recursos para gerir esses ativos no sentido de conter as variáveis que intervêm no alcance das metas dessas instituições.

A seguir, será abordada a contextualização do problema, justificativa de investigação e os objetivos do estudo.

1.1 Contextualização

O conhecimento se tornou o principal fator de vantagem competitiva na economia contemporânea. Novas abordagens para entender e medir o desempenho organizacional são necessárias para reconhecer os aspectos baseados no conhecimento para a criação de valor. Quando o conhecimento é examinado do ponto de vista da criação de valor, é entendido como CI e compreende os valiosos recursos baseados no conhecimento e as atividades de gerenciamento relacionadas a eles.

Os principais fatores intangíveis de valor normalmente são vistos em termos de capital humano, capital estrutural e relação externa, para além das atividades de gerenciamento que abrangem a estratégia de formulação e implementação usada para melhor aproveitar esses recursos (Bontis, 2001).

A pesquisa em CI tenta superar as limitações dos sistemas convencionais e indicadores que são usados para explicar, medir e gerenciar o desempenho das organizações. O CI tenta examinar a riqueza intelectual de uma perspectiva mais abrangente e construir métodos para identificar, descrever, medir, relatar e avaliar intangíveis nas organizações, regiões, redes e nações.

Muitos estudos empíricos baseados na avaliação do CI e sua contribuição para o desenvolvimento organizacional, já foram realizados em diferentes contextos (Reed et al., 2006; Longo et al., 2009; Hsu & Sabherwal, 2011). Pode-se notar uma quantidade considerável de trabalhos na natureza e nos elementos constituintes do CI, tais como os trabalhos realizados por Edvinsson e Malone (1997), Sveiby (1997), bem como ferramentas para medir e relatar intangíveis como as propostas por Viedma (2000) e Andriessen (2003).

De acordo com Joia (2001), a gestão do CI nas organizações públicas pode contribuir para a disseminação do conhecimento, além de otimizar os resultados nos serviços públicos por meio do gerenciamento das pessoas, habilidades, técnicas, experiências, inteligência e conhecimento, possibilitando melhores resultados.

Com base nisto, parece que a posse de ativos intangíveis leva a um desempenho organizacional superior, ou seja, um alto nível de CI está correlacionado com alto desempenho (Menor et al., 2007; Hsu & Sabherwal, 2011).

Nos últimos anos, a sociedade vem passando por transformações que provocam um processo de globalização, fazendo com que a competitividade e a busca pelo sucesso sejam constantes (Piletti & Piletti 2009). Desta maneira, as organizações, por meio da gestão de CI e condicionada a atingir o sucesso através de melhores resultados, buscam elaborar suas estratégias de desenvolvimento, de maneira a formar uma posição mais eficiente.

A importância de se apresentar uma pesquisa que contribua para a expansão dos estudos na área, considerando a importância do CI dentro das organizações, é suportada pela relação direta entre a organização e o *core business*¹. A qualidade e a excelência em organizações intensas em conhecimento, como é o caso de instituições de ensino, exigem uma gestão eficiente dos seus recursos intangíveis (Machado, 2001).

Por fim, a avaliação de CI como instrumento de expansão da comunicação nas organizações, e considerando o resultado desta avaliação, pode servir como base para a adequação das características particulares delas e ressaltar a importância do conhecimento no cumprimento de seus objetivos. Para tanto, as organizações para conseguir lidar com seus diferentes objetivos, precisam melhorar os mecanismos de gestão, em especial, o CI. Portanto este estudo busca avaliar os elementos vinculados ao CI, sob a ótica dos gestores, tendo como objeto de estudo o Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Estado de Rondônia (IFRO), buscando ainda o aprofundamento da questão da Gestão do CI em instituições de ensino públicas federais, que têm como alicerce o conhecimento, pois isto pode ajudar na busca da excelência, uma vez que possibilita uma melhor visão e valorização dos bens intangíveis.

1.2 Justificativa para a realização da investigação

Justifica-se a escolha do tema, em razão da carência de estudos que apresentem resultados na avaliação do CI em instituições de ensino públicas federais, onde sejam consideradas especificidades, como o fato dessas

¹ De acordo com Zook e Allen (2010) é a essência, o núcleo da atividade principal de uma empresa, ou seja, é o seu ativo intelectual, a inovação, que a diferencia das restantes.

organizações possuem objetivos intangíveis, prestar serviços de natureza intagível, bem como utilizar os ativos intangíveis de maneira diferente do setor privado (Cinca; Molinero & Queiroz, 2003).

A proposição de um estudo específico ao setor público se justifica ainda, devido às diferenças existentes entre este e o setor privado, principalmente ao considerarmos que as organizações governamentais não competem no mercado, o que tende a fazer com que a inovação na gestão do setor público ocorra de uma maneira mais lenta do que no setor privado (Mello; Cohen & Oliveira, 2003).

Neste sentido, ainda devemos mencionar as questões voltadas à transparência, elemento essencial a ser oferecido pelas organizações à sociedade a respeito do cumprimento da legalidade, da situação financeira e da execução orçamentária. No setor privado não há essa exigibilidade, enquanto que no setor público este comprometimento precisa ser considerado como um objetivo fundamental (Cinca; Molinero & Queiroz, 2003).

Para tanto, foi utilizado um modelo de medição de CI voltado às administrações públicas que possibilita verificar o nível de desenvolvimento das informações, baseado em 5 elementos: capital humano, organização interna, relações externas, qualidade e transparência, com o objetivo de obter um perfil dessas informações apresentadas a partir da perspectiva do CI.

Essa investigação, nas orientações do próprio autor diante da necessidade de gerir os elementos do CI nas entidades públicas, deve considerar a necessidade de executar um sistema de gestão compatível de ativos intangíveis, onde cada instituição deverá buscar um ajuste de acordo com os seus objetivos e prioridades.

Desta maneira, foi escolhido como estudo de caso, o IFRO, por considerar que esta instituição se enquadra nos aspectos que norteiam os objetivos desta investigação.

Cabe ressaltar, ainda, que no que tange os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – Institutos Federais (IFs) o 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.

Diante disso, este estudo pretende buscar respostas quanto as vertentes e elementos que compõem o CI e que possibilite a sua mensuração dentro do setor público, a fim de possibilitar melhores tomadas de decisões e melhorias no

desenvolvimento organizacional, em especial de instituições públicas de ensino federal.

1.3 Objetivos da Investigação

Considerando a importância do CI dentro das organizações, e as lacunas existentes no processo de identificação das práticas relacionadas ao CI nas suas vertentes, objetiva-se, com este estudo, discutir os principais conceitos de CI, com a finalidade de destacar suas dimensões no ambiente a ser estudado e tentar avaliá-lo, no intuito de aplicar um modelo que colabore com a compreensão e captação destes recursos para subsidiar possíveis tomadas de decisões dentro das organizações, figurando a questão geral no seguinte aspecto:

- Qual a avaliação do CI do IFRO segundo a ótica dos seus gestores, quanto aos elementos vinculados ao capital intelectual?

Para além da questão geral acima apresentada, temos como objetivos específicos:

- Verificar de que maneira o CI influencia no processo de definição estratégica do IFRO.
- Identificar as variáveis que interferem nos resultados obtidos dessa avaliação;
- Investigar de que maneira a gestão de CI impacta na valorização dos servidores do IFRO.
- Identificar se os métodos usados pelo IFRO para gerir os conhecimentos de seus servidores têm como foco as suas competências centrais.

1.4 Da estrutura da Pesquisa

A pesquisa foi estruturada na forma de capítulos, elaborados sequencialmente, cobrindo a pesquisa teórica e o trabalho empírico. Este primeiro capítulo trata da introdução ao tema pesquisado, destacando os objetivos, o problema e a motivação da pesquisa, incluindo a importância da avaliação de CI em especial em instituições públicas de ensino.

O segundo capítulo traz a revisão da literatura relacionada ao tema incluindo a abordagem do CI, seus conceitos e importância, o CI nas organizações públicas e em instituições de ensino e por fim traz alguns modelos de mensuração do CI.

No terceiro capítulo expõe-se a estrutura metodológica da investigação, detalhando a justificativa para a escolha da metodologia, do método e das ferramentas de pesquisa para coleta de dados.

O quarto capítulo apresenta os dados recolhidos na investigação e as análises realizadas, particularizando os resultados e verificando se as questões foram respondidas, tendo em vista o objetivo da pesquisa.

Por último, no quinto capítulo, são tecidas as considerações finais, bem como referidas as limitações e as dificuldades da investigação, evidenciando as sugestões de pesquisas para trabalhos futuros.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, será apresentada uma abordagem sobre os conceitos de CI com base nos principais autores, que serviram de suporte à análise dos dados recolhidos nesta pesquisa e será dividido em quatro tópicos principais. O primeiro tópico refere-se à abordagem do CI. Em seguida, é apresentado o conceito e a importância do CI. Em terceiro lugar, o tema CI é analisado ao nível do setor público e em instituições de ensino, o qual constitui o nosso contexto de análise. Por último, apresenta-se uma explicação do modelo de mensuração considerado pertinente.

2.1 Abordagem do Capital Intelectual

Em um contexto histórico o CI tem suas primeiras abordagens no ano de 1958, quando dois analistas financeiros, estudando sobre as variações de várias empresas de pequeno porte da época, compreenderam a diferença existente entre o valor registrado pelas companhias e o seu valor de mercado (Stewart, 2002).

Apesar de os pesquisadores da época já conseguirem visualizar os fatores que convergiam valor às organizações, o assunto permaneceu sem grandes avanços até à década de 80. No ano de 1986, Sveiby (1998) identifica que os demonstrativos contábeis apresentados pelas organizações suecas não constavam todos os ativos existentes. Ao publicar o livro *The Know-How Company*, Sveiby (1997) é o primeiro a tratar os ativos do conhecimento, dividido em três elementos: competência do pessoal; sua estrutura interna (patentes, modelos e sistemas) e sua estrutura externa (marca, reputação, relacionamento com clientes e fornecedores).

Ainda no mesmo ano o professor Berkeley David Teece escreveu o artigo *Profiting from technological innovation*, onde descreveu os passos para se obter valor por intermédio da inovação. Não muito tempo depois, no Japão, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram o conceito de que as organizações que criam riqueza o fazem por meio do conhecimento. Em 1991, Stewart escreveu *Your company's most valuable asset: intellectual capital para a revista Fortune*. Nesse estágio as organizações identificam a importância de um profissional responsável pelo gerenciamento do CI.

Apesar do tema CI ser abordado pelos teóricos ainda de maneira recente, Fondo e Wright (2004) mencionam a preocupação de Petty e Smith antes mesmo do século XX em firmar a importância da mensuração e avaliação do CI nas organizações. A questão é que todos os pesquisadores da época já percebiam a importância do conhecimento como fator de produção responsável pelo sucesso ou

insucesso das organizações. A partir de agora, é da responsabilidade das organizações o gerenciamento desse conhecimento, para transformá-lo em CI.

Harrison e Sullivan (2000) destacam que, na época, foram criadas duas abordagens distintas para mencionar o estudo de CI, a primeira vertente se fazia valer da criação e expansão deste capital e a segunda apontava a geração de valor e lucro por meio de seu gerenciamento.

No ano de 1995 em uma reunião designada como *ICM Gathering* mediada por Patrick Sullivan, Gordon Petrash e Leif Edvinsson, o CI foi definido como conhecimento que pode ser transformado em lucro (Sullivan, 2000). O assunto foi discutido no simpósio internacional promovido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD)² no ano de 1999, em Amsterdão. Um desenvolvimento de como este capital vem sendo avaliado pelas organizações foi realizada por Petty e Guthrie (2000), como podemos observar no Quadro 1.

Quadro 1 - Perspectiva Histórica do Capital Intelectual analisado pelas empresas.

Período	Progresso
Início dos anos 80	Noção superficial de valor intangível (geralmente chamado de goodwill)
Meados dos anos 80	Avanço da "era da informação" e aumento das diferenças entre valor contábil e valor de mercado
Fim dos anos 80	Primeiras tentativas de criação de contas para mensuração de Capital Intelectual (Sveiby, 1988)
Início dos anos 90	Iniciativas de mensuração e demonstração sistemática do Capital Intelectual. Surge, pela primeira vez, o cargo Diretor de Capital Intelectual (Skandia, 1990). Kaplan e Norton introduzem o Balanced Scorecard, dentro da filosofia "só pode ser gerenciado o que pode ser medido"
Meados dos anos 90	Estudos sobre criação de conhecimento (Nonaka e Takeushi, 1998). Skandia lança o suplemento "Visualizando o Capital Intelectual", anexo à sua demonstração pública de resultados (1994)

² Foi apresentado no Simpósio da OECD, o resultado de pesquisas realizadas em mais de 1.800 empresas e de estudos de caso em mais de 125 organizações.

	<p>Celemi estabelece uma "auditoria de conhecimento", apresentando acesso detalhado ao status de seu Capital Intelectual (1995) Os pioneiros na avaliação de Capital Intelectual começam a publicar livros (Kaplan e Norton, 1996; Edvinsson e Malone, 1998; Sveiby, 1998).</p>
<p>Fim dos anos 90</p>	<p>Capital Intelectual constitui tema popular entre acadêmicos, pesquisadores e conferencistas. Alguns grandes projetos começam a surgir com o objetivo de aplicar maior rigor nas pesquisas. Em 1999, a OECD realiza simpósio internacional sobre Capital Intelectual, em Amsterdã.</p>

Fonte: Petty e Guthrie (2000).

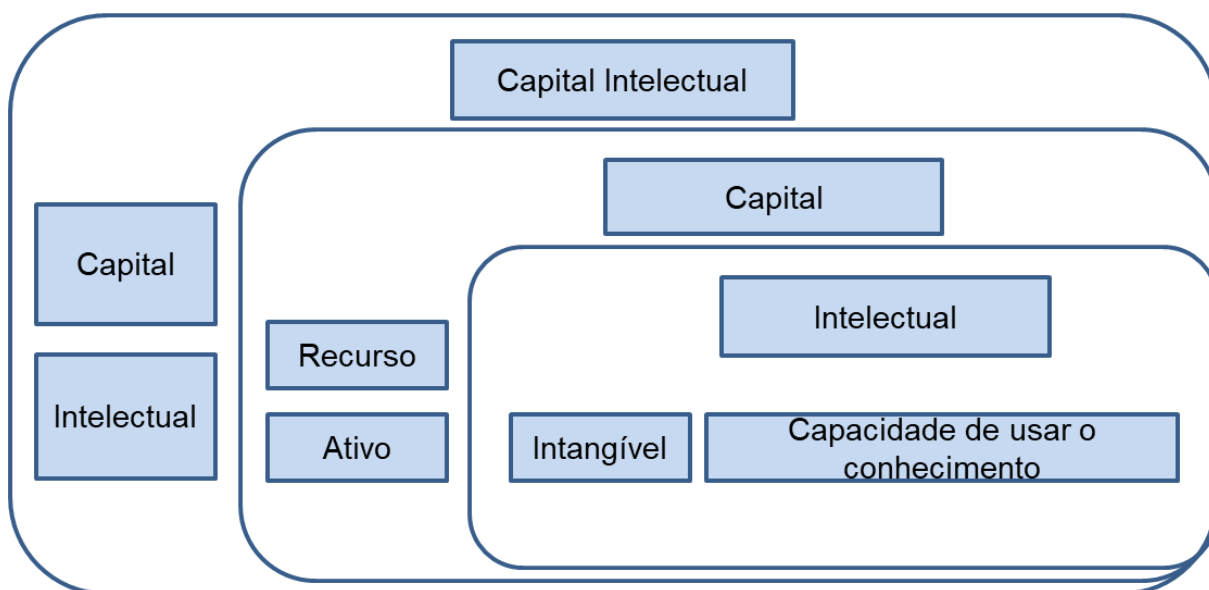
Guthrie (2001) relata que as discussões acerca da aferição do CI agrupam-se em três focos mais relevantes, sendo identificar o interesse pela empresa para mensuração do CI; investigar qual o cargo dentro de uma empresa que seria o mais adequado para avaliação; e definir os resultados esperados pelo público externo na divulgação do CI. Embora seja perceptível a relevância destes ativos para organizações que almejam sucesso, a grande dificuldade ainda reside em como gerenciar os ativos intangíveis de forma estratégica viabilizando a maximização dos resultados.

2.2 Conceito e importância do Capital Intelectual

A existência de diversos conceitos e pontos de vista sobre a natureza do CI dificulta a sua definição (Kianto et al., 2013; Lentjušenkova et al., 2016). Para alguns autores, refere-se a um recurso intangível, para outros trata-se de conhecimento, e o entendimento para essas diversas conceituações.

Lentjušenkova et al. (2016), explica que este conceito está na confluência do uso das teorias baseada em recursos, teoria baseada no conhecimento e a teoria dos ativos intangíveis, onde a atenção é direcionada aos ativos intangíveis. Essas teorias conferem importância aos elementos que dão atenção para explicar a geração das vantagens competitivas. Esta concepção pode ser melhor compreendida através da Figura 1.

Figura 1 - Conceituando o termo capital intelectual



Fonte: Adaptado de Lentjušenkova et al., 2016.

Alguns autores acreditam que a palavra intelectual tem o mesmo significado de intangível e está associado à capacidade de utilizar o conhecimento, também significa habilidades, desempenho e conhecimento, enquanto o sentido da palavra capital quer dizer recurso e ativo da organização, capaz de traduzir a situação financeira (Gogan, Rennung, Fistis & Draghici, 2014; Lentjušenkova et al., 2016).

Miciula (2016) exemplifica que o emprego da tecnologia é um tipo de recurso (capital). Com base em Lentjušenkova et al. (2016) o conceito de CI, no contexto atual, é visualizado de duas maneiras: 1) como uma visão estática, onde o CI e conhecimento estão conectados e, 2) como visão dinâmica, onde o CI é vinculado ao conhecimento e desempenho que resultam em valor. Contudo, existem na literatura contemporânea diversas definições (Bahrami, 2017; Dumay, 2016; Lentjušenkova & Lapina, 2016). O Quadro 2 apresenta algumas definições.

Quadro 2 - Definições do Capital Intelectual

Autores	Definições
Cabrita, Machado & Gril, (2009 p. 235)	“Todos os fatores (recursos, capacidades e competências) críticos para o valor organizacional”.
Choudhury (2010, p. 72)	“valor econômico de três categorias de ativos intangíveis de uma empresa que inclui capital humano, capital organizacional e capital social coletivamente”

Alipour (2012, p. 55)	“grupo de ativos de conhecimento que são de propriedade e / ou controlados por uma organização e, mais significativamente, impulsionam os mecanismos de criação de valor da organização para as principais partes interessadas da empresa”.
Veltri, Mastroelo & Linzatti (2014, p. 1)	“sistema dinâmico de recursos intangíveis (e atividades) cuja gestão efetiva pode garantir à empresa, juntamente com o capital físico, uma vantagem competitiva sustentável, como base da criação de valor da empresa”.
Shehzad et al. (2014, p. 275)	“fatores que consistem em conhecimento, experiência, informação e habilidades, que têm uma forte influência e efeito sobre o progresso atual e futuro de uma organização e, como resultado, em relação a ativos intangíveis, tais como patentes, sistema de conhecimento, licença acordo e direitos autorais, aumenta o ranking das organizações entre seus concorrentes”
Gogan, Rennung, Fistis & Draghici (2014, p. 729)	“Forma de criação de valor das organizações através de seus recursos monetários, não-monetários, físicos e não-físicos que precisam ser identificados (know), usados (explorados), medidos (avaliados, controlados) e gerenciados adequadamente”.
Sriranga & Vijay (2014, p. 85)	“É a soma dos ativos “ocultos” da empresa não totalmente capturados no balanço patrimonial, e, portanto, inclui tanto o que está na cabeça dos membros da organização, quanto o que resta na empresa quando eles saem”.
Anuonye (2015, p. 88)	“esforços humanos na forma de ativos intangíveis que podem ser medidos e através dos quais as organizações podem ganhar vantagem competitiva”.
(Nuryaman, 2015, p. 293)	“Diferença entre o valor de mercado da empresa e o ativo de substituição da empresa”.
Zavertiaeva (2016, p. 440)	“Recursos estratégicos que permitam uma organização criar valor sustentável, mas não estão disponíveis para um grande número de empresas.”
Singh & Rao, (2016, p. 132)	“a soma de todos os recursos de conhecimento organizacional, que reside em aspectos dentro, bem como fora da organização”.
Abazeed (2017, p. 44)	“parte integrante do valor de mercado de uma organização, juntamente com seu capital econômico, incorpora todos os intangíveis relacionados à própria organização, como gestão, procedimentos, marcas registradas, imagem, reputação, patentes, cultura, estratégias, aos povos da organização tais como o conhecimento, as habilidades, a experiência, a instrução, a faculdade criadora, a inovação, o compromisso, e o acoplamento, e à relação organizacional, dentro da organização ou com intervenientes externos, como clientes e fornecedores”.

Fonte: (Neris, 2018, p. 4 e 5)

No que se refere à importância do CI, Petty et al. (2000) elencam quatro pontos nos quais destacam a relevância, que são: transformação tecnológica da informação; importância do conhecimento baseado em *know-how*; o comportamento inovador das relações interpessoais, bem como da sociedade em rede; e o advento da inovação para impulsionar a competitividade. Além disso, há estudos que destacam a influência do CI sobre o desempenho organizacional (Clarke, Seng & Whiting, 2011; Martos & Jardon, 2012).

Diante do exposto, esta pesquisa atrela-se aos conceitos de capital expostos sob a ótica dinâmica considerando, primeiramente, a definição do CI como um potencial na geração de valor não monetário, não financeiro, assim como a valorização da gestão desses recursos tendo como foco proporcionar um melhor desempenho para as organizações. Desta maneira, este estudo busca analisar o efeito do CI em um valor não monetário.

2.3 O Capital intelectual no setor público

A primeira referência ao CI aplicado ao setor público encontra-se nos estudos de Oreja e Prieto (1998), apresentados durante o Euroforum do Centro Europeu para o Desenvolvimento Empresarial, ocorrido em Barcelona, em Espanha, em 1998. Nessa altura, o CI caracterizava-se por um grupo de conhecimentos e funções intelectuais constituídos por capital humano, capital estrutural e capital relacional. Apesar do empenho de Oreja e Prieto (1998) em sugerirem um modelo voltado ao setor público, esta divisão de segmentos vai ao encontro da proposta de Sveiby (1998), Stewart (1998) e Edvinsson e Malone (1998), não havendo, pois, nada que a torne específica para o setor público.

Segundo Bontis (1999), na presente economia, mais e mais negócios estão ligados a valores não vinculados aos recursos tangíveis, começando a identificar valor nos seus recursos intangíveis. O CI quando bem aproveitado, contribui com a excelência e qualidade no plano de agir das organizações, sendo que precisa ser aprimorado para melhorar o desempenho organizacional na prestação de serviços.

De acordo com Wiig (1999), nas organizações públicas o intuito de gerir o CI não tem objetivo competitivo. A gestão dessas habilidades intelectuais é desenvolvida para gerar impacto na qualidade dos serviços prestados à população,

objetivando utilizar os recursos de forma eficiente e de maneira que atenda as necessidades da coletividade.

Drucker (2001, p. 40) mostra que “somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador em desempenho”, ou seja, as formas de trabalho, com o passar do tempo, foram-se tornando, cada vez mais, a base do conhecimento.

Tem sido visto nas organizações públicas, uma transformação na área de recursos humanos com relação à procura do desenvolvimento no potencial intelectual dos colaboradores, aumentando em consequência, a aprendizagem coletiva, através da coleta de dados organizados que, quando transformados em informações, criam o conhecimento e/ou inteligência desejada.

Segundo Dussault (1992), as organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais, do ambiente sociopolítico, sendo o seu quadro de funcionamento regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, entretanto, inicialmente, seu mandato vem do governo, e os seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

De acordo com Carbone (2000), as organizações públicas têm por base o modelo burocrático, ou seja, excessivo controle de normas e procedimentos que, conseqüentemente, acabam tornando este setor pouco flexível, diante das necessidades da sociedade. Essas organizações não possuem uma cultura voltada para a aprendizagem organizacional e inovações, havendo exceções, contudo, em razão das constantes mudanças nas necessidades da população, esse cenário burocrático e inflexível vem-se modificando.

Stewart (1998) destaca que o poder da força muscular, o poder das máquinas e até o poder da eletricidade estão sendo constantemente substituídos pelo poder do cérebro. Observa-se que o gerenciamento dos ativos intelectuais tem-se tornado uma das tarefas mais importantes, pois o uso do conhecimento está sendo utilizado mais intensamente.

2.1.1 O Capital Humano e as organizações

Tal como as variações globais, as organizações também têm sofrido grandes transformações ao longo dos séculos. Neste sentido Siqueira (2009, p. 27) enfatiza que:

As rápidas transformações econômicas, sociais e culturais e o intenso desenvolvimento tecnológico caracterizam a sociedade ocidental no século XX. Ainda, neste contexto, as grandes empresas passam a exercer poder cada vez maior e influenciam os mais diversos governos, norteando os rumos da economia e da vida social.

Essas transformações do século XX iniciaram após a Segunda Guerra Mundial e perduraram até meados de 1990. Após esse período iniciou-se a Era da Informação, na qual vivemos atualmente (Girardi et al. 2009). Essa nova fase acarretou transformações que se tornaram rápidas, súbitas e inesperadas. A tecnologia causou desdobramentos totalmente eventuais e transformou o mundo em uma aldeia global, com dados cruzando o planeta em milésimos de segundos e a concorrência tornou-se mais forte entre as organizações.

O mercado de capitais tornou-se instável, mudando de um continente para outro na busca de novas possibilidades de investimentos. O recurso fundamental deixou de ser o capital financeiro e começou a ser o conhecimento bem como sobre como usá-lo e aplicá-lo de forma rentável. A Gestão de Recursos Humanos, caracterizada pelas responsabilidades meramente administrativas e operações mecânicas dentro da organização, cedeu lugar à gestão de pessoas, que passou a atuar considerando aspectos motivacionais, qualidade de vida, aprimoramento pessoal (Chiavenato, 2009). Compreende-se que essas são só algumas das características fundamentais das profundas mudanças que acontecem nas organizações ao redor do mundo.

Para Siqueira (2009), esta é a terceira fase já descrita na década de 1980. Este autor descreve a revolução agrícola como a primeira fase, a revolução industrial como a segunda fase e a revolução tecnológica como a terceira, desempenhando esta última fase, um domínio e uma intervenção na vida das organizações e das pessoas jamais vistos.

Diante dessa ótica, em um passado não muito remoto, as pessoas eram vistas como recursos das organizações, os chamados recursos humanos. De maneira geral os recursos simbolizam algo material, passivo, inerte e sem vida

própria, que abastece os processos organizacionais em questões de matérias-primas, dinheiro, máquinas equipamentos. A Era da Informação se encarregou de transformar totalmente esse panorama (Chiavenato, 2005). Ligado a esses fatores, Santiago Jr. e Santiago (2007, p. 20) reconhecem que:

O grande diferencial de uma empresa não está mais relacionado com a quantidade de equipamentos utilizados no processo produtivo, e, sim, com a soma de uma série de requisitos referentes ao conhecimento coletivo gerado e adquirido, às habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas e ao grau de satisfação dos clientes. A partir desse entendimento, nota-se que os ativos intangíveis da organização assumem importância significativa, ainda mais pelo fato de ser frequente a necessidade de se desenvolver novas formas de criar, multiplicar e utilizar, eficaz e adequadamente, conhecimentos e habilidades.

Frente a este contexto Santiago Jr. e Santiago (2007) abordam com propriedade a conexão entre o conhecimento, indivíduos e as corporações. Destacam que, perante este cenário corporativo, em que o conhecimento tem capacidade para desempenhar função de grande importância no crescimento das organizações, é viável resgatar a ideia relacionada ao fato de a administração do conhecimento ser o método de obtenção, gerenciamento e compartilhamento da experiência e a especialização dos colaboradores. O foco é proporcionar acesso à melhor informação, no momento certo e da maneira mais apropriada. Concluem, ainda, que apenas com um alinhamento perfeito no uso dos dois recursos principais – pessoas e tecnologias – uma organização poderá transformar informações em conhecimentos, sonhos em ideias e *insights* em ações de sucesso, com um espírito participativo e gerador de resultados.

O ativo intangível refere-se ao bem que não pode ser mensurado, como o conhecimento gerado e adquirido pelos indivíduos. Para Arnosti et al. (2009), a gestão do conhecimento, atualmente denominada de Capital Intelectual ou Capital Humano, isto é, uma junção de ativos intangíveis que conduzem a benefícios qualitativos para organizações.

Anteriormente, as empresas tinham o seu valor de mercado estabelecido pelo seu recurso tangível e contábil. Esse recurso tem degradação com o tempo e o uso e passa por uma fase de depreciação contábil. O que expressa que durante muito tempo, as instituições se depreciavam frequentemente em seu valor tangível e passavam a valer cada vez menos, a não ser que reinvestissem constantemente.

Atualmente, o CI exibe uma potência extraordinária, que vale na medida em que se divide dentro da organização e se transforma, cada vez mais, em produtos e serviços, e em criatividade e inovação (Chiavenato, 2005).

Botari e Santos (2009, p. 62) descrevem com propriedade que: “o capital intelectual é um método econômico que foge da compreensão dos demais, considerando que sua utilização não inibe a utilização dos demais e quanto mais utilizado, porém desenvolvível e de mais fácil acesso a uma maior parcela de pessoas”. Efetivamente, o grande patrimônio de uma organização é o seu capital humano, que passou a ser introduzido no esforço conjunto de aprimorar e desenvolver constantemente o talento humano. Ampliar, empregar e rentabilizar o capital humano estabelece hoje uma preocupação das instituições que procuram o desenvolvimento. Essa tarefa passou a ser totalmente delegada e descentralizada por toda organização. Uma missão de todos e não de poucos, a iniciar pelo gestor da organização que deve dar o pontapé inicial (Chiavenato, 2005).

O capital humano necessita de talentos que a organização precisa atrair reter, aplicar, aperfeiçoar, motivar e gratificar. Entretanto, por melhores que sejam os talentos, eles apenas podem trabalhar e utilizar integralmente as suas habilidades e atingir os resultados alavancados na medida em que a empresa lhes ofereça uma organização de trabalho adequada - a estrutura ou desenho organizacional – e uma cultura organizacional democrática e incentivadora – mentalidade, impulso e comportamento [...] (Chiavenato, 2005, p. 6).

Faz-se fundamental que o principal gestor da organização comece o processo de transformação organizacional e difunda aos liderados o sentido da nova cultura para que seja possível ser semeada pela gerência, atingindo todos os níveis da organização. Chiavenato (2005) ainda afirma que os talentos, organização e cultura formam o tripé do capital humano. Pessoas trabalhando unidas em simetria para a obtenção de objetivos comuns dentro de um modelo de trabalho e de um clima agradável e atraente. Para tanto, a organização necessita saber administrar as pessoas, sendo esse o fator crítico do crescimento e êxito das organizações. É necessário que os gestores públicos compreendam a melhor forma de lidar com os indivíduos a fim de extrair o que cada um tem de melhor para oferecer.

As pessoas têm muito a oferecer e existe muito ainda a aprender com elas nesse aspecto. Unidos, a organização e as pessoas trocam habilidades continuamente. Esse método natural pode ser otimizado, com resultados positivos

para ambos. Existe o desenvolvimento humano e o desenvolvimento organizacional (Dutra, 2004).

Continuando nesta linha Chiavento (2005, p. 35) define que:

o talento do capital humano pode-se definir como pessoas dotadas de competências, habilidades e conhecimentos. O conhecimento depende da aprendizagem, que deve ser contínua, aumentando a capacidade do indivíduo. O conhecimento adquirido e aplicado leva à habilidade, que é a capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor. Mas a habilidade sozinha não funciona em ambientes desfavoráveis à sua implementação. Ela requer atitudes das pessoas para que possa ser colocada em prática. Isso leva à competência, que é a capacidade de utilizar o conhecimento para agregar valor e fazê-lo acontecer na organização por meio da mudança e inovação.

Sob esta ótica, Lacombe (2005) enfatiza que é necessário empenho da organização para atrair, selecionar, treinar e dispor corretamente o seu capital humano. Assim, fica claro que o processo de seleção tem um papel chave para manter a organização com uma equipe adequada para produzir com eficiência e eficácia. Para uma organização em crescimento e adequada às novas vertentes, lidar com pessoas não é mais um problema e passou a ser a solução para as organizações. Mais do que isso, deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas (Chiavenato, 1999).

Considerando estas argumentações, faz-se evidente que uma das grandes preocupações das organizações do futuro são as pessoas. Assim, o capital humano propõe a preocupação em aperfeiçoar, educar, motivar, liderar as pessoas que atuam na organização, infiltrando-lhes o espírito arrojado e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de chances de realização pessoal. As pessoas são vistas como parceiros e colaboradores e não mais como simplesmente funcionários públicos. (Chiavenato, 1999).

Denominamos de incentivos ou estímulos, o grupo de mecanismos que busca obter níveis de motivação nas pessoas. É preciso reconhecer que uma ação constante de processos de vantagens colabora para criar bases para a motivação. É preciso trabalhar com alegria e satisfação para a organização pública ter qualidade (Drago & Levy, 2005).

2.1.2 A Busca pela Excelência nas Organizações Públicas

Cada dia mais as organizações públicas buscam alcançar a excelência através da qualidade na prestação do serviço público. A partir disso, o Governo Federal criou, através do Decreto Nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Programa da Qualidade no Serviço Público e Desburocratização (PQSP), que tem por objetivo colaborar para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), na categoria de organização que gerencia esse projeto visando promover a qualidade dos serviços públicos e das ações do Estado, tendo em vista a satisfação do cidadão e a melhoria, colaborando com as ações de melhoria das práticas de gestão e da qualidade do atendimento ao cidadão; sensibilizando-o diretamente para o exercício do controle social, da participação e avaliação do grau de satisfação e insatisfação com os serviços prestados pelo poder público, vem desenvolvendo diversas atividades a fim de alcançar a excelência.

Segundo Drago e Levy (2005, p. 325):

o modelo de excelência em gestão pública é a representação de um sistema de gestão constituído de sete partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão.

O PQSP expede um certificado de nível de gestão, com validade de um ano. No fim desse prazo, o PQSP renova a certificação através de nova autoavaliação da organização. O novo certificado será, sem dúvida, em nível de gestão, superior ao anterior de acordo com o sucesso das melhorias implementadas. As organizações públicas que fazem adesão ao PQSP equivalem em instituições que constituem o compromisso de efetuar ciclos contínuos de avaliação e melhoria em busca da excelência.

2.4 O Capital Intelectual em Instituições de Ensino

As instituições de ensino apresentam atributos comuns às organizações comerciais e devem preocupar-se com o emprego de políticas administrativas modernas, capazes de possibilitar a eficiência nos processos, considerando suas características próprias e tornarem-se mais flexíveis, transparentes, competitivas e

comparáveis, gerindo adequadamente os processos de criação de seus ativos do conhecimento e reconhecer o valor do CI para o seu papel contínuo na sociedade (Leitner, Curaj, Elena-Perez, Fazlagic, Kalemis, Martinaitis, Secundo, Sicilia & Zaksa, 2014).

Nonaka e Takeuchi (1997), explicam que a missão de uma instituição de ensino está compreendida em oferecer conhecimento tácito e explícito através do ensino e o fomento na participação em projetos que objetivem motivar a inquietação, troca de informações, compartilhamento de ideias e estimular o pensamento, por meio da pesquisa, abrangendo este processo como uma interligação única e complementar. Tachizawa e Andrade (2001) apontam que os usuários de uma instituição de ensino, são pessoas ou organizações que consomem o conhecimento que é gerado por ela. Concluem ainda, que a instituição de ensino como organização fornecedora de serviço, tem como fornecedores entidades ou agentes que provêm às instituições de recursos necessários para efetivação de suas atividades, como capital, materiais, equipamentos e outros recursos.

De acordo com Antunes (2007), a utilização do conhecimento nas organizações vem impactando, diretamente, o seu valor, considerando esse recurso mais as tecnologias existentes aplicadas na busca por vantagens intangíveis que acrescentam valor às mesmas. A autora intitula esse conjunto de vantagens intangíveis como CI e diz que o aparecimento dessa nova compreensão conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de nova ideologia de administração e de novas maneiras de análise do valor da organização, que contemple o recurso do conhecimento.

As instituições de ensino são vistas como entidades produtivas e necessitam atender as expectativas de seus mantenedores de capital (fornecedores) e sociedade em geral (clientes). A gestão do CI possibilita à gestão da instituição de ensino fornecer um aperfeiçoamento e qualidade das pesquisas e serviços. O maior obstáculo desta gestão localiza-se na estruturação e disseminação do seu CI como fator estratégico, sem ocultar as peculiaridades desta organização (Antunes, 2007).

Desta maneira, as instituições de ensino passaram a compreender que existe um novo fator a ser gerenciado, isto é, o CI. Este é um conceito de administração motivado pela concepção de valor aos produtos ou serviços produzidos pelas organizações, por intermédio da aplicação da inteligência. A visão e a implementação de ações que fazem o gerenciamento, contenção e difusão do CI

significam um novo desafio a ser encarado pelas organizações (Leone, 2010). A partir disso, as abordagens de CI se tornam importantes para o contexto das instituições de ensino (Ramírez & Gordillo, 2014). Por meio de uma avaliação e gestão eficaz do CI, esse tipo de organização, com características específicas, pode também obter vantagens competitivas (Barbosa, Vale, Teixeira Vale & Castelo Branco, 2016).

Com isso, é fundamental que as instituições de ensino identifiquem medidas, gerenciem e apresentem informações sobre o seu CI, pois esse é um fator primordial para a geração de valor nas organizações (Córcoles, Ponce & González, 2013). A adoção de sistemas de gerência e de relatório de CI nessas instituições pode ser fundamentada, em razão de que mesmo que as principais entradas e saídas das instituições de ensino, tais como conhecimento e recursos humanos, sejam essencialmente intangíveis, apenas uma parte mínima destes recursos são identificados, somando a isso, que existem poucos instrumentos voltados para sua medição e gestão. Logo, as instituições de ensino devem implementar novos sistemas de gestão e de informação que incorporem os intangíveis. Para tanto, a gestão do CI pode auxiliar na mudança de suas abordagens estratégicas para os recursos intelectuais e aperfeiçoar a seu potencial de adaptação no que tange aos desafios impostos pelo universo das organizações sem fins lucrativos no qual elas, muitas vezes, atuam.

2.5 Modelos de mensuração do capital intelectual

Foram desenvolvidos muitos modelos buscando mensurar o CI (Chiucchi et al. 2016), com o objetivo de identificar e relatar os aspectos não financeiros e financeiros que criam valor para as organizações, mas que não são demonstrados pela contabilidade tradicional (Petty et al., 2000).

No ponto de vista de Dumay (2009), a mensuração do CI dentro de uma organização viabiliza *insights* sobre a influência desse capital para a tomada de decisão e gerenciamento. Não obstante, o autor critica a utilização dos modelos atuais para medir o CI por estarem relacionados com a ideia de contabilização dos recursos intangíveis, da mesma forma como se faz com os tangíveis, não colaborando, desta maneira, para diminuir as incertezas que considera existirem entre os recursos intangíveis e a criação de valor.

Para Jones et al. (2009) as empresas podem utilizar essas informações para atingir os seus objetivos e metas, sendo relevante considerar o alinhamento das medidas aos seus propósitos para o alcance do sucesso. Para mensurar o capital intelectual, é necessário considerar os objetivos estratégicos da organização (Sveiby, 1997; Stewart, 1998; Kaplan & Norton, 2001).

Entretanto, mesmo com a relevância dos modelos para as organizações, estes não são muito disseminados, não são comuns (Chiucchi et al., 2016; Dumay, 2014) e a falta de um modelo rigoroso torna o processo de mensuração custoso e desanimador para a adoção como instrumentos de gestão (Sveiby, 1997). Por meio de um modelo de CI, é possível aferir a evolução desses intangíveis e o quanto eles podem impactar a criação de valor. Com relação a este aspecto, Palenzuela, Hernández, Moreno & Arroyo (2017) investigaram empresas espanholas entre 2008 e 2013 para identificar a geração de valor a partir das oscilações dos indicadores do CI no período. Concluíram que mais de 17 empresas que utilizavam indicadores do CI para a realização dos objetivos da organização eram as que obtinham o maior índice de geração de valor. A investigação dos autores colaborou para comprovar a importância de um modelo de CI para acompanhar o efeito na criação de valor num dado período. Os modelos mais conhecidos, segundo Ospina (2007), são: *Navigator*, *Balanced Scorecard*, *Intellectual Asset Monitor*, *Technology Broker*, *Intellect*. Apesar de se apresentarem de formas diferentes uns dos outros, foram elaborados e adotados de forma voluntária (Sánchez & Elena, 2006; Petty et al., 2000).

Para melhor compreensão, acerca do que seriam os métodos de avaliação de CI, entre as proposições apresentadas, serão apresentados os resumos dos seguintes modelos: o Monitor de ativos intangíveis, proposto por Sveiby; *Skandia Navigator* de Edvinsson & Malone (1998); Modelo de Brooking (1999) e o modelo proposto por Queiroz (2003), pois de acordo com Margherita, Elia & Passiante (2010), representam modelos nos quais os indicadores estão ligados à estratégia da organização, além de considerarem a perspectiva dos clientes e ambiente organizacional.

2.5.1 Modelo Monitor de ativos intangíveis de Sveiby (1997)

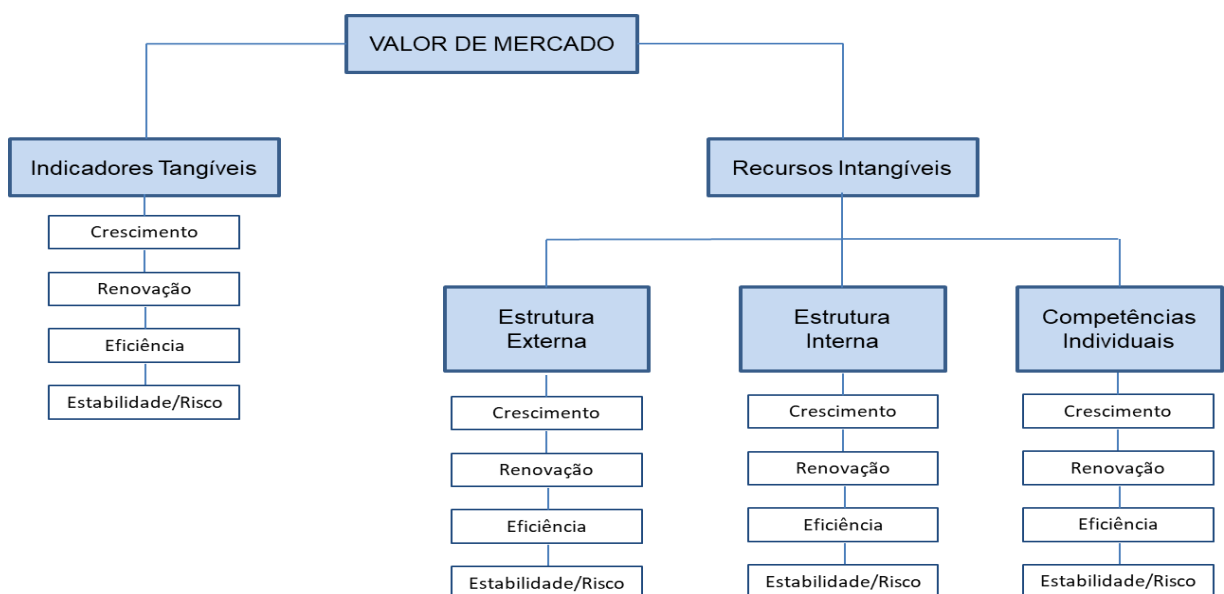
No modelo Monitor, os ativos intangíveis são segregados em três aspectos: estrutura interna, estrutura externa e competências individuais (Leitner, 2004). A estrutura interna engloba contratos, sistemas computacionais, patentes; a estrutura

externa relaciona-se aos clientes, imagem da empresa, fornecedores e as competências reúnem capacidade dos funcionários na resolução de problemas (Sveiby, 1997).

Petty et al. (2000) comparam o Monitor e o *Balanced Scorecard*, reconhecendo pontos em comum e divergentes entre os dois modelos. Em comum, ambos tratam as medidas não financeiras como complementares das medidas financeiras que precisam de estar alinhadas às estratégias definidas pela gestão. O ponto crucial de divergência entre os dois modelos, segundo os autores, está na preferência dada ao capital cliente pelo *Balanced Scorecard*, enquanto o Monitor dirige o foco ao capital humano.

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. A partir disso, e da classificação dos elementos que compõem os ativos intangíveis, Sveiby (1997) defende a ideia de que é possível identificar e mensurar os ativos intangíveis com muita facilidade.

Figura 2 - Mensuração de ativos intangíveis, segundo Sveiby (1997)



Fonte: Adaptado de Sveiby (1997)

A Figura 2 representa a metodologia desenvolvida por Sveiby (1997) para mensuração do CI, dividindo o valor da empresa em indicadores tangíveis e recursos

intangíveis, subdivididos em quatro categorias: crescimento, renovação, eficiência e estabilidade/risco. Sveiby (1997) fundamenta a importância dos ativos intangíveis com a 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. Sendo assim, 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.

2.5.2 Modelo Shandia *Navigator* de Edvinsson & Malone (1998)

O grupo *Skandia Financial Services Company*, uma empresa de seguros localizada na Suécia, é uma das primeiras na busca para identificar e mensurar o seu capital intelectual, mediante *Skandia Navigator* (Edvinsson & Malone, 1998). Desenvolvido por Leif Edvinsson, o *Navigator* foi implantado pelo grupo Skandia AFS (*Assurance Financial Services*) cujos trabalhos buscaram identificar os valores invisíveis que elevavam o valor da empresa no mercado, mas que não eram identificados nos balanços financeiros (Edvinsson & Malone, 1998).

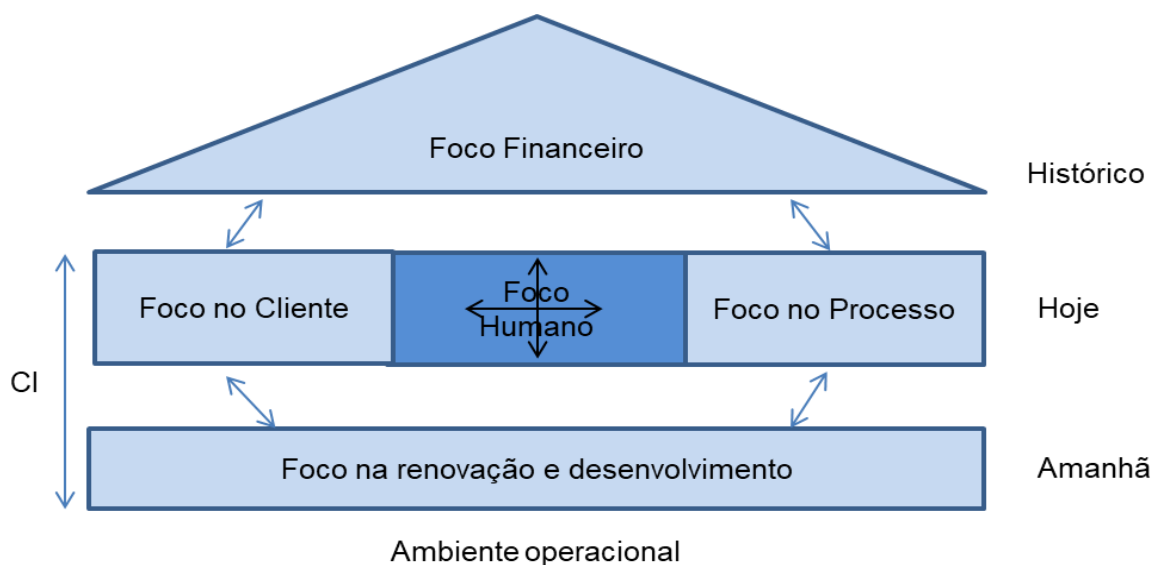
Os autores elencaram as seguintes condições propostas para o modelo: o CI é um passivo e não um ativo, o CI representa informação suplementar e não subordinada às informações econômico-financeiras e o CI é um capital não financeiro e representa a lacuna oculta, apontada anteriormente neste estudo, entre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

Mantendo essa linha de pensamento, Antunes & Martins (2002) acreditam que a compreensão do CI como um passivo pode, num primeiro momento, causar certa surpresa. Todavia, num estudo um pouco mais aprofundado sobre a filosofia do CI, afere-se ser este um tratamento lógico, pois retrata a concepção de valor

organizacional ao ponderá-lo como um empréstimo feito pelos clientes, empregados etc., visto como fonte de capital (Antunes & Martins, 2002).

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 CI 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 contexto individual, grupal do negócio e corporativo (Lima & Ferreira, 2012). 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 comprovar como se relacionam e localizá-las no eixo do tempo operacional da organização (Edvinsson & Malone, 1998).

Figura 3 - Matriz *Navigator Shandia*



Fonte: Adpatado de Edvisson e Malone (1997).

Podemos perceber que, na Figura 3, dentro de cada foco estão indicadores que possibilitam 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 maneira simbólica, a representação 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

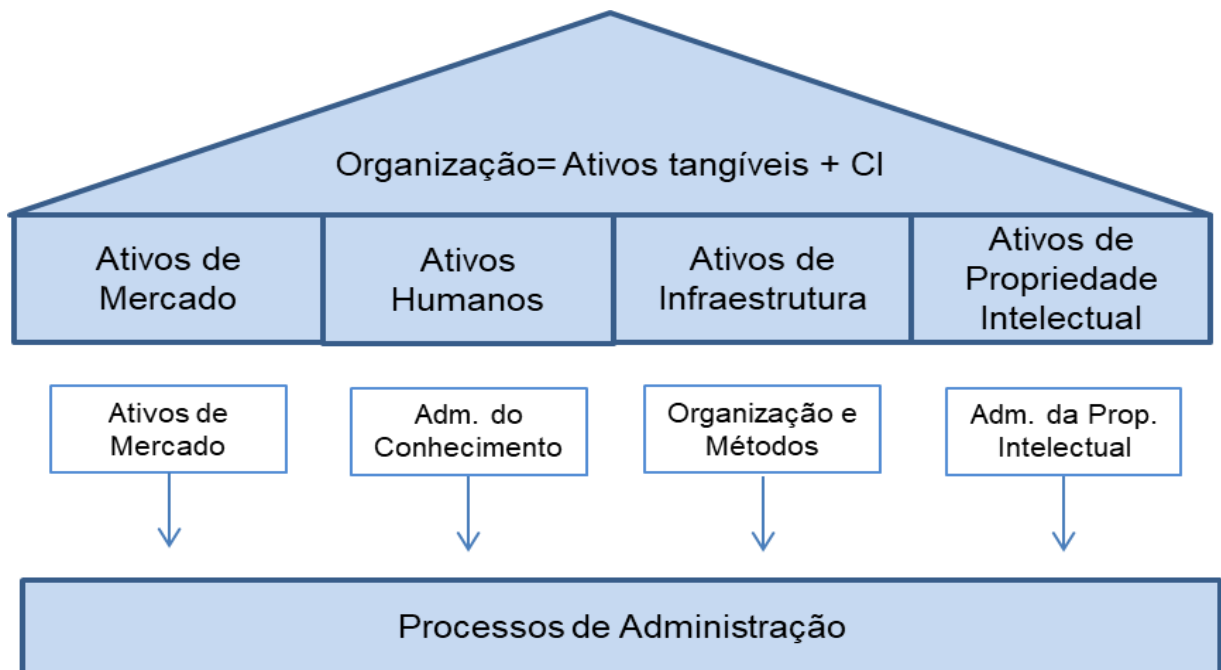
da representação, e direcionado para o futuro, está a renovação e desenvolvimento com indicadores que mensurem o preparo da empresa e sua eficiência ao sair de um passado obsoleto (Queiroz, 2003). Não menos importante, no topo, está o foco financeiro interligado com todos os outros componentes do modelo.

Inicialmente, o desafio lançado seria identificar o valor do CI como medida pela qual os ativos intangíveis poderiam ser transformados em retornos financeiros para a empresa. Como uma de suas metas, a Skandia aprofundou os estudos para a 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 evidentes as semelhanças no decorrer desse trabalho nas várias abordagens teóricas distinguindo, 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, para quantidades enquanto que o segundo, para os valores como o relacionamento da empresa e clientes ou a consolidação da imagem.

2.5.3 Modelo de Brooking (1999)

Annie Brooking, criadora e diretora executiva do *The Technology Broker* (Reino Unido), produziu uma fórmula para mensuração do CI, onde o valor da empresa é a soma dos ativos tangíveis (capital financeiro) e do CI (ativos de mercado, ativos humanos, ativos de infraestrutura e ativos de propriedade intelectual). Na Figura 4 apresenta-se o modelo para mensuração do CI desenvolvido por Annie Brooking.

Figura 4 - Modelo de mensuração do CI, segundo Brooking (1999)



Fonte: Adaptado de Brooking (1999)

Segundo esse entendimento, o CI pode ser dividido em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de infraestrutura, e ativos de propriedade intelectual.

a) Ativos de mercado

Representam o potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como marcas, clientes, lealdade dos clientes, negócios em andamento, canais de distribuição e franquias, que podem estabelecer alguma estratégia de mercado diferenciada.

b) Ativos humanos

Consistem na administração do conhecimento, representada pelos benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, visto de forma criativa e dinâmica.

c) Ativos de infraestrutura

São representados pelas tecnologias, metodologias e processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de riscos e banco de dados de clientes.

d) Ativos de propriedade intelectual

Baseia-se na administração da propriedade intelectual, representada pelos ativos que precisam de proteção legal para propiciar às organizações benefícios como *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes e designs.

O modelo proposto pela autora não inclui nenhum relatório específico sobre a mensuração do CI. Contudo, a avaliação ocorre dentro da empresa por meio da escolha de um foco que permita alguma aferição, para que os gestores tenham sua própria interpretação quanto ao valor do CI de suas empresas.

2.5.4 Modelo proposto por Queiroz (2003)

A princípio o modelo foi proposto e desenvolvido pelo Professor Alexandre Bossi Queiroz em sua tese de Doutorado e apresentado na Universidade de Zaragoza na Espanha, em 2003, onde, propondo um método de medição no setor público para avaliar o CI, possibilitou elaborar, definir e quantificar os indicadores dos ativos intangíveis. O modelo teve por objetivo avaliar o CI de organizações públicas (páginas web das prefeituras) e investigou o perfil das informações oferecidas pelos municípios espanhóis, disponibilizadas na Internet, buscando identificar os elementos do CI (Mello, Cohen & Oliveira, 2003; Bailoa & Silva, 2007).

Posteriormente, foi utilizado por Mello, Cohen & Oliveira (2003) na avaliação de CI das páginas *web* das assembleias legislativas brasileiras e por Igarashi, Igarashi & Eccel (2008) em um estudo para verificar qual a sua contribuição para a gestão de elementos intangíveis no setor de suporte de uma instituição bancária pública, que opera em território brasileiro (Sousa, et al., 2016). Mais tarde, Igarashi, Igarashi, & Canesso (2011) estudaram 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).

Queiroz (2003), em sua pesquisa, ressaltou que o foco principal dos modelos é a gestão de pessoas e conhecimento, lógica aplicada a qualquer entidade (privadas e administração pública). O diferencial está na percepção dos modelos com objetivo de estimular à projeção da gestão estratégica, diferenciando da concorrência e busca do lucro. Diante disto, o autor ressaltou que as organizações públicas não têm como foco o lucro; em suma os meios são os mesmos, mas os resultados são diferentes.

Tendo em vista essas características, a identificação, mensuração e aplicação do CI nas entidades públicas geram maiores obstáculos ao empregarem modelos da iniciativa privada, especificamente, em razão dos fatores intrínsecos ao setor. Queiroz et al. (2001) salientam que, devido às suas características, o setor público mostra várias diferenças em relação à aplicabilidade dessas ideias, principalmente a característica como possuir objetivos intangíveis, como são os casos de instituições de ensino. Essas diferenças na aplicação do CI têm diminuído em razão do grau de qualidade que todas as organizações buscam, entretanto, devido os fatores intrínsecos que permeiam o setor público, a maioria dessas peculiaridades ainda são realidade.

O modelo defendido pelo por Queiroz (2003) levou em consideração a ideia de um passivo intelectual, o que define uma situação complexa, tendo em conta que não só os resultados de uma gestão eficaz devem ser ressaltados, mas sim os efeitos de uma administração inapropriada devem ser observados e demonstrados, interna e externamente (Mello et al., 2003).

Os autores Perez & Famá (2006), em sua investigação a respeito do desempenho econômico relacionado aos ativos em empresas com tangíveis e intangíveis intensos, além de atestarem que este último agrega maior valor, também consideram que se o problema contábil está no registro de ativos intangíveis, faz-se necessário que, ao menos, esses ativos sejam identificados em notas complementares e de forma não monetária.

Ao se falar de indicadores intangíveis, não cabe falar da exclusão ou competição com indicadores de gestão, por exemplo, considerando que a apresentação de um modelo que utilize indicadores intangíveis não substitui os demais, mas sim, agrega aos controles existentes (Queiroz, 2003). Queiroz (2003) defende ainda, que para ressaltar esses indicadores, cada organização deve ajustá-los e usar critérios na aferição que possibilite detalhar o tipo de cultura organizacional. Isto posto, pontua elementos referentes ao CI do setor público, os quais acredita possibilitar uma melhor avaliação, sendo:

- a) Capital humano: faz parte o conjunto de conhecimentos adquiridos mediante processo de educação, seja formal ou informal, além do convívio social;
- b) Organização interna: utiliza os seguintes indicadores: estrutura física para avaliar fatores, como o nível de informatização e a existência de sistema de

gestão de controle. Indicadores de processo: refere-se à lógica e à racionalidade dos processos internos. Indicadores de posição, ou seja, cultura corporativa, clima organizacional e capacidade de aprendizagem, entre outros;

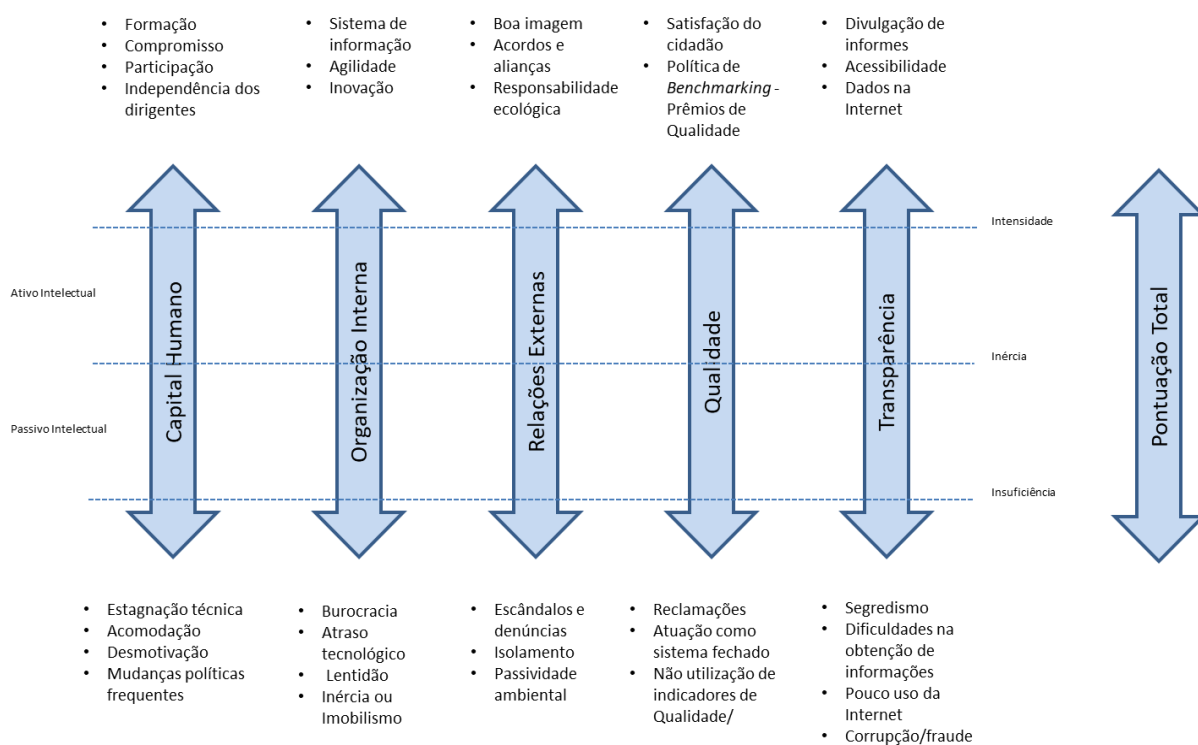
c) **Relações externas:** é considerado tanto o ambiente em que a empresa está inserida quanto à estrutura da organização baseada em seus usuários, fornecedores e clientes da empresa. A boa relação entre esses dois grupos é fundamental, para apresentar a boa imagem da empresa, o que impacta no seu capital intelectual;

d) **Qualidade:** utiliza como parâmetro a satisfação do cliente com o produto/serviço;

e) **Transparência:** este elemento tem como objetivo transmitir a informação da organização aos seus colaboradores, buscando uma comunicação clara e objetiva.

Ainda a respeito dos indicadores, a Figura 5 descreve o modelo de maneira esquemática de CI defendido pelo o autor.

Figura 5 - Modelo esquemático de CI aplicado ao setor público proposto por Queiroz (2003)



Fonte: Adaptado de Queiroz (2003)

A partir desse modelo, Queiroz (2003), por meio de aplicação de questionário para a coleta das informações, obtem uma concepção das cinco perspectivas que afetam o CI no setor público que 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. Ao serem projetadas para cima, as setas representam as metas a serem alcançadas e quando projetadas para baixo, as falhas. Também, demonstradas na Figura 5, estão às linhas pontilhadas, pontuando os três “I” (insuficiência, inércia e intensidade) que marcam o nível da gestão do CI no setor público (Queiroz, 2003; Melo et al., 2003). Progressivamente, esse nível de gestão pode variar de: – 100 a + 100, de acordo com 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).

É relevante destacar, além de considerar as variáveis tradicionais de CI: capital humano, organização interna e relações externas, Queiroz (2003) incluiu duas novas perspectivas, especialmente importantes, para o serviço público: transparência e qualidade (Mello et al., 2003; Bailoa & Silva, 2007; Igarashi et al., 2008; Igarashi et al., 2011; Sousa et al., 2016). Desse modo, é possível compreender que as atitudes positivas contribuem com o aumento do CI, gerando o ativo intelectual, à medida que as atitudes negativas geram uma espécie de passivo intelectual (Queiroz, 2003). Com base nisso, podemos observar, no Quadro 3, as particularidades do setor público e as relações com aspectos positivos e negativos do CI.

Quadro 3 - Elementos que constituem o capital intelectual proposto por Queiroz (2003) e suas atitudes

Atitude positiva	Atitude negativa
CAPITAL HUMANO	
<p>FORMAÇÃO: a organização investe na formação do colaborador e avalia os resultados obtidos no trabalho.</p> <p>COMPROMISSO: os colaboradores acreditam na organização e têm satisfação e orgulho por ser parte dela.</p> <p>PARTICIPAÇÃO: os colaboradores podem e participam das decisões tomadas pela organização.</p> <p>INTERDEPENDÊNCIA DOS GESTORES: a organização tem seus próprios critérios e liberdade para eleger seus dirigentes.</p>	<p>ESTAGNAÇÃO TÉCNICA: não há programas de formação para os colaboradores.</p> <p>ACOMODAÇÃO: colaboradores não se mostram ativos para desafios, cuidando apenas de suas rotinas.</p> <p>DESMOTIVAÇÃO: não há satisfação pelo trabalho e não acreditam na organização.</p> <p>TROCAS FREQUENTES DOS GESTORES: as trocas não acontecem por mérito, mas sim devido à influência política, e há trocas frequentes.</p>

ORGANIZAÇÃO INTERNA	
<p>SISTEMA DE INFORMAÇÃO: a organização utiliza a Internet e outros sistemas de informação que dão suporte à gestão.</p> <p>AGILIDADE: há racionalidade nos processos internos, alcançando melhores tempos e movimentos.</p> <p>INOVAÇÃO: há criatividade e frequente desenvolvimento de ideias que melhoram os serviços.</p>	<p>BUROCRACIA: há pouca flexibilidade para as tomadas de decisões, grande quantidade de normas que definem os procedimentos e excesso de papéis.</p> <p>ATRASSO TECNOLÓGICO: utiliza-se pouco a informática, bem como a Internet e Intranet.</p> <p>LENTIDÃO: não há preocupação em ser ágil nas atividades internas.</p> <p>LENTIDÃO: pouco estímulo ou motivação.</p>
RELAÇÕES EXTERNAS	
<p>BOA IMAGEM: existe boa avaliação e credibilidade por parte da sociedade, que reconhece seu trabalho.</p> <p>ACORDOS E ALIANÇAS: há boa relação com outros órgãos e entidade, participa de associações nacionais e internacionais buscando intercâmbio de ideias.</p> <p>RESPONSABILIDADE ECOLÓGICA: possui programas, como reciclagem, reutilização e redução do uso de energia.</p>	<p>ESCÂNDALOS E DENÚNCIAS: a organização se envolve em ações negativas, prejudicando sua imagem.</p> <p>ISOLAMENTO: há pouca relação com outras entidades do mesmo segmento.</p> <p>PASSIVIDADE AMBIENTAL: a organização não tem controle sobre suas atividades ambientais.</p>
QUALIDADE	
<p>SATISFAÇÃO DO USUÁRIO: a organização se preocupa com a satisfação do usuário; os mesmos avaliam os serviços como bons.</p> <p>POLÍTICAS DE BENCHMARKING: a organização está disposta a aprender com as outras e a imitar os bons exemplos.</p> <p>PRÊMIOS DE QUALIDADE: há a participação em concursos de avaliação da qualidade organizacional.</p>	<p>RECLAMAÇÕES: há grande quantidade de reclamações contra a organização.</p> <p>ATUAÇÃO COMO SISTEMA FECHADO: introspecção.</p> <p>NÃO UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE QUALIDADE: a organização não acompanha a evolução qualitativa dos serviços oferecidos.</p>
TRANSPARÊNCIA	
<p>DIVULGAÇÃO DE INFORMES: a entidade utiliza diversas formas de comunicar suas atividades à sociedade.</p> <p>ACESSIBILIDADE: é possível que os interessados consultem os dados e as informações da organização.</p> <p>DADOS NA INTERNET: a organização utiliza a Internet como meio de divulgação de informações.</p>	<p>SEGREDISMO: oculta dados e informações.</p> <p>DIFICULDADE EM OBTER INFORMAÇÕES: existem barreiras no acesso.</p> <p>POUCO USO DA INTERNET: pouca utilização desta ferramenta para divulgar informações.</p> <p>CORRUPÇÃO E FRAUDE: frequência dos casos.</p>

Fonte: Adaptado de Igarashi, Igarashi & Eccel (2007).

As atitudes positivas, mostradas no Quadro 3, conduzem os indicadores para o nível da intensidade ao passo que as atitudes negativas os direcionam à insuficiência. Com isso, podemos reafirmar o entendimento de que tanto as atitudes positivas quanto negativas podem impactar severamente na medição de CI. Ressalta-se, contudo, o alerta de Oreja & Prieto (1998), Pablos (2004) e Sánchez, Chaminade & Olea (2000) no que se refere à escolha dos indicadores, os quais precisam moldar-se de acordo com as particularidades e as necessidades da

organização, de maneira que possam identificar, medir, informar, comunicar e avaliar os intangíveis no processo de controle de gestão.

Conforme evidenciado por Queiroz (2003), os fatores e indicadores, além de mensurados e emitidos em relatórios de CI, revelam 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.

Considerando, no estudo original, que a parte prática do trabalho de Queiroz (2003) é a medição do CI no setor público através de um modelo que possa aferir essas variáveis a partir da apresentação e funcionamento da página *web*, objetivou-se nesta pesquisa realizar uma analogia e aplicar o referido método no estudo de caso no IFRO e avaliar, inicialmente, o grau de CI da organização sob a ótica de seus gestores. No próximo capítulo será abordada a metodologia geral deste estudo, objetivos e hipóteses de investigação e aplicabilidade do método, bem como caracterização da instituição pesquisada.

CAPÍTULO III – METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Introdução

Neste capítulo, apresentam-se os objetivos e metodologia da pesquisa, bem como desenho da investigação, população, caracterização da amostra, e os instrumentos e procedimentos de coleta e recolha de dados.

A metodologia é a utilização de procedimentos e técnicas que devem ser considerados para criação de conhecimento, com o propósito de atestar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (Prodanov & Freitas, 2013).

3.2 Objetivos da pesquisa

A presente pesquisa teve por objetivo geral avaliar o CI de um Instituto Federal, neste caso o IFRO (Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologia de Rondônia), especificamente junto aos gestores que ocupam os cargos de Reitor, Pró-Reitor, Diretor Sistêmico e Diretor Geral, para ver a ótica desses servidores, quanto aos elementos vinculados ao CI, utilizando por base o Modelo proposto por Queiroz (2003) (ver capítulo 2). Com isso, esta investigação oportuniza caracterizar o nível de importância do CI dentro das organizações, e as lacunas existentes no processo de identificação das práticas relacionadas ao CI nas suas vertentes.

Quanto aos objetivos específicos, podemos resumir em verificar de que maneira o CI influencia no processo de definição estratégica do IFRO, identificar as variáveis que interferem nos resultados obtidos dessa avaliação e, também, de que maneira a gestão de CI impacta na valorização dos servidores do IFRO.

3.3 Desenho da investigação

Para alcançar os objetivos da investigação, optou-se pelo estudo de caso, considerando o fato de pautar o tema numa instituição pública de ensino, desprovida de informações sobre o CI. Para Yin (2001) o estudo de caso é utilizado como estratégia ao se examinarem fatos atuais sem interferência ou manipulação de comportamentos significativos. O estudo de caso, segundo Gil (2010), consiste no estudo extenso e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e minucioso conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Considerando a linha de pensamento de Triviños (2007), e dada à natureza da questão de investigação e objetivos associados, esta pesquisa se enquadra no tipo de pesquisa descritiva, que tem como principal objetivo informar o pesquisador sobre situações, fatos, opiniões ou comportamento de população analisada, buscando mapear a distribuição de um fenômeno. Ainda tais estudos descrevem características de determinada população ou fenômeno ou então, estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2010).

Quanto ao método de abordagem, este estudo foi classificado como quantitativo. Considerando os objetivos do estudo, optou-se pelo desenvolvimento de um questionário fechado, para se poder avaliar o CI de um Instituto Federal, neste caso o IFRO, cujo resultado pretende identificar a maior ou menor relação dos fatores identificados nesse estudo quanto aos elementos vinculados ao CI, utilizando-se para isso de métodos de estatística descritiva.

No que concerne à utilização de estatísticas descritivas, Gil (2010) apresenta 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. Desta maneira, e tendo em conta que esta investigação pretende identificar a maior ou menor relação dos fatores identificados entre os cinco elementos do CI, optou-se pela utilização da média aritmética que caracterizou-se mais completa e capaz de cumprir com os objetivos da pesquisa..

Como método auxiliar para tabulação e manipulação dos dados, bem como as estatísticas descritivas, utilizou-se o software da Microsoft Excel versão 2019. Compondo a pesquisa, está o modelo de Queiroz (2003), mostrado anteriormente, e que servirá como base para a aplicação dos questionários.

3.3.1 Construção do Questionário

Na busca pela mensuração do CI, muitos autores criaram modelos com o objetivo de avaliá-los, demonstrando o seu impacto nas organizações. Dentre estes modelos, destacam-se os seguintes: o modelo *Shandia Navigator* (Edvinsson & Malone, 1998), o modelo de Brooking (1999), o monitor de ativos intangíveis (Sveiby,

1998) e o modelo proposto por Queiroz (2003), o qual será utilizado como base para esta pesquisa.

Para aferir o CI do setor público, é indispensável adicionar aos modelos existentes, critérios específicos, de maneira a que o modelo esteja perfilado com as características do segmento em questão (Queiroz, 2003). O método proposto por Queiroz (2003) tem como parâmetros indicadores que possibilitam aferir e ponderar a potencialidade e a qualidade dos resultados alcançados e as particularidades de cada divisão da organização. Segundo o autor, os elementos que compõem o CI nos órgãos públicos são capital humano, organização interna, relações externas, qualidade e transparência. Queiroz (2003), a partir destes elementos, desenvolveu um modelo específico para organizações do setor público, que possibilitasse aferir CI aplicado nas organizações públicas. Com isso, a gestão de CI nas organizações precisa se ver como um grupo sensível, onde o conhecimento da coletividade se torna o maior diferencial. É no conhecimento coletivo que se encontram as aptidões primordiais ao desenvolvimento do trabalho.

A construção do questionário aplicado aos Gestores da Instituição pesquisada levou em consideração a utilização do modelo de questionário já predefinido por Queiroz (2003), contendo perguntas que contemplaram as dimensões propostas pelo autor e adequadas de acordo com a realidade da instituição estudada, princípios legais e administrativos, documentos norteadores da própria unidade e fatores intrínsecos da organização. Ao adaptar ou adotar perguntas de outros questionários, se já devidamente validadas, economiza-se tempo e é mais eficiente (Saunders & Thornhill, 2009).

O questionário repartiu-se em seis partes distintas: a primeira parte procura caracterizar o perfil sociodemográfico (gênero, idade, nível de escolaridade, vínculo funcional, tempo de instituição e área de atuação). As demais cinco partes foram divididas considerando os cinco elementos que compõe o CI (capital humano, organização interna, relações externas, qualidade e transparência), totalizando 36 questões, 6 referentes ao perfil sociodemográfico e 30 referentes aos elementos do CI. Os elementos e respectivos conceitos explorados do CI correlacionam-se e podem ser vistos na Quadro 4.

Quadro 4 - Matriz do Questionário

Eixo	Conceito a explorar	Questões
Perfil Sociodemográfico	Gênero; Idade; Nível de escolaridade; Vínculo funcional; Tempo de instituição; Área de atuação.	6 questões
Capital Humano	Formação; Compromisso; Participação; Independência dos dirigentes; Estagnação técnica; Acomodação; Desmotivação; Mudanças políticas frequentes.	Q. 1 a Q. 9
Organização Interna	Sistema de informação; Agilidade; Inovação; Burocracia; Atraso tecnológico; Lentidão; Inércia ou imobilismo.	Q. 10 a Q. 14
Relações Externas	Boa imagem; Acordos e alianças; Responsabilidade ecológica; Escândalos e denúncias; Isolamento; Passividade ambiental.	Q. 15 a Q. 20
Qualidade	Satisfação do cidadão; Política de <i>Benchmarking</i> - Prêmios de Qualidade; Reclamações; Atuação como sistema fechado; Não utilização de indicadores de Qualidade.	Q. 21 a Q. 25
Transparência	Divulgação de informes; Acessibilidade; Dados na Internet; Segredismo; Dificuldades na obtenção de informações; Pouco uso da Internet; Corrupção/fraude.	Q. 26 a Q. 30

Fonte: Elaborado pelo autor.

Marconi & Lakatos (2003), defendem que as perguntas podem ser consideradas, de maneira geral, em abertas, fechadas e de múltipla escolha e, em alguns casos, tricotômicas. Com relação às formas apresentadas nesse instrumento

de pesquisa, optou-se pelas fechadas, de múltipla escolha e tricotômicas. Logo, as respostas apresentam-se pré-codificadas, na maioria, nas formas tricotômicas e de múltipla escolha. De maneira a exemplificar a relação entre as perguntas, escalas e respostas, apresenta-se o modelo, no Quadro 5, que demonstra os níveis propostos no questionário.

Quadro 5 - Pesos e justificativas das perguntas do questionário

CAPITAL INTELECTUAL			
Nº	PESO	PERGUNTA	JUSTIFICATIVA
1	3	A INSTITUIÇÃO POSSUI POLÍTICAS DE FORMAÇÃO PARA SEUS SERVIDORES?	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).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() De nível básico?	
	0,5	() De nível médio?	
	0,5	() De nível superior?	
2	3	A INSTITUIÇÃO POSSUI UM SISTEMA DE ORIENTAÇÃO E SUPERVISÃO DE CAPACITAÇÃO?	Verificar se a instituição possui método definido de orientação e acompanhamento para a promoção de políticas de capacitação e estágio probatório (Queiroz, 2003).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Durante curso de capacitação?	
	0,5	() Durante estágio probatório?	
	0,5	() No decorrer da atividade profissional?	
3	2,5	A INSTITUIÇÃO INCENTIVA SEUS SERVIDORES NA CONTINUAÇÃO DE SEU ENSINO FORMAL?	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).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Através de programas de incentivo à qualificação?	
	0,5	() Através de horários alternativos para quem estuda?	
4	3	A INSTITUIÇÃO AVALIA O DESEMPENHO	Avaliar o grau de participação

		DE SEUS SERVIDORES?	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).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Durante curso de capacitação?	
	0,5	() Durante estágio probatório?	
	0,5	() No decorrer da atividade profissional?	
5	3	A INSTITUIÇÃO REALIZA PESQUISAS PARA VERIFICAR COMO ESTÁ O CLIMA ORGANIZACIONAL, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES?	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).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() A cada trimestre?	
	0,5	() A cada semestre?	
	0,5	() Anualmente?	
6	3	A INSTITUIÇÃO INCENTIVA PROJETOS QUE VISAM O BEM ESTAR DOS SERVIDORES, A EXEMPLO DE COMISSÕES E ASSOCIAÇÕES?	Avaliar a criação de projetos que vise o bem estar dos servidores, considerando a importância da qualidade de vida no trabalho dentro das organizações (Queiroz, 2003).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Projetos pedagógicos elaborado pelos servidores?	
	0,5	() Projetos voltados para a Qualidade de Vida do servidor?	
	0,5	() Atividades somente para os servidores, fora do ambiente profissional?	
7	3	A INSTITUIÇÃO POSSUI PLANO DE CARREIRA PARA OS SEUS SERVIDORES?	Identificar a existência de programas de plano de carreira que contemple garantias de incentivo a qualificação, bem como progressões funcionais e melhorias salariais. (Nonaka e Takeuchi, 1997; citado por Queiroz, 2003).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Qualificação e aperfeiçoamento profissional?	
	0,5	() Gratificação por tempo de serviço?	
	0,5	() Aumento salarial, para cursos de graduação e especialização ...?	
8	2,5	A INSTITUIÇÃO REALIZA CONSULTAS JUNTO AOS SERVIDORES E ALUNOS SOBRE PROJETOS E AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDOS PELA INSTITUIÇÃO?	A tomada de decisões por parte dos gestores pode ser facilitada com a ajuda dos servidores.
	0	() Não	

	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	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.
	0,5	() Coletivamente, por meio de assembleias?	
	0,5	() Individualmente, por meio de pesquisas?	
9	2,5	AS SUGESTÕES DE PROJETOS E AÇÕES SÃO IMPLANTADAS PELA INSTITUIÇÃO?	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).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Parcialmente?	
	0,5	() Totalmente?	

ORGANIZAÇÃO INTERNA

10	3	A INSTITUIÇÃO DISPONIBILIZA INFORMAÇÕES ON-LINE POR MEIO DE MANUAIS, BANCO DE DADOS, SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ENTRE OUTROS?	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
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Através de correio eletrônico?	
	0,5	() Através do Site Institucional?	
	0,5	() Através da Internet?	
11	3	A INSTITUIÇÃO POSSUI UMA ESPÉCIE DE BANCO DE DADOS (INFORMAÇÕES) ONDE ACUMULA EXPERIÊNCIAS, TAIS COMO PRODUÇÕES CIENTÍFICAS APRENDIDAS OU PRODUZIDAS QUE FICAM EM PROPRIEDADE DA INSTITUIÇÃO?	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
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Arquivo ou bibliotecas da instituição	
	0,5	() Documentos digitalizados e salvo em arquivos	

	0,5	() Cada servidor arquiva suas experiências e compartilha se desejar.	maior segurança (Queiroz, 2003).
12	3	A INSTITUIÇÃO DISPONIBILIZA INFORMAÇÃO DE INTERESSE DOS SERVIDORES EM REDE, A EXEMPLO DE CONTRACHEQUES E FALTAS?	A existência desse elemento permite ao servidor compreender e visualizar com mais clareza as informações e proposições da organização. Tal esclarecimento contribui para que ele seja um servidor participativo em todo esse processo (Mello et al., 2003).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Portal do servidor?	
	0,5	() Site oficial da Instituição?	
	0,5	() Instagram, Facebook, Twitter etc?	
13	2,5	A INSTITUIÇÃO DISPONIBILIZA SEU ORGANOGRAMA EM LOCAL VISÍVEL DE FÁCIL ACESSO, OU ON-LINE?	
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Ao público interno?	
	0,5	() Ao público externo?	
14	3	A INSTITUIÇÃO INFORMA AS ATRIBUIÇÕES DE SEUS SERVIDORES A EXEMPLO DE MANUAIS DE NORMAS E PROCEDIMENTOS?	
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Manual elaborado pela instituição?	
	0,5	() Regimento Geral?	
	0,5	() outros	

RELAÇÕES EXTERNAS

15	3	A INSTITUIÇÃO DESENVOLVE AÇÕES E/OU PROGRAMAS DE A CIDADANIA E DE QUALIDADE DE VIDA JUNTO À SOCIEDADE?	Avaliar se há uma gestão sobre práticas de políticas públicas, que promovem ações de qualidade de vida junto a sociedade (Queiroz, 2003).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Por demanda específica	
	0,5	() Esporadicamente	
	0,5	() Regularmente	
16	3	A INSTITUIÇÃO TEM CONTATO DIRETO COM OS CIDADÃOS COM TODOS OS SEUS SETORES?	A possibilidade de contato direto com setores da entidade facilita o procedimento de comunicação do usuário que tem demandas específicas, por exemplo,
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	

	0,5	() Pais e alunos?	informações relativas à Comunicação Social, Biblioteca, Informática, etc. (Mello et al., 2003).
	0,5	() Professores e servidores da Instituição?	
	0,5	() Somente quando necessário?	
17	2,5	A COMUNIDADE TEM CONHECIMENTO DAS AÇÕES REALIZADAS PELA INSTITUIÇÃO A RESPEITO DA SUA RESPONSABILIDADE SOCIAL?	Avaliar as políticas de comunicação dos serviços prestados. A imprensa desempenha um papel importante na formação da imagem institucional (Queiroz, 2003).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Apenas o público interno?	
	0,5	() Apenas o público externo?	
18	2,5	A INSTITUIÇÃO POSSUI PARCERIAS COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES, A EXEMPLO DE CONVÊNIOS?	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).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Com empresas públicas?	
	0,5	() Com empresas privadas?	
19	3	A INSTITUIÇÃO EXERCE SUA RESPONSABILIDADE ECOLÓGICA ATRAVÉS DE PROGRAMAS DE PROTEÇÃO AO MEIO AMBIENTE?	Avaliar se a instituição tem como prática a realização de ações socioambientais, tais como programas de proteção ao meio ambiente, envolvendo a comunidade externa. (Queiroz, 2003).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Programas de reciclagem?	
	0,5	() Programas para economia de energia?	
	0,5	() Outros?	
20	2,5	A INSTITUIÇÃO ABORDA ASSUNTOS INERENTES A RESPONSABILIDADE SÓCIOAMBIENTAL?	
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	

	0,5	() Com o público interno?	
	0,5	() Com o público externo?	
QUALIDADE			
21	2,5	A INSTITUIÇÃO ELABORA POLÍTICAS DE AÇÃO COM SEUS PÚBLICOS COMO FERRAMENTA DE MELHORIA?	Avaliar se há uma política de promoção de melhorias, que sirva de ferramenta para a melhoria da qualidade institucional (Queiroz, 2003).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Com o público interno?	
	0,5	() Com o público externo?	
22	3	A INSTITUIÇÃO REALIZA ENQUETES E/OU PESQUISAS JUNTO AO PÚBLICO INTERNO E EXTERNO PARA VERIFICAR A SATISFAÇÃO DO CIDADÃO?	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).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Por demanda específica	
	0,5	() Esporadicamente	
23	3	A INSTITUIÇÃO PARTICIPA DE EVENTOS EXTERNO DE PREMIAÇÃO?	Avaliar se a entidade, no âmbito da organização ou por meio de seus funcionários, está presentes e compete pelos prêmios de qualidade promovidos por instituições nacionais ou internacionais (Queiroz, 2003).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Esporadicamente	
	0,5	() Regularmente	
24	3	A INSTITUIÇÃO REALIZA PREMIAÇÕES, COMO FORMA DE ESTÍMULO E INCENTIVO AOS SEUS ALUNOS E SERVIDORES?	Avaliar se a organização atua em projetos que abrajam ações voltadas às práticas sociais e em
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Por demanda específica	
	0,5	() Esporadicamente	
25	3	A INSTITUIÇÃO DESENVOLVE PROJETOS VOLTADOS PARA A ÁREA SOCIAL?	Avaliar se a organização atua em projetos que abrajam ações voltadas às práticas sociais e em
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Por demanda específica	

	0,5	() Esporadicamente	que frequência (Queiroz, 2003).
	0,5	() Regularmente	
TRANSPARÊNCIA			
26	3,5	A INSTITUIÇÃO SE UTILIZA DE DIFERENTES MEIOS PARA COMUNICAR SUAS ATIVIDADES A SOCIEDADE?	Avaliar por meio da página web 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).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Televisão?	
	0,5	() Jornal?	
	0,5	() Internet?	
	0,5	() Rádio?	
27	3	A INSTITUIÇÃO APRESENTA, COM DESTAQUE, AS ÚLTIMAS NOTÍCIAS DE SUAS ATUAÇÕES?	Avaliar a divulgação de relatórios, se a entidade utiliza diversos meios para comunicar suas atividades à sociedade (Queiroz, 2003).
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Todos os dias?	
	0,5	() Toda semana?	
28	2,5	A INSTITUIÇÃO DISPONIBILIZA INFORMAÇÕES SOBRE AS SUAS PRESTAÇÕES DE CONTAS?	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
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Em jornais de circulação?	
	0,5	() Na Internet?	
29	3	A INSTITUIÇÃO DISPONIBILIZA INFORMAÇÕES SOBRE LICITAÇÕES, COMO RESULTADOS E LICITAÇÕES QUE ESTÃO SENDO REALIZADAS?	barreiras que possam existir. Existência ou inexistência de formulários para reclamação ou
	0	() Não	
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	
	0,5	() Em jornais de circulação?	
	0,5	() Na Internet?	
30	2,5	A INSTITUIÇÃO DISPONIBILIZA AOS CIDADÃOS INFORMAÇÕES SOBRE SEUS PLANOS DE AÇÕES A SEREM REALIZADAS, ASSIM COMO OS RESULTADOS OBTIDOS?	barreiras que possam existir. Existência ou inexistência de formulários para reclamação ou
	0	() Não	

	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	sugestões (Queiroz, 2003).
	0,5	() Apenas o público interno?	
	0,5	() Apenas o público externo?	

Fonte: Adaptado Igarashi, Igarashi (2007).

Conforme pode ser observado no Quadro 5, as questões apresentadas possuem um valor referencial de 0 a 3,50, que foi definido considerando o seu grau de relevância. A pontuação é considerada somente quando a resposta for “sim”, ou seja, se a resposta for “não” o valor é igual a “0”. Cabe mencionar ainda, que se a resposta obtida for “sim” então é atribuída a pontuação “1,50” à afirmativa, e para se obter a pontuação máxima da questão, é necessário que o respondente, assinale além do termo “sim” ainda as alternativas que complementam a pontuação da afirmação, ou seja, “a”, “b” “c” e “d”, conforme cada caso. Cabe mencionar, que caso tenha sido assinalado, por exemplo, pelo respondente a opção “sim” seguindo apenas pela alternativa “a” então a esta questão foi atribuída a pontuação “1,50” pelo “sim” e mais “0,50” pela letra “a”. Portanto, para se obter a pontuação “3,50” seria necessário que o respondente assinalasse a resposta “sim” e na sequência assinalasse as opções “a”, “b” “c” e “d”, as quais complementam em “0,50” cada uma a pontuação de “1.50” atribuída pelo “sim”.

Nesse sentido, convém citar que a forma de análise dos resultados das pesquisas sobre CI para se chegar à nota de CI, foi baseada nos estudos de Mello et al. (2003) que utilizam uma equação decorrente da relação do total de pontos obtidos e o total de pontos possíveis, conforme exemplificado na Figura 6. Com isso, após a coleta e tratamento de dados, aplicou-se a referida equação.

Figura 6 - Equação para obtenção da nota final

$$N = \frac{PO \times 100}{PP}$$

Legenda:

N = Nota

PO = Total de pontos obtidos

PP = Total de pontos possíveis

Fonte: Adaptado de Mello et al. (2003)

Esse tipo de relação pode ser melhor visualizada no exemplo de aplicação do cálculo feito em uma das perspectivas mensuradas no questionário:

Tabela 1 - - Exemplo de aplicação da fórmula para cálculo dos elementos

Capital Humano		Aplicação do cálculo
Total de pontos possíveis	663,00	$N = \frac{PO \times 100}{PP}$
Total de pontos obtidos	519,50	$N = \frac{519,50 \times 100}{663,00}$
Nota	78,36%	$N = 78,36\%$

Fonte: Adaptado de Mello et al. (2003)

Desta forma, às 30 questões relativas ao CI da instituição recebe uma pontuação que foi descrita no questionário exposto no Anexo II e, através 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). Diante das atribuições das pontuações, aplicou-se a Equação referenciada na Figura 6 com o objetivo de se obter as notas das categorias e respectivas dimensões e então, fez-se o uso da média aritmética visando encontrar a pontuação obtida pela instituição para cada um dos cinco elementos analisados.

Desse modo, os resultados finais serão transferidos para a figura das perspectivas e modelo de CI proposto por Queiroz (2003), conforme a Figura 5, descrito no capítulo anterior, escalonados em três condições de avaliação diferentes, as quais têm equivalência de uma escala de 0 a 100%:

- a) Intensidade: aponta que o objetivo está sendo alcançado (para resultados superiores a 50%);
- b) Inércia: o objetivo não está sendo feito (não apresenta evolução ao longo do tempo);
- c) Insuficiência: demonstra que os resultados estão abaixo do esperado (para resultados iguais ou inferiores a 50%).

3.4 Participantes da pesquisa

A pesquisa foi direcionada a todos os gestores da instituição, sendo eles: Reitor, Pró-Reitores, Diretores Sistêmicos e Diretores Gerais dos *Campi*. Como a

pesquisa apresenta o objetivo de avaliar o CI, e por serem os gestores os responsáveis pelos ativos existentes e pelo andamento e atingimento dos objetivos e metas da organização, faz-se necessário compreender como estes profissionais mensuram e controlam os resultados provenientes no uso dos ativos. Deste modo, é possível compreender que a escolha dos participantes não foi aleatória, mas sim se buscou uma população específica, considerando a objetividade da investigação voltada ao interesse em avaliar o CI através sob a ótica dos gestores.

3.5 Coleta de dados

O estudo de caso, e o processo de coleta de dados ocorreram através de questionário eletrônico, disponibilizado em *link* e construído a partir de uma das ferramentas do Google, denominada Google *Forms*³. O questionário de pesquisa foi enviado para o e-mail institucional dos servidores que compõem o quadro organizacional de gestores (Figura 7) na data inicial do envio do questionário, totalizando 26 gestores (1 Reitor, 5 Pró-Reitores, 11 Diretores Sistêmicos e Departamentais e 9 Diretores Gerais dos *Campi*). O período estipulado para a realização dessa coleta de dados ocorreu entre o período de 02 de abril a 26 de maio de 2020.

No que se refere ao contato com os respondentes, por meio do questionário *on-line*, o formulário foi criado com informações sobre a proposta de pesquisa, que apresentava os objetivos, riscos e benefícios e informações a respeito das medidas que garantem sigilo das respostas, bem como a voluntariedade na participação.

O Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE) foi apresentado previamente à coleta do questionário para consentimento ou não do participante na pesquisa. Ressalta-se que o TCLE, assim como esta pesquisa foram previamente aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)⁴ do IFRO, o qual delineou os protocolos de pesquisa e que foram devidamente seguidos. Em seguida, após o aceite do termo de consentimento acerca dessas informações, o questionário é apresentado dividido em seis seções, sendo a primeira o questionário sociodemográfico, e as demais divididas considerando os cinco elementos do CI

³ Aplicativo que possibilita a criação, compartilhamento e disponibilização de formulários pela internet.

⁴ É um colegiado interdisciplinar e independente, com função pública, que deve existir nas instituições que realizam pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, criado para defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

proposto por Queiroz (2003), Capital Humano, Organização Interna, Relações Externas, Qualidade e Transparência. Encerrado o período previsto para a coleta, após a aplicação do questionário, foram obtidas 26 respostas válidas, configurando esse número como amostra absoluta.

A escolha do questionário *on-line* justifica-se em razão das 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. Com relação a desvantagens e problemas sobre a técnica de coleta de dados pode estar condicionada ao não funcionamento dos questionários, a constatação de subjetividade nas perguntas, ambiguidade ou má formulação, circunstâncias em que os participantes se encontrem amostras longas ou demoradas (Markoni e Lakatos, 2003). A partir disto a tabulação dos dados foi desenvolvida mediante utilização de planilha eletrônica de cálculos e apresentados de modo ilustrativo através de quadros, imagens e tabelas. A partir das informações individuais dos questionários, foi possível identificar a pontuação para cada um dos elementos.

3.6 Caracterização da Instituição Pesquisada

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação - MEC, foi criado através da Lei Nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. A referida lei reorganizou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica composta pelas Escolas Técnicas, Agrotécnicas e Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET), transformando-os em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. (BRASIL, 2008).

O IFRO é composto, atualmente, por 09 *Campi* presenciais (*Campus* Ariquemes, Cacoal, Colorado do Oeste, Guajará-Mirim, Jaru, Ji-Paraná, Porto Velho Calama, Porto Velho Zona Norte e Vilhena), 143 polos de ensino à distância (Figura 1) e 1.053⁵ servidores técnicos administrativos e docentes, além da Reitoria, estruturada pelo reitor, pelas pró-reitorias, diretorias e departamentos sistêmicos, e que dentre várias funções, busca oportunizar a interação dos *campi*/departamentos e coordenações no sentido de garantir o compartilhamento dos melhores métodos de gestão desenvolvidos.

⁵ Dados extraídos do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) até o ano de 2019.

Figura 6 - Distribuição Geográfica do IFRO



Fonte: Site Institucional do IFRO, acessado em 25/02/2020.

Foi definido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 2018-2022 como sua missão institucional “promover educação profissional, científica e tecnológica de excelência, por meio da integração entre ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento humano, econômico, cultural, social e ambiental sustentável” (IFRO, 2018, p. 33).

A visão institucional é de “Consolidar a atuação institucional, sendo reconhecido pela sociedade como agente de transformação social, econômica, cultural e ambiental de excelência” e os valores elencados para orientar a gestão da organização são “ética, transparência, comprometimento, equidade, democracia, respeito e efetividade” (IFRO, 2018, p. 34). Os objetivos que a instituição almeja alcançar no período do seu PDI constam organizados como indicadores que comunicam o nível de desempenho pretendido para um determinado período de tempo (IFRO, 2018). Os objetivos estratégicos dividem-se em diversos âmbitos de atuação da instituição e refletem melhorias nos campos de resultados, processos, pessoas e orçamento. De forma sucinta, os objetivos visam melhorar o desenvolvimento regional, formando cidadãos capazes de transformar a realidade social por meio de soluções inovadoras para o avanço científico, tecnológico e produtivo.

Para tanto, a instituição pretende fortalecer e ampliar suas ações de educação, desenvolver parcerias, aprimorar o uso de tecnologias educacionais, aprimorar ações de gestão e planejamento e fortalecer a comunicação institucional. Neste processo são consideradas ações para o desenvolvimento do capital humano com vista a capacitar, qualificar e valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional. Também foram elencados objetivos que visam ampliar e consolidar a infraestrutura acadêmica, administrativa e tecnológica e otimizar a aplicação e fomentar a captação de recursos orçamentários e extraorçamentários (IFRO, 2018).

3.7 Caracterização da amostra

A amostra populacional, considerada para fazer parte dessa investigação são os servidores que ocupam os cargos de Reitor, Pró-reitor, Diretores Gerenciais e sistêmicos, assim como a todos que ocupam o cargo de Diretor Geral dos *Campi*, perfazendo um total de 26 servidores, universo considerado na data inicial da coleta de dados, desconsiderando, assim, posteriores alterações no quadro de gestores. Quanto ao perfil sociodemográfico da população, destaca-se o nível de formação dos gestores que corresponde a 35% de doutores e 31% mestres, e ainda o vínculo funcional, considerando que 62% da população são pertencentes ao quadro de docentes, e apenas 38% são pertentes ao quadro de técnicos administrativos, conforme pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2 - Perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa

	Características	Quantidade	%
Gênero	Masculino	17	65
	Feminino	9	35
Idade	20 a 29 anos	1	4
	30 a 39 anos	11	42
	40 a 49 anos	11	42
	50 a 59 anos	2	8
	acima de 60 anos	1	4
	Escolaridade	Especialização	9
	Mestrado	8	31
	Doutorado	9	35
Vínculo Funcional	Docente	16	62
	Técnico Administrativo	10	38
Tempo de Instituição	até 5 anos	2	8
	6 a 10 anos	16	61
	11 a 15 anos	5	19
	16 a 20 anos	2	8
	acima de 20 anos	1	4
	Área fim (ensino, pesquisa e extensão)	18	51

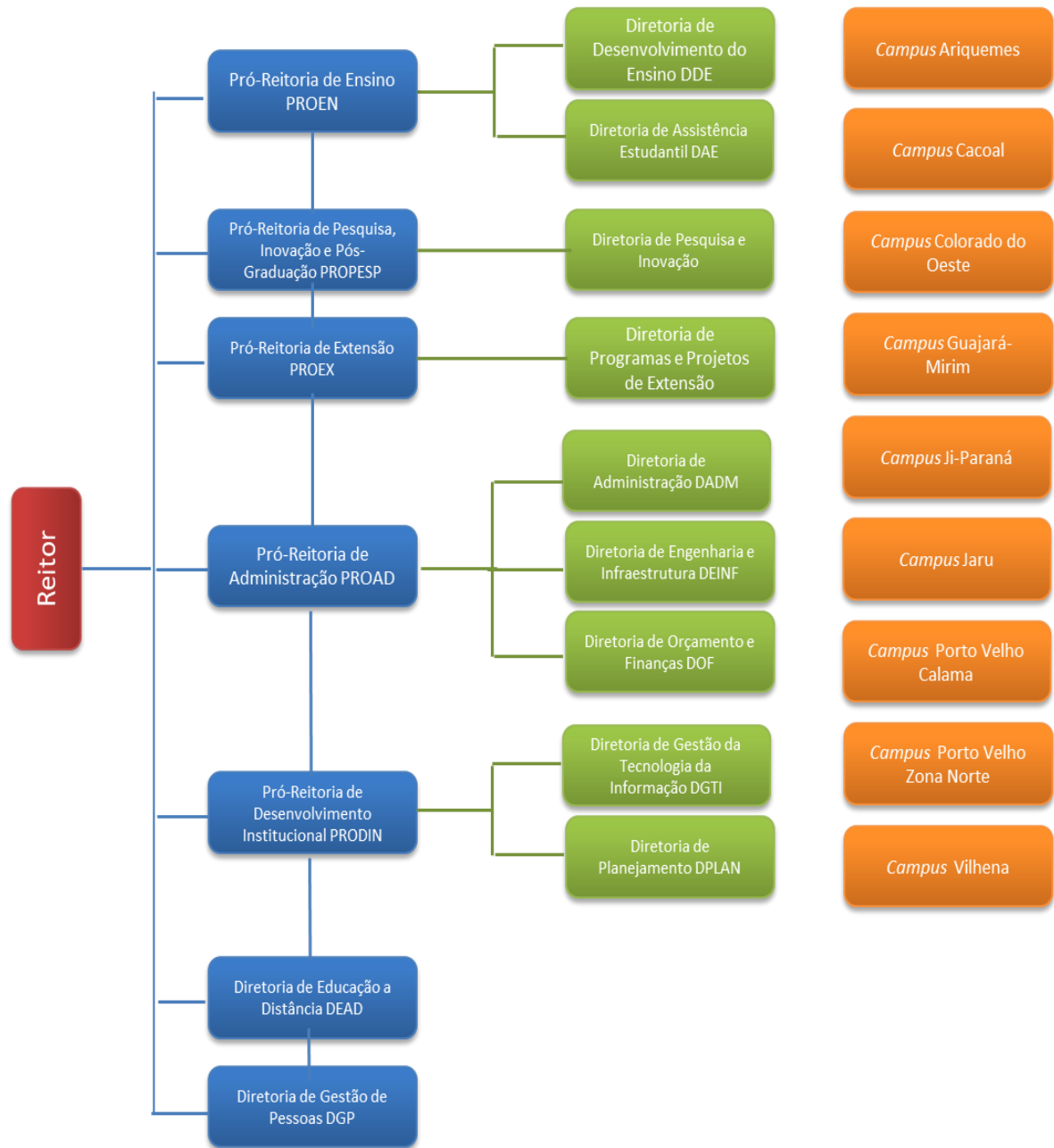
Fonte: Elaborado pelo autor

Salienta-se que a estrutura organizacional gerencial do IFRO⁶ é composta por uma Reitoria, que é o órgão administrativo central e responde por todos os assuntos relacionados à Instituição, além de 9 *campi*: Ariquemes, Cacoal, Colorado do Oeste, Guajará-Mirim, Jaru, Ji-Paraná, Porto Velho Calama, Porto Velho Zona Norte e Vilhena. Dentro da Reitoria, compõe a estrutura organizacional gerencial, o Reitor, autoridade máxima da Instituição, 5 Pró-reitorias, 9 Diretorias ligadas diretamente as suas respectivas Pró-Reitorias, e ainda 2 Diretorias Sistêmicas, conforme apresentado na Figura 7. Em cada das unidades a administração é feita pelo Reitor e Direção-Geral, respectivamente na Reitoria e Campi, com apoio dos órgãos colegiados⁷, conforme a estrutura organizacional especificada na Resolução n° 65/CONSUP/IFRO/2015, que define a integração e a articulação das diversas unidades, setores e órgãos, numa visão sistêmica de gestão (IFRO, 2015).

⁶ A administração do Instituto Federal de Rondônia é feita pela Reitoria e pela Direção Geral dos campi, com apoio dos órgãos colegiados, conforme a estrutura organizacional, especificada na Resolução n° 65/CONSUP/IFRO/2015, que define a integração e a articulação das diversas unidades, setores e órgãos, numa visão sistêmica de gestão, de acordo com a Resolução. A estrutura multicampi possibilita a descentralização e a autonomia para os campi na operacionalização de suas ações.

⁷ Os órgãos colegiados são instâncias consultivas e deliberativas nos assuntos administrativos e acadêmicos. O IFRO possui os seguintes órgãos colegiados: Conselho Superior (CONSUP); Colégio de Dirigentes (CODIR); Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEX). Fonte: Portal institucional do IFRO.

Figura 7 - Organograma setores gerenciais do IFRO



Fonte: Adaptado de IFRO (2016).

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Apresentação dos resultados

Neste capítulo apresentamos os dados coletados e os resultados obtidos nesta pesquisa, com objetivo de responder às questões formuladas nesta investigação.

Esta pesquisa foi aplicada no Instituto Federal de Ciências e Tecnologia do Estado de Rondônia e objetivou avaliar o seu desempenho, considerando a ótica dos gestores, quanto aos elementos vinculados ao CI, utilizando por base o Modelo proposto por Queiroz (2003).

Destaca-se, que a problematização desta pesquisa tinha como foco saber de que maneira o CI influencia no processo de definição estratégica do IFRO, além verificar de que maneira a gestão de CI impacta na valorização dos servidores do IFRO. Igualmente, 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 prático teve como base o modelo desenvolvido por Queiroz (2003) e utilização de questionário com indicadores de CI relativos aos elementos: capital humano, organização interna, relações externas, qualidade e transparência, ademais, foi possível descrever um perfil sociodemográfico dos respondentes.

4.1.1 Análise dos dados obtidos através do modelo proposto por Queiroz (2003)

A partir da tabulação de cada questionário foi possível identificar as pontuações para cada um dos elementos e na sequência para cada um dos cinco agrupamentos do modelo, e ainda para o modelo como um todo (pontuação geral). Conforme pode ser visto na tabela 1, como exemplo, cada questão possui um valor referencial que varia de 0 a 3,50, conforme seu grau de relevância. A pontuação é considerada apenas cada vez que a resposta for “sim”. Assim dizendo, se a resposta for “não” o valor é igual a “0”.

Cabe apontar, ainda, que se a resposta obtida for “sim” então é conferida a pontuação “1,50” a afirmativa, e para se atingir a pontuação máxima da questão, é preciso que o respondente indique, além do termo “sim”, as alternativas que totalizam a pontuação da afirmação, ou seja, “a”, “b”, “c” e “d”, de acordo com cada caso.

Convém mencionar, que caso tenha sido indicado, por exemplo, pelo respondente a opção “sim” acompanhada apenas pela alternativa “a” então a esta questão foi atribuída à pontuação “1,50” pelo “sim” e mais “0,50” pela letra “a”.

Assim sendo, para se atingir a pontuação “3,50” seria preciso que o respondente assinalasse a resposta “sim” e na sequência assinalasse as opções “a”, “b”, “c” e “d”, as quais complementam em “0,50” cada uma a pontuação de “1.50” atribuída pelo “sim”.

Com isso, após aplicação dos dados à equação (Figura 6), foram identificados os valores individuais de cada elemento, conforme podemos observar na tabela 3, sendo possível realizar a soma de todos eles, produzindo o resultado obtido a cada um dos cinco agrupamentos. Por exemplo, no agrupamento “Capital Humano” do total de pontos possíveis “663,00”, a instituição obteve “519,50” pontos. Como a pontuação total se refere a um desempenho de 100%, pode-se, ao traçar a proporção entre os elementos, identificar o desempenho da instituição, para o agrupamento de “Capital Humano que foi de 78,36%”, ou seja, se encontra com desempenho (a) satisfatório, o qual é atribuído para resultados superiores a 50% dos pontos possíveis.

Tabela 3 - Notas obtidas através do modelo proposto por Queiroz (2003) adaptado para a Instituição

Elementos	Pontos	
Capital Humano	Total de Pontos Possíveis	663,00
	Pontos Obtidos	519,50
	Percentual Total	78,36%
Organização Interna	Total de Pontos Possíveis	377,00
	Pontos Obtidos	258,00
	Percentual Total	68,44%
Relações Externas	Total de Pontos Possíveis	429,00
	Pontos Obtidos	353,00
	Percentual Total	82,28%
Qualidade	Total de Pontos Possíveis	377,00
	Pontos Obtidos	239,00

	Percentual Total	63,40%
Transparência	Total de Pontos Possíveis	377,00
	Pontos Obtidos	315,00
	Percentual Total	83,55%

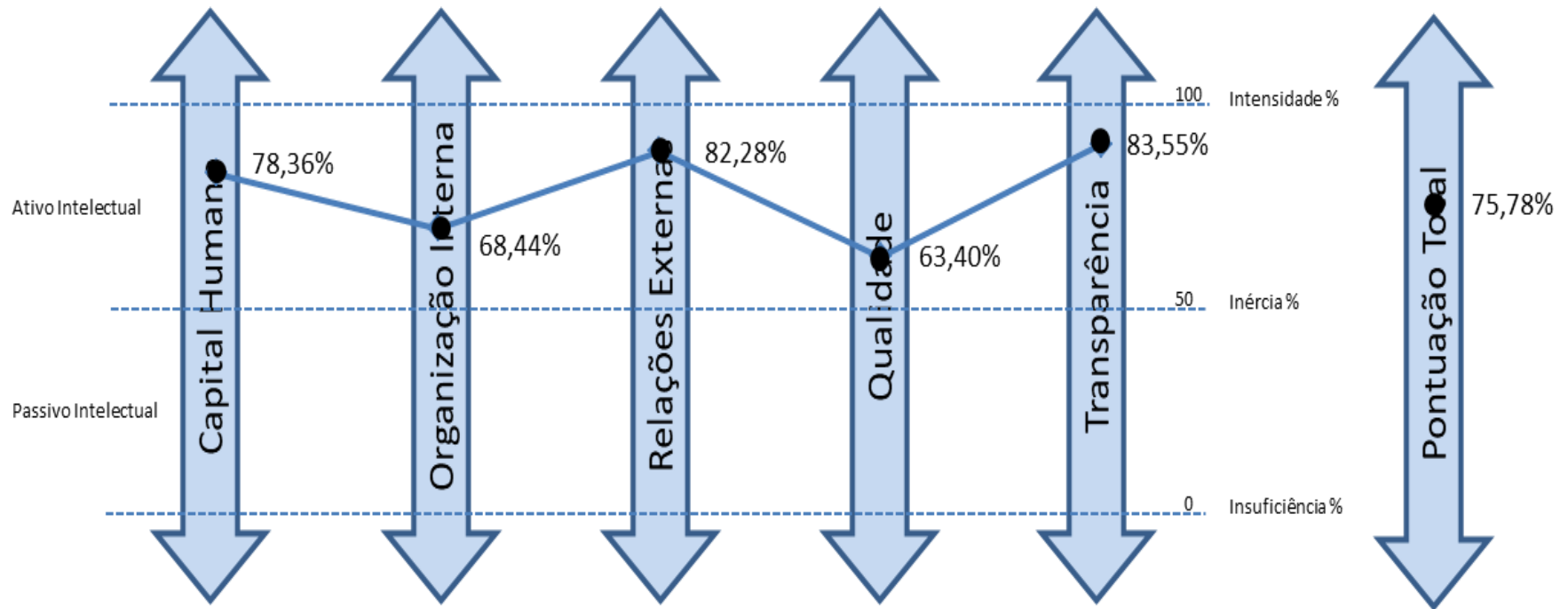
Fonte: Adaptado de Mello et al. (2003)

Torna-se relevante dizer, que este procedimento foi realizado para uma das dimensões e para obter-se o desempenho global da organização. Cabe ressaltar, que se utilizou o método quantitativo, contendo informações sobre a coleta de dados em ambas as situações. Lakatos (2000) esclarece que a transformação das coisas não pode ser eminentemente quantitativa: transformando-se, em determinado momento sofrem mudança qualitativa, ou seja, a quantidade transforma-se em qualidade. Neste caso, a pontuação obtida junto ao modelo de Queiroz (2003), serve como subsídio para se identificar o desempenho da organização e direcionar os esforços de gestão.

Tendo como referência os resultados apresentados na Tabela 3, ressalta-se que as pontuações obtidas foram analisadas sob o ponto de vista do comportamento de cada uma dos cinco elementos do CI examinados na instituição, de maneira geral, e de acordo com as informações sociodemográficas dos respondentes.

Nos parágrafos anteriores, especificou-se o procedimento nos quais pontua-se o resultado encontrado após o questionário aplicado, os resultados da avaliação foram inseridos na escala de percentual, e tabuladas para cada uma das 5 dimensões propostas por Queiroz (2003). Com base em tais informações foi detectado o perfil do desempenho da instituição, conforme a figura 9.

Figura 8 - Resultado obtido ao se operacionalizar o modelo Queiroz (2003) na organização objeto de estudo



Fonte: Adaptado de Queiroz (2003)

Por meio dos resultados obtidos, foi possível observar que a Instituição está com desempenho acima da média 50%, ou seja, está apresentado em todas as dimensões os índices de intensidade.

Na dimensão de Capital Humano, o índice é de 78,36%, que representa que está com intensidade, e que os gestores avaliados estão comprometidos, independentes e participativos, que reflete ainda, que os gestores possuem autonomia de decisão e abertura para interferir nos processos decisórios da organização, gerando uma influência muito positiva quanto ao desenvolvimento das atividades junto à Instituição.

Em grau inferior encontra-se a Organização Interna, apresentando o índice de 68,44%, o que resulta em aspectos ligados à agilidade, inovação e avanço tecnológico, considerando, que a Instituição possui uma gerência de tecnologia da informação muito bem estruturada, e na qual é realizado grande investimento financeiro e humano.

Outro potencial que apresentou um índice mais elevado com 82,28% foi o das questões de Relações Externas, as quais geram uma boa imagem, acordo e alianças e responsabilidade ecológica, pois na Instituição existe o contato direto entre os seus servidores, alunos e pais e ainda uma excelente concepção da comunidade quanto à qualidade de ensino prestada.

Em menor índice, porém acima da inércia, está o potencial Qualidade, com 63,40%, o qual, mesmo com algumas deficiências, significa que a Instituição encontra-se com aspectos positivos, os quais geram satisfação, políticas de *benchmarking*⁸ e prêmios de qualidade, o que mostra a atuação como sistema semi-aberto e utilização de indicadores de qualidade e, ainda, que a Instituição motiva os seus servidores.

E, por fim, o potencial da Transparência, gerando 83,55%, o maior índice alcançado, o qual apresenta aspectos muito positivos, e reflete a preocupação da instituição com a publicidade de seus atos, acessibilidade e divulgação de informes. Isso significa, ainda, que a instituição se preocupa em dispor as informações de maneira clara e acessível a todos.

⁸ De acordo com Chiavenato (2009), *benchmarking* é um processo organizacional que visa reconhecer as melhores práticas do mercado, por meio da comparação, a fim de incrementar o desempenho de uma organização.

Ao se comparar o desempenho dos cinco itens do Capital Intelectual proposto por Queiroz (2003), obtém-se o desempenho total de 75,78%, o que demonstra um índice satisfatório. Partindo desta consideração, tendo apenas resultados acima de 50% mostra que a organização possui um Capital Intelectual ativo. Apesar da avaliação realizada, também é objetivo deste trabalho verificar o desempenho da instituição quanto aos elementos do CI proposto por Queiroz (2003), sob a ótica dos gestores. Isto inclui o fato de a avaliação ter como público alvo os gestores e estes serem ocupantes de Cargo de Direção (CD) ou da Função Gratificada (FG)⁹. Tal infere que a atribuição de melhores notas na avaliação dos elementos pode estar relacionada com aspectos políticos, oriundas da posição que os gestores ocupam.

Outro ponto que também merece destaque são os dados relativos ao perfil sociodemográfico dos respondentes, dispostos na próxima tabela, para os cinco elementos analisados.

Tabela 4 - Notas obtidas através considerando o perfil sociodemográfico dos participantes

Características		Porcentagem				
		Capital Humano	Organização Interna	Relações Externas	Qualidade	Transparência
Nível de escolaridade	Especialização	75,98%	68,53%	82,95%	62,50%	83,19%
	Mestrado	78,21%	72,80%	83,50%	61,30%	82,76%
	Doutorado	80,61%	63,98%	80,47%	66,28%	84,29%
Vínculo Funcional	Docente	79,29%	67,67%	82,20%	64,01%	82,33%
	Técnico Administrativo	76,86%	69,66%	82,42%	62,41%	85,17%
Tempo de Instituição	até 5 anos	81,37%	67,24%	74,24%	56,90%	87,93%
	6 a 10 anos	77,70%	69,18%	81,44%	62,50%	82,97%
	11 a 15 anos	81,96%	69,66%	86,67%	69,66%	82,76%
	16 a 20 anos	74,51%	51,72%	83,33%	65,52%	84,48%
	acima de 20 anos	72,55%	86,21%	87,88%	55,17%	82,76%

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante disso, conforme podemos verificar na Tabela 4, no que se refere ao nível de escolaridade dos servidores respondentes, podemos analisar que quanto maior nível de instrução, maior é atribuição de valor para os elementos avaliados por

⁹ É a designação de **Cargo de Direção** e **Função Gratificada**. É a vantagem acessória ao vencimento do servidor, atribuída pelo exercício de encargos de chefia, assessoramento, secretariado, e outros conforme ato oficial determinar. Fonte: <https://www.gov.br/servidor/pt-br>, acessado em 16/06/2020.

eles, com exceção dos elementos organização interna e relações externas que é avaliado pelos servidores com nível de doutorado em 63,98% e 80,47, respectivamente, valor este, menor quando comparado aos atribuídos pelos demais respondentes com nível de escolaridade inferior. Podemos denotar que quanto maior a ascensão acadêmica, melhor a sua clareza a respeito da eficiência do capital intelectual dentro da organização.

No que refere-se ao vínculo funcional dos entrevistados, os docentes avaliaram com melhores notas o Capital Humano, Relações Externas, Qualidade e Transparência; em contrapartida, os Técnicos Administrativos avaliaram melhor a Organização Interna. Torna-se oportuno dizer que a prevalência da amostra, em números, é da categoria docente, com 16 respondentes, somando-se aos 10 respondentes da categoria Técnica Administrativa.

Quanto ao tempo de serviço, observa-se que servidores que possuem um período de até 5 anos de instituição atribuíram, em média, melhores notas para as dimensões de Capital Humano e Relações Externas e Transparência e menores notas para o Organização Interna e Qualidade, assim como os servidores com tempo de serviço entre 6 e 10 anos, 11 e 15 anos e ainda, 16 a 20 anos, destacando apenas o servidor acima de 20 anos que atribuiu melhores notas nas dimensões, Capital Humano, Organização Interna, Relações Externas e Transparência, conferindo apenas uma nota mais baixa ao elemento Qualidade. É importante dizer que apenas um respondente possui mais de 20 anos de instituição, o que nos faz entender a disparidade nos valores.

4.2 Discussão dos resultados

Mesmo com as implicações estatísticas demonstradas na seção anterior o Capital Humano apresenta um índice satisfatório, especialmente, nos fatores relacionados a políticas de formação, incentivo a formação continuada e plano de carreira, apontando que a instituição investe nesses elementos de CI. Entretanto, nos indicadores de pesquisa a respeito de orientação e supervisão de capacitação, pesquisa de clima e satisfação dos servidores, e ainda ações voltadas à qualidade de vida dos servidores, existe uma diminuição da pontuação obtida, o que, correlacionaram-se com aspectos negativos, tais como estagnação técnica, desmotivação e acomodação.

Queiroz (2003) alerta para a necessidade do estudo do Capital Humano e a importância da instituição em perceber indicadores de aspectos negativos de CI com o objetivo de que se solucionem as falhas e as organizações se atentem para qualidade e melhoria dos serviços.

Quanto ao segmento Organização Interna, a pontuação encontra-se no patamar um pouco acima da inércia, sendo os melhores índices alcançados relacionados aos fatores sobre disponibilização de informações de maneira *on-line* e facilidade de acesso ao organograma institucional. Como destaque negativo neste elemento, temos a questão relacionada com o facto da instituição possuir banco de dados (informações) onde acumula experiências, tais como produções científicas aprendidas ou produzidas que ficam em propriedade da instituição.

É cabível perceber que a estrutura interna exerce papel importante no CI, como podemos constatar na base teórica dessa investigação, o compartilhamento da aprendizagem organizacional e das informações afetam os conhecimentos vulneráveis dessa estrutura, como a própria cultura organizacional (Choo, Chun Wei & Nick Bontis, 2002). Queiroz (2003) aponta a relação entre a avaliação da organização interna e a cultura organizacional, destacando a importância de se considerar as características próprias de cada organização.

Na compreensão dos fatores relativos às questões sobre Relações Externas, é possível observar que a pontuação obtida está bem acima da média, próximo ao nível máximo de intensidade. Em sua maioria, os entrevistados informaram resultados positivos nas questões relacionadas, principalmente quanto à responsabilidade sócio-ambiental e relação com agentes externos.

Considerando a relevância da relação da instituição com seus usuários de serviços e cidadãos, a avaliação das relações externas possui um peso significativo na aferição do CI. Referenciado pela maioria dos autores citados nessa pesquisa, como um elemento fundamental do CI ou da estrutura externa (Sveiby, 1998; Edvinsson & Malone, 1998), as pesquisas de satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados ou como a entidade se mostra externamente (Queiroz, 2003), passam a ser determinantes para uma boa avaliação do CI. Entretanto, Sveiby (1998) aponta que, ao que tudo indica, as dificuldades se encontram na interpretação dos resultados e não na aferição do elemento relações externas.

No que se refere ao segmento Qualidade, das cinco questões que mediram os indicadores, a percentagem alcançada apresentou a condição mais baixa.

Contudo foram melhores avaliadas as questões relacionadas às políticas de ação com seus públicos como ferramenta de melhoria e ainda sobre o envolvimento da instituição em projetos voltados para a área social. Em compensação, a pergunta n.º 24, se a instituição realiza premiações, como forma de estímulo e incentivo aos seus alunos e servidores, apresentou o menor índice.

Queiroz (2003) ao tratar da importância da qualidade dentro das organizações públicas ressalta que através deste elemento é possível agregar mais poder ao que se pretende oferecer àqueles que usam os produtos ou serviços da organização. O autor destaca, ainda, que, de maneira equilibrada, quanto mais o aumento da participação do cidadão nos serviços públicos, mais igualdade haverá.

Referente ao elemento Transparência, que obteve os resultados mais elevados, verifica-se que a instituição preenche os requisitos, considerando as questões abordadas na pesquisa, principalmente no que se refere às ferramentas utilizadas, para a divulgação das principais informações e atividades realizadas.

A gestão dos gastos públicos é feita por auditorias e na avaliação sobre como é feita a disponibilização sobre prestações de contas, a grande maioria afirma que conhece o meio de divulgação utilizado, o que demonstra a preocupação da instituição com relação à responsabilidade na prestação de contas e divulgação desta. Sano, H. & Abrucio, F. L. (2008) ressaltam a importância das organizações se aterem ao fato de que os órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), exige a legalidade dessas informações. Cabe aqui destacar que Queiroz (2003), ao criar uma seleção de indicadores de CI agrupados em cinco elementos, destinou-os a agirem como aspectos de sucesso ou fracasso na gestão de intangíveis, considerando que uma das hipóteses básicas sobre o qual paira o modelo é o de ponderar a existência de um CI negativo, denominado de passivo intelectual¹⁰. Deste modo, compreende-se que o resultado final, apresentado na Figura 9, com porcentagem de 75,78%, de acordo com o modelo aplicado na escala de 0 a 100, está mais próximo de uma condição de intensidade constatada para o CI atribuído à instituição, contribuindo para gerar o que Queiroz (2003) chamou de: ativo intelectual. Ao falar das variáveis que interferem nos resultados obtidos dessa aferição, podemos referir a relação direta com a gestão do CI por parte da amostra pesquisada, tendo em vista que a investigação colocou o gestor frente à

¹⁰ Atitudes positivas contribuem com o aumento do CI, gerando o ativo intelectual, à medida que as atitudes negativas geram uma espécie de passivo intelectual (Queiroz, 2003).

oportunidade de avaliar os indicadores e fatores que se relacionam a sua própria gestão.

Salienta-se que este entendimento está alinhado com o de outros autores, os quais alertam para o fato de que o objetivo principal de se estudar o CI está relacionado à gerência de intangíveis (Sánchez, Chaminade & Olea, 2000; Pablos, 2004). Isso porque organizações com boas práticas se diferenciam das demais devido ao controle de gerência de intangíveis.

Assim, destaca-se que no processo de avaliação do CI, segundo a ótica dos gestores, deduz que mais relevante do que compreender pontualmente a concepção dos envolvidos no processo, o que de fato é importante é ter informações que evidenciem quais elementos são suscetíveis de melhoria.

Deste modo, foi possível atingir os objetivos da investigação, ao aferir os componentes do CI, e ressaltar junto aos gestores a significância desse tema, nas organizações públicas, em especial nas instituições de ensino.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões e implicações teóricas e práticas do estudo

Neste capítulo serão apontadas as reflexões sobre a contribuição deste estudo e seus resultados, assim como algumas limitações e sugestões. O estudo de caso, como parte empírica, surgiu do interesse em avaliar o CI no setor público e aplicar um modelo para aferição e registro dos intangíveis.

Com isso, utilizou-se, como referência de medição do CI no setor público, o modelo de avaliação proposto por Queiroz (2003), o qual foi aplicado aos gestores do IFRO, através de um questionário *on-line*, que contemplava cinco elementos: capital humano, estrutura interna e relações externas, qualidade e transparência, sendo os dois últimos elementos considerados pelo autor do método, como os mais relevantes para a administração pública.

Nesta perspectiva, respondendo a questão de investigação deste estudo, “Qual o avaliação do CI do IFRO segundo a ótica dos seus gestores, quanto aos elementos vinculados ao capital intelectual, utilizando por base o Modelo proposto por Queiroz (2003)?”, foi possível perceber, através da avaliação das cinco dimensões defendidas pelo autor, que a instituição investigada apresentou notas finais acima da média (50%) para todos os elementos que, de acordo com Queiroz (2003), geram um ativo intelectual, destacando uma maior valorização dos elementos compostos pelos indicadores relacionados às Relações Externas e Transparência, indicando que a instituição possui uma preocupação com aspectos relativos à construção da boa imagem na sociedade e, ainda, em manter formas acessíveis de obter as informações necessárias ao bom desempenho da organização.

Em cumprimento dos objetivos específicos, podemos concluir que o CI influencia no processo de definição estratégica do IFRO, pois dentre os objetivos institucionais elencados em seu PDI (2018-2022), destacam-se ações voltadas para o desenvolvimento do capital humano com vista a capacitar, qualificar e valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional.

Com relação às principais variáveis que podem ter interferido nos resultados obtidos, destacamos o fato da gestão do CI se tornar mais complexa quando colocada em prática nas instituições públicas onde existe interferência política e, geralmente, o planejamento vislumbra resultados mais imediatos, isto é, em menos

de quatro anos, para coincidir com o período de designação dos cargos da alta gestão.

Já no que se refere à maneira como a gestão de CI impacta na valorização dos servidores do IFRO, destaca-se que a avaliação da dimensão Capital Humano, demonstra que a instituição possui um compromisso com o investimento na formação de seus colaboradores, se preocupa com os fatores motivacionais e com a qualidade do clima organizacional, o que leva os servidores a acreditarem na organização e a se sentirem orgulhosos em fazer parte dela.

E, por fim, no que se refere à identificação dos aspectos relacionados aos métodos usados pelo IFRO para gerir os conhecimentos de seus servidores, destaca-se a primeira questão do questionário (Anexo II) aplicado, onde 100% dos respondentes concordam que a instituição possui políticas de formação para seus servidores, o que pressupõe que a organização possui um comprometimento com a formação contínua de seus colaboradores.

Complementarmente, conclui-se que esta pesquisa contribui como uma fonte de informações importantes para o fortalecimento do tema CI, para além de agregar mais conhecimento para o pesquisador e, principalmente, ao público-alvo do local investigado que poderá empregar mais uma ferramenta de gestão em suplemento às práticas existentes.

Assim, pode-se concluir que o processo de avaliação do CI do IFRO, segundo a ótica dos gestores, deduz que a instituição possui procedimentos de gestão de CI eficientes, através de uma gestão participativa, onde se tem o desejo de conhecer e compreender o clima organizacional, designar as competências de forma apropriada, criar normas e procedimentos, exercer a transparência, e prezar pela qualidade dos serviços prestados. E ressalta-se que mais relevante do que compreender pontualmente a concepção dos envolvidos no processo, é ter informações que evidenciem quais elementos são suscetíveis de melhoria, objetivando que a organização gere resultados ainda mais satisfatórios.

5.2 Limitações do estudo

Considerando o caminho percorrido durante a investigação, aponta-se como limitações do estudo o fato do público alvo da avaliação, os gestores, ser de ocupantes de Cargo de Direção ou de Função Gratificada, o que pode ter tendenciado à atribuição de melhores notas na avaliação dos elementos,

considerando que muitos aspectos do cargo desempenhado por eles estão ligados à política.

Podemos, ainda, citar como outra limitação, a escolha do estudo de caso único, que impossibilitou comparações com outras instituições.

5.3 Sugestões de Investigações futuras

Assim sendo e, tendo em vista a investigação realizada, sugerimos como continuidade deste estudo, que esta pesquisa seja expandida a todos os servidores da organização analisada, com vista a verificar se as tendências observadas permanecem inalteradas, ou não.

Outra sugestão é que a pesquisa seja estendida a outras instituições com o objetivo de verificar o desempenho e propiciar montar um panorama mais abrangente da realidade da gestão do CI no setor público, em específico em instituições de ensino públicas da rede federal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abazeed, R. A. M. (2017). The Impact of Intellectual Capital Dimensions on Organizational Performance of Public Hospitals in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Vol. 17, Issue 5, version 1.0, 43-52.
- Alipour, M. (2012). *The effect of intellectual capital on firm performance: an investigation of Iran insurance companies*. *Measuring Business Excellence*, 16(1), 53-66.
- Andriessen D. (2003). Avaliação e medição de CI; porquê e como? *Apresentado no IC Research Symposium da Performance Management Association*, 13 de outubro.
- Antunes, M. T. P. (2007). *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>.
- Anuonye, N. B. (2015). Intellectual Capital Measurement: Using the Earnings Per Share Model of Quoted Insurance Companies in Nigeria. *International Business and Management*, 10 (1), 88- 98.
- Arnosti, J. C., et al. (2009). *Capital Intelectual: reconhecimento e mensuração*. Curitiba: Juruá.
- 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*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234495>.
- Bahrami, S. (2017). *The relationship between human capital components and innovation climate in public universities*. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(5), 86-90.
- Baracchini, S. A. (2002). *A inovação presente na administração pública brasileira*. (42a ed.). *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, pp. 104-109.
- Barbosa, S., Vale, J., Teixeira Vale, V., & Castelo Branco, M. (2016). *Intellectual capital and performance in higher education organizations, proceedings of the International Conference Theory and Applications in the Knowledge Economy*. (pp. 670-681). Aveiro, Portugal.
- Barney, J. Hesterly, W. S. (2008). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bontis, N. (1999). Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: framing and advancing the state of the field. *Int. Journal Techonology Management*. (18rd ed. pp. 433-463).

- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews* 3(1), 41–60.
- Botari, P., Santos, M. C. L. (2009). **Conhecer, mensurar e gerir o capital intelectual: um estudo do papel humano nas organizações.** (6a ed. Vol. 6, N. 2, pp. 55-65). Revista Gestão e Desenvolvimento, ICSA, Novo Hamburgo, Feevale.
- Brooking, A. (1999). *Capital intelectual, recursos centrais para a empresa do terceiro milênio, imprensa internacional do negócio de Thomson.* Texto e referências traduzidas pelo autor. Londres.
- Cabrita, M. R., Machado, V.C., & Grilo, A. (2009). Creating Value from Intellectual Capital in Portuguese Banking Institutions. *International Journal of Engineering and Industrial Management*, (1), 231-251.
- Carbone, P. P. (2000). *Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura.* (Vol. 34, N. 2). 133-144. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* (21a. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas – um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho.* Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações.* (9a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiucchi, M. S. Montemari, M. (2016). *Investigating the fate of intellectual capital indicators: A case study.* Journal of Intellectual Capital, (Vol. 17, N. 2).
- Choudhury, D. J. (2010). *Performance impact of intellectual capital: A study of Indian IT sector.* International journal of business and management, 5(9), 72-80.
- Cinca, C. S., Molinero, C. M., Queiroz, A. B (2003). *The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques.* Journal of Intellectual Capital, Bradford, (Vol. 4, N. 2). 249-275.
- Clarke, M., Seng, D., & Whiting, R. H. (2011). Intellectual capital and firm performance in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 505–530. <https://doi.org/10.1108/14691931111181706>.
- Córcoles, Y. R., & Peñalver, J. F. S. (2013). *Propuesta de un informe de capital intelectual para las instituciones de educación superior españolas.* Estudios de Economía Aplicada, 31(2), 14–30.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto:* Trad. Luciana de Oliveira Rocha (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.

- Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.* Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm
- Drago, P., Levy, E. (2005). *Gestão pública no Brasil contemporâneo*. São Paulo: Casa Civil. pp. 325-380.
- Drucker, P. (1993). *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira.
- Drucker, P. (2001). *Melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel.
- Dumay, J. C. (2009). *Intellectual capital measurement: a critical approach*. Journal of Intellectual Capital, 10(2), 190–210. <https://doi.org/10.1108/14691930910952614>.
- Dumay, J. (2014). *15 years of the Journal of Intellectual Capital and counting: A manifesto for transformational IC research*. Journal of Intellectual Capital, 15(1), 2–37. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2013-0098>.
- Dumay, J. (2016). *A critical reflection on the future on intellectual capital: from reporting to disclosure*. Journal of Intellectual Capital. 17(1), 168-184.
- Dussault, G. A. (1992). *Gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências*. (Vol. 26, n. 2, pp. 8-19). Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Palo: Atlas.
- Edvinsson, L., Malone, M. S. (1997). *Capital intelectual: Realizando o valor verdadeiro da sua companhia encontrando suas raízes escondidas*. Texto e referências traduzidas pelo autor. Nova York: Harper Business.
- Edvinsson, L., Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- Fondo, C. B., & Wright, D. B. (2004). *Intellectual Capital*. (MASTER), Naval Postgraduate School, Monterey, California.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Girardi, D. et al. (2009). **Gestão de pessoas e mudança organizacional**. Florianópolis: Pandion.
- Gogan, L.-M., Rennung, F., Fistis, G., & Draghici, A. (2014). *A Proposed tool for managing intellectual capital in small and medium size enterprises*. Procedia Technology, 16, 728– 736. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.022>.

- Guthrie, J., Ricceri, F., & Dumay, J. (2012). *Reflections and projections: A decade of intellectual capital accounting research*. *The British Accounting Review*, 44(2), 68–82. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.03.004>.
- Hsu IC & Sabherwal R (2011). *Do capital intelectual ao desempenho da empresa: o papel mediador das capacidades de gerenciamento do conhecimento*. *Transações IEEE sobre gerenciamento de engenharia* 58 (4), 626-642.
- IFRO. (2018a). *Organograma Institucional*. Portal <https://portal.ifro.edu.br/organograma>. Acesso em: 20/12/2018.
- IFRO. (2018b). *Plano de desenvolvimento Institucional do IFRO*. Recuperado de <https://portal.ifro.edu.br/planejamentoestrategico-nav/8362-pdi-2018-2022>. Acesso em: 22/12/2018.
- IFRO. (2018c). *Resolução nº 65/CONSUP/IFRO*. Recuperado de <https://portal.ifro.edu.br/consup-nav/resolucoes/2015/8745-resolucao-n-65-consup-ifro-de-29-dezembro-de-2015#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20Regimento%20Geral,e%20Tecnologia%20de%20Rond%C3%B4nia%20%2D%20IFRO>. Acesso em 04/05/2020.
- 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). Umuarama, janeiro/dezembro.
- 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. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3339/analise-da-viabilidade-dese-operacionalizar-um-modelo-de-capital-intelectual-desenvolvido-para-o-setorpublico-em-uma-empresa-privada/i/pt-br>, Acesso em: 11/04/2020.
- Joia, L. A. (2001). *Medindo o Capital Intelectual*. *Revista de Administração de Empresas- RAE*, vol.41, n.2, p. 54-63.
- Jones, N., Meadow, C., & Sicilia, M. A. (2009). *Measuring Intellectual Capital in Higher Education*. *Journal of Information & Knowledge Management*, 08(02), 113–136. <https://doi.org/10.1142/S0219649209002282>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from performance Measurement to Strategic Management: Part II*. *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160.
- Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). *The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance*. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 112–122. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.9>.
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

- Lakatos, E. M., (2000). *Metodologia Científica*. (3. ed.). São Paulo: Atlas.
- Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Dispõe sobre a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm
- Leitner, K. H. (2004). *Intellectual capital reporting for universities: conceptual background and application for Austrian universities*. Research Evaluation, 13(2), 130–140.
- Leitner, K. H., Curaj, A., Elena-Perez, S., Fazlagic, J., Kalemis, K., Martinaitis, Z., Secundo, G., Sicilia, M.A., & Zaksa, K. (2014). *A Strategic Approach for Intellectual Capital Management in European Universities, Guidelines for Implementation*. UEFISCDI Blueprint Series, N. 1, Executive Agency for Higher Education, Research, Development and Innovation Funding, Bucharest.
- Lentjušenkova, O., & Lapina, I. (2016). *The transformation of the organization's intellectual capital: from resource to capital*. Journal of Intellectual Capital, 17(4), 610–631. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2016-0031>.
- Leone, N. M. C. P. G. (2010). *Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afeto*. São Paulo: Atlas.
- 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.
- Longo M., Mariani M. M. & Mura M. (2009). *O efeito dos atributos do capital intelectual no desempenho organizacional. O caso da Ópera de Bolonha*. Pesquisa e Prática em Gestão do Conhecimento 7 (4), 365–376.
- Machado, N. J. A. (2001). *Universidade e a organização do conhecimento: a rede, o tácito, a dádiva*. (Vol.15, n.42, pp.333-352). Estud.av.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Margherita, A. S. G., Elia, G., & Passiante, G. (2010). *Intangible assets in higher education and research: mission, performance or both?* Journal of Intellectual Capital, 11(2), 140–157. <https://doi.org/10.1108/14691931011039651>.
- Mello, S. A. B., Cohen, F. B. R. F., Oliveira, P. P. (2003). *Avaliação de capital intelectual das páginas WEB das Assembléias Legislativas Brasileiras*. 177 f. Monografia (Curso de Pós-Graduação em Poder Legislativo) – PUC, Belo Horizonte.
- Menor L. J., Kristal M. M. & Rosenzweig E. D. (2007). *Examinando a influência do capital intelectual operacional nas capacidades e desempenho*. Gerenciamento de operações de manufatura e serviços 9 (4), 559-578.

- Miciuła, I. (2016). *The Measurement of Human Capital Methods*. Folia Oeconomica Stetinensia, 16(1), 37–49. <https://doi.org/10.1515/fofi-2016-0003>.
- Neris, E. (2018). *O efeito percebido do Capital Intelectual na performance de Organizações de Ensino Superior: um estudo aplicado ao IFMT – Campus Juína*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças do ISCAP/IPP: Porto-PT.
- Nonaka, I. Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. (A. B. Rodrigues, P. M. Celeste, Trad.). (6a ed.). Rio de Janeiro: Campos.
- Nuryaman (2015). *The influence of intellectual capital on the firm's value with the financial performance asintervening variable*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 211, 292- 298.
- Oreja, C. M., Prieto, T. C. (1998). *Indicadores de Capital Intelectual aplicados a la Actividad Investigadora y de Gestión del conocimiento em las Universidades y Centros Públicos de Investigación de la Comunidad de Madrid*. Madrid: Comunidad de Madrid.
- Ospina, D. E. R. (2007). *Capital intelectual: Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones*. Pensamiento & Gestión, (23), 131–152.
- Pablos, P. O. (2004). *Measuring and reporting structural capital: lessons form European learning firms*. Journal of Intellectual Capital, (v. 5, n. 1). 629-657.
- Palenzuela, A., Hernández, V. O., Moreno, M. L. P., Arroyo, A. B. S. (2017). *Criando valor através da aplicação de modelos de capital intelectual*. Innovar, 27 (65), 25-38. <https://dx.doi.org/10.15446/innovar.v27n65.64887>.
- 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>.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). *Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management*. Journal of Intellectual Capital, 1(2), 155–176. <https://doi.org/10.1108/14691930010348731>.
- Portal. *Servidor Público Federal*. Recuperado de <https://www.gov.br/servidor/pt-br>. Acesso em 08/06/2020.
- Piletti, N., Piletti, C. (2009). *História e Vida Integrada*. (3a ed). São Paulo: Ática.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2a). Novo Hamburgo - RS: Feevale.
- Queiroz, A. B., Callén, F. Y. & Cinca, S. C. (2001). *El Capital Intelectual en el Sector Público*. Journal of Intellectual Capital. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/228434059>, acesso em 25/04/2020.

- Queiroz, A. B. (2003). *La medición del capital intelectual en el sector público* (Tese de doutorado). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Zaragoza.
- Ramírez, Y. & Gordillo, S. (2014). *Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish universities*. Journal of Intellectual Capital, 15(1), 173–188. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2013-0058>.
- Reed R. & Filippi D. R (1990). *Ambiguidade causal, barreiras à imitação e vantagem competitiva sustentável*. Academy of Management Review 15 (1), 88-102.
- Sánchez, P., Chaminade, C., & Olea, M. (2000). *Management of intangibles an attempt to build a theory*. Journal of Intellectual Capital, (Vol. 1, N. 4). 312-327.
- Sánchez, M. P., Elena, S., & Castrillo, R. (2009). *Intellectual capital dynamics in universities: a reporting model*. Journal of Intellectual Capital, 10(2), 307–324. <https://doi.org/10.1108/14691930910952687>.
- 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>, acesso em 17/06/2020.
- Santiago, J. R. S., & Santiago JR, J. R. S. (2007). *Capital Intelelectual: o grande desafio das organizações*. São Paulo: Novatec, pp. 20.
- Saunders, M. L., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5 ed. England: Pearson Education Ltda.
- Shehzad, U., Fareed, Z., Zulfiqar, B., Shahzad, F., & Latif, H. S. (2014). *The impact of Intellectual Capital on the Performance of Universities*. European Journal of Contemporary Education, (Vol. 10, N. 4). 273-280.
- Siqueira, M. V. S. (2009). *Gestão de pessoas e discurso organizacional*. (2a ed. p.27) Curitiba: Juruá.
- Singh, B., & Rao, M. K. (2016). *Effect of intellectual capital on dynamic capabilities*. Journal of Organizational Change Management, 29 (2), 129-149.
- 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 (Vol.11, N. 3). 326-341. doi: 10.20985/1980-5160.2016.v11n3, acesso em 14/03/2020.
- Sriranga, V., & Vijay, K. G. (2014). *Intellectual capital and performance of pharmaceutical firms in India*. Journal of Intellectual Capital, 15(1), 83-99.
- Stewart, T. A. (1991). *Brainpower*. Intellectual Capital is Becoming Corporate America's Most Valuable Asset and can Be its Sharpest Competitive Weapon; the Challenge is to Find What you Have - and Use it. Fortune, 123(11), 44-60.

- Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus Ltda.
- Stewart, T. A. (2002). *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Campus Ltda.
- Sullivan P. H. (2000). *Capital intelectual dirigido pelo valor*. Como converter recursos incorporados intangíveis no valor de mercado. Texto e referências traduzidas pelo autor.
- Sveiby, K. E. (1997). *O Intangible Asset Monitor*. Texto traduzido pelo autor. Jornal de Fundação de Recursos Humanos e Contabilidade.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. (3a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Tachizawa, T. & Andrade, R. O. B. (2001). *Gestão de instituições de ensino*. (2a ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Tan, H. P., Plowman, D. & Hancock, T. (2007). *Intellectual capital and financial returns of companies*. *Journal of Intellectual Capital*. (Vol. 8 N. 1). 76-95. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Phil_Hancock/publication/247626832_Intellectual_Capital_and_Financial_Returns_of_Companies/links/555d524308ae6f4dcc8c2f5f.pdf, acesso em 19/06/2020.
- Triviños, A. N. S. (2007). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Veltri, S., Mastroelo, G., & Linzatti, M. S. (2014). *Measuring intellectual capital in the university sector using a fuzzy logic expert system*. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(2), 175- 192.
- Viedma J. M. (2000). *ICBS: Sistemas de benchmarking de capital intelectual*. *International Journal of Technology Management* 20 (5–8), 799–818.
- Wei, C. C., & Bontis, N. (2002). *A gestão estratégica do capital intelectual e do conhecimento organizacional*. Texto e referências traduzidas pelo autor. Oxford University Press.
- Wiig, K. M. (1999). *Application of Knowledge Management in Public Administration*. USA.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Trad. Daniel Grassi (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zavertiaeva, M. (2016). *Portfolio forming decisions: the role of intellectual capital*. *Journal of Intellectual Capital*, (Vol. 17). Issue: 3, 439-456.
- Zook, C. & Allen, J. (2010). *Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times*. Ed. Harvard Business School Press. (2a ed.). USA.

Anexo I – Questionário Sociodemográfico

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Gênero

- Feminino
- Masculino
- Outro

Idade

- Até 19 anos
- 20 - 29 anos
- 30 - 39 anos
- 40 - 49 anos
- 50 - 59 anos
- 60 - 69 anos
- 70 - 75 anos

Escolaridade

- Nível fundamental completo
- Nível médio completo
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós Doutorado

Vínculo funcional

- Técnico administrativo
- Docente

Tempo de instituição

- até 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 20 a 25 anos
- mais de 25 anos

Área de atuação

- Área fim (ensino, pesquisa e extensão)
- Área meio (administração)

Anexo II - Questionário Modelo Proposto por Queiroz (2003) adaptado para a Instituição com os resultados obtidos em cada elemento e resultado final

QUESTÕES	PONTOS	DESCRIÇÃO DAS QUESTÕES	Respostas obtidas	Respostas Convertidas em Pontos
1	3	A INSTITUIÇÃO POSSUI POLÍTICAS DE FORMAÇÃO PARA SEUS SERVIDORES?		68,50
	0	() Não	0	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	26	39,00
	0,5	() De nível básico?	13	6,50
	0,5	() De nível médio?	21	10,50
	0,5	() De nível superior?	25	12,50
2	3	A INSTITUIÇÃO POSSUI UM SISTEMA DE ORIENTAÇÃO E SUPERVISÃO DE CAPACITAÇÃO?		42,00
	0	() Não	8	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	18	27,00
	0,5	() Durante curso de capacitação?	7	3,50
	0,5	() Durante estágio probatório?	7	3,50
	0,5	() No decorrer da atividade profissional?	16	8,00
3	2,5	A INSTITUIÇÃO INCENTIVA SEUS SERVIDORES NA CONTINUAÇÃO DE SEU ENSINO FORMAL?		64,50
	0	() Não	0	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	26	39,00
	0,5	() Através de programas de incentivo à qualificação?	26	13,00
	0,5	() Através de horários alternativos para quem estuda?	25	12,50
4	3	A INSTITUIÇÃO AVALIA O DESEMPENHO DE SEUS SERVIDORES?		62,50
	0	() Não	1	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	25	37,50
	0,5	() Durante curso de capacitação?	4	2,00
	0,5	() Durante estágio probatório?	22	11,00
	0,5	() No decorrer da atividade profissional?	24	12,00
5	3	A INSTITUIÇÃO REALIZA PESQUISAS PARA VERIFICAR COMO ESTÁ O CLIMA ORGANIZACIONAL, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES?		48,50
	0	() Não	1	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	25	37,50
	0,5	() A cada trimestre?	0	0,00
	0,5	() A cada semestre?	2	1,00
	0,5	() Anualmente?	20	10,00
6	3	A INSTITUIÇÃO INCENTIVA PROJETOS QUE VISAM O BEM ESTAR DOS SERVIDORES, A EXEMPLO DE COMISSÕES E ASSOCIAÇÕES?		55,50

	0	() Não	0	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	26	39,00
	0,5	() Projetos pedagógicos elaborado pelos servidores?	5	2,50
	0,5	() Projetos voltados para a Qualidade de Vida do servidor?	26	13,00
	0,5	() Atividades somente para os servidores, fora do ambiente profissional?	2	1,00
	3	A INSTITUIÇÃO POSSUI PLANO DE CARREIRA PARA OS SEUS SERVIDORES?		72,00
	0	() Não	0	0,00
7	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	26	39,00
	0,5	() Qualificação e aperfeiçoamento profissional?	22	11,00
	0,5	() Gratificação por tempo de serviço?	20	10,00
	0,5	() Aumento salarial, para cursos de graduação e especialização ...?	24	12,00
	2,5	A INSTITUIÇÃO REALIZA CONSULTAS JUNTO AOS SERVIDORES E ALUNOS SOBRE PROJETOS E AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDOS PELA INSTITUIÇÃO?		53,50
	0	() Não	1	0,00
8	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	25	37,50
	0,5	() Coletivamente, por meio de assembleias?	17	8,50
	0,5	() Individualmente, por meio de pesquisas?	15	7,50
	2,5	AS SUGESTÕES DE PROJETOS E AÇÕES SÃO IMPLANTADAS PELA INSTITUIÇÃO?		52,50
	0	() Não	0	0,00
9	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	26	39,00
	0,5	() Parcialmente?	25	12,50
	0,5	() Totalmente?	2	1,00
Pontuação total	663,00		Pontuação total	519,50
Percentual total	100%	PONTUAÇÃO OBTIDA NO GRUPO DE CAPITAL HUMANO	Percentual Total	78,36%
QUESTÕES	PONTOS	DESCRIÇÃO DAS QUESTÕES	Respostas obtidas	Respostas Convertidas em Pontos
10	3	A INSTITUIÇÃO DISPONIBILIZA INFORMAÇÕES ON-LINE POR MEIO DE MANUAIS, BANCO DE DADOS, SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ENTRE OUTROS?		68,00

	0	() Não	0	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	26	39,00
	0,5	() Através de correio eletrônico?	20	10,00
	0,5	() Através do Site Institucional?	23	11,50
	0,5	() Através da Internet?	15	7,50
11	3	A INSTITUIÇÃO POSSUI UMA ESPÉCIE DE BANCO DE DADOS (INFORMAÇÕES) ONDE ACUMULA EXPERIÊNCIAS, TAIS COMO PRODUÇÕES CIÊNTÍFICAS APRENDIDAS OU PRODUZIDAS QUE FICAM EM PROPRIEDADE DA INSTITUIÇÃO?		34,50
	0	() Não	10	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	16	24,00
	0,5	() Arquivo ou bibliotecas da instituição	10	5,00
	0,5	() Documentos digitalizados e salvo em arquivos	5	2,50
	0,5	() Cada servidor arquiva suas experiências e compartilha se desejar.	6	3,00
12	3	A INSTITUIÇÃO DISPONIBILIZA INFORMAÇÃO DE INTERESSE DOS SERVIDORES EM REDE, A EXEMPLO DE CONTRACHEQUES E FALTAS?		43,00
	0	() Não	6	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	20	30,00
	0,5	() Portal do servidor?	20	10,00
	0,5	() Site oficial da Instituição?	5	2,50
	0,5	() Instagran, Facebook, Twitter etc?	1	0,50
13	2,5	A INSTITUIÇÃO DISPONIBILIZA SEU ORGANOGRAMA EM LOCAL VISÍVEL DE FÁCIL ACESSO, OU ON-LINE?		60,50
	0	() Não	1	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	25	37,50
	0,5	() Ao público interno?	23	11,50
	0,5	() Ao público externo?	23	11,50
14	3	A INSTITUIÇÃO INFORMA AS ATRIBUIÇÕES DE SEUS SERVIDORES A EXEMPLO DE MANUAIS DE NORMAS E PROCEDIMENTOS?		52,00
	0	() Não	2	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	24	36,00
	0,5	() Manual elaborado pela instituição?	0	0,00
	0,5	() Regimento Geral?	20	10,00
	0,5	() outros	12	6,00
Pontuação total	377,00	PONTUAÇÃO OBTIDA NO GRUPO DE ORGANIZAÇÃO INTERNA	Pontuação total	258,00
Percentual total	100%		Percentual Total	68,44%

15	3	A INSTITUIÇÃO DESENVOLVE AÇÕES E/OU PROGRAMAS DE A CIDADANIA E DE QUALIDADE DE VIDA JUNTO À SOCIEDADE?		51,50
	0	() Não	1	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	25	37,50
	0,5	() Por demanda específica	11	5,50
	0,5	() Esporadicamente	10	5,00
	0,5	() Regularmente	7	3,50
16	3	A INSTITUIÇÃO TEM CONTATO DIRETO COM OS CIDADÃOS COM TODOS OS SEUS SETORES?		59,50
	0	() Não	2	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	24	36,00
	0,5	() Pais e alunos?	21	10,50
	0,5	() Professores e servidores da Instituição?	20	10,00
	0,5	() Somente quando necessário?	6	3,00
17	2,5	A COMUNIDADE TEM CONHECIMENTO DAS AÇÕES REALIZADAS PELA INSTITUIÇÃO A RESPEITO DA SUA RESPONSABILIDADE SOCIAL?		59,00
	0	() Não	2	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	24	36,00
	0,5	() Apenas o público interno?	24	12,00
	0,5	() Apenas o público externo?	22	11,00
18	2,5	A INSTITUIÇÃO POSSUI PARCERIAS COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES, A EXEMPLO DE CONVÊNIOS?		65,00
	0	() Não		0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	26	39,00
	0,5	() Com empresas públicas?	26	13,00
	0,5	() Com empresas privadas?	26	13,00
19	3	A INSTITUIÇÃO EXERCE SUA RESPONSABILIDADE ECOLÓGICA ATRAVÉS DE PROGRAMAS DE PROTEÇÃO AO MEIO AMBIENTE?		58,00
	0	() Não	2	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	24	36,00
	0,5	() Programas de reciclagem?	9	4,50
	0,5	() Programas para economia de energia?	20	10,00
	0,5	() Outros?	15	7,50
20	2,5	A INSTITUIÇÃO ABORDA ASSUNTOS INERENTES A RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL?		60,00
	0	() Não	1	0,00

	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	25	37,50
	0,5	() Com o público interno?	25	12,50
	0,5	() Com o público externo?	20	10,00
Pontuação total	429	PONTUAÇÃO OBTIDA NO GRUPO DE RELAÇÕES EXTERNAS	Pontuação total	353,00
Percentual total	100%		Percentual Total	82,28%
21	2,5	A INSTITUIÇÃO ELABORA POLÍTICAS DE AÇÃO COM SEUS PÚBLICOS COMO FERRAMENTA DE MELHORIA?		55,00
	0	() Não	2	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	24	36,00
	0,5	() Com o público interno?	23	11,50
	0,5	() Com o público externo?	15	7,50
22	3	A INSTITUIÇÃO REALIZA ENQUETES E/OU PESQUISAS JUNTO AO PÚBLICO INTERNO E EXTERNO PARA VERIFICAR A SATISFAÇÃO DO CIDADÃO?		47,50
	0	() Não	3	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	23	34,50
	0,5	() Por demanda específica	13	6,50
	0,5	() Esporadicamente	7	3,50
	0,5	() Regularmente	6	3,00
23	3	A INSTITUIÇÃO PARTICIPA DE EVENTOS EXTERNO DE PREMIAÇÃO?		48,50
	0	() Não	2	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	24	36,00
	0,5	() Por demanda específica	12	6,00
	0,5	() Esporadicamente	5	2,50
	0,5	() Regularmente	8	4,00
24	3	A INSTITUIÇÃO REALIZA PREMIAÇÕES, COMO FORMA DE ESTÍMULO E INCENTIVO AOS SEUS ALUNOS E SERVIDORES?		33,50
	0	() Não	10	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	16	24,00
	0,5	() Por demanda específica	10	5,00
	0,5	() Esporadicamente	5	2,50
	0,5	() Regularmente	4	2,00
25	3	A INSTITUIÇÃO DESENVOLVE PROJETOS VOLTADOS PARA A ÁREA SOCIAL?		54,50
	0	() Não	0	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	26	39,00
	0,5	() Por demanda específica	14	7,00
	0,5	() Esporadicamente	5	2,50
	0,5	() Regularmente	12	6,00
Pontuação	377	PONTUAÇÃO OBTIDA NO GRUPO DE QUALIDADE	Pontuação total	239,00

total				
Percentual total	100%		Percentual Total	63,40%
26	3,5	A INSTITUIÇÃO SE UTILIZA DE DIFERENTES MEIOS PARA COMUNICAR SUAS ATIVIDADES A SOCIEDADE?		87,00
	0	() Não	0	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	26	39,00
	0,5	() Televisão?	25	12,50
	0,5	() Jornal?	21	10,50
	0,5	() Internet?	26	13,00
	0,5	() Rádio?	24	12,00
27	3	A INSTITUIÇÃO APRESENTA, COM DESTAQUE, AS ÚLTIMAS NOTÍCIAS DE SUAS ATUAÇÕES?		53,00
	0	() Não	0	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	26	39,00
	0,5	() Todos os dias?	15	7,50
	0,5	() Toda semana?	10	5,00
	0,5	() Todo o mês?	3	1,50
28	2,5	A INSTITUIÇÃO DISPONIBILIZA INFORMAÇÕES SOBRE AS SUAS PRESTAÇÕES DE CONTAS?		50,00
	0	() Não	1	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	25	37,50
	0,5	() Em jornais de circulação?	0	0,00
	0,5	() Na Internet?	25	12,50
29	3	A INSTITUIÇÃO DISPONIBILIZA INFORMAÇÕES SOBRE LICITAÇÕES, COMO RESULTADOS E LICITAÇÕES QUE ESTÃO SENDO REALIZADAS?		62,50
	0	() Não	0	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	26	39,00
	0,5	() Em jornais de circulação?	7	3,50
	0,5	() Na Internet?	19	9,50
	0,5	() No Diário Oficial?	21	10,50
30	2,5	A INSTITUIÇÃO DISPONIBILIZA AOS CIDADÃOS INFORMAÇÕES SOBRE SEUS PLANOS DE AÇÕES A SEREM REALIZADAS, ASSIM COMO OS RESULTADOS OBTIDOS?		62,5
	0	() Não	0	0,00
	1,5	() Sim, em caso se “sim” assinales as opções a seguir que refletem as práticas da instituição (podem ser assinaladas mais de uma questão se for o caso:	26	39,00

	0,5	() Apenas o público interno?	26	13,00
	0,5	() Apenas o público externo?	21	10,50
Pontuação total	377	PONTUAÇÃO OBTIDA NO GRUPO DE TRANSPARÊNCIA	Pontuação total	315,00
Percentual total	100%		Percentual Total	83,55%
Pontuação total	2223	Pontuação total considerando os cinco agrupamentos	Pontuação total	1684,5
Percentual total	100%		Percentual total	75,78%

Fonte: Adaptado Igarashi, Igarashi (2007)

Anexo III – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante,

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa **“Gestão de Capital Intelectual no Setor Público Federal: A importância da gestão estratégica do capital intelectual no desenvolvimento organizacional do Instituto Federal de Rondônia”**, desenvolvida por RENATO NUNES VIEIRA, aluno do Mestrado em Assessoria de Administração do Instituto Politécnico do Porto de Portugal, sob orientação da Professora Dra. Anabela Mesquita.

Sobre o objetivo central

O objetivo central do estudo é **investigar o impacto do capital intelectual no desenvolvimento organizacional do Instituto Federal de Rondônia (IFRO)**.

Por que você está sendo convidado:

“O convite a sua participação se deve ao fato da pesquisa ter como foco central os impactos da gestão do capital intelectual no Instituto Federal de Rondônia, desta maneira, por entender que os ocupantes de funções de Diretores Gerais, Pró-Reitores, Diretores Sistêmicos e Reitor estão inseridos diretamente no processo de tomada de decisão, especificamente, acreditamos que com suas respostas atingiremos os objetivos da pesquisa.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas.

Mecanismos para garantir a confidencialidade e a privacidade:

Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

Procedimentos detalhados que serão utilizados na pesquisa

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de questionário ao pesquisador do projeto.

Tais como:

“ A instituição possui políticas de formação para seus servidores? ”

“A instituição possui um sistema de orientação e supervisão de capacitação? ”

“A instituição incentiva seus servidores na continuação de seu ensino formal? ”

Tempo de duração da entrevista/procedimento/experimento

O tempo de duração para responder ao questionário é de aproximadamente trinta minutos.

Guarda dos dados e material coletados na pesquisa

As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas o aluno e seu professor orientador.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução CNS nº 466/12.

Benefícios diretos (individuais ou coletivos) ou indiretos aos participantes da pesquisa

Os benefícios identificados são a possibilidade de colaborar com a melhoria do desenvolvimento organizacional por meio da gestão de capital intelectual.

Previsão de riscos ou desconfortos

Risco de o tema gerar tensão social e o desconforto em avaliar alguns itens da pesquisa. Algumas questões podem ser sensíveis tendo em vista que estarão avaliando o local de trabalho e as pessoas que dele participam, pode ocorrer a revelação de pensamentos e sentimento em relação ao trabalho nunca antes compartilhados ou até mesmo que se tenha refletido sobre.

Sobre divulgação dos resultados da pesquisa

Os participantes terão acesso a pesquisa a qualquer momento e sempre que solicitado e os resultados serão apresentados através de relatórios individuais para os entrevistados, e ainda disponibilização do endereço eletrônico para acesso à versão final do estudo, que estará disponível no repositório da Instituição proponente, após sua conclusão.

Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos sobre a pesquisa você poderá entrar em contato comigo pelo endereço eletrônico de **e-mail: renato.vieira@ifro.edu.br** ou pelo **telefone (69) 98142-3766**

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal de Rondônia (IFRO). O Comitê de Ética é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Dessa forma o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não maleficência, da confidencialidade e da privacidade.

Endereço: Avenida Tiradentes, 3009, Setor Industrial, Porto Velho - RO

E-mail: cepi@ifro.edu.br

Telefone (69)2182-9611

Nome e Assinatura do Pesquisador

Eu aceito participar da pesquisa, que tem o objetivo identificar o impacto da gestão de capital intelectual no desenvolvimento organizacional do Instituto Federal de Rondônia. Entendi as coisas ruins e as coisas boas que podem acontecer. Entendi que posso dizer “sim” e participar, mas que, a qualquer momento, posso dizer “não” e desistir sem que nada me aconteça.

Li e concordo em participar como voluntário da pesquisa descrita acima.

(Assinatura do participante da pesquisa)

Nome do participante:

Anexo IV – E-mail de aplicação da pesquisa



Renato Nunes Vieira <renato.vieira@ifro.edu.br>

[RESPONDA] PESQUISA MESTRADO - GESTÃO DE CAPITAL INTELECTUAL DO IFRO

1 mensagem

Renato Nunes Vieira <renato.vieira@ifro.edu.br>
Para: Renato Nunes Vieira <renato.vieira@ifro.edu.br>

22 de maio de 2020 14:33

Olá!

Meu nome é Renato Vieira e sou servidor do Instituto Federal de Rondônia. Estou cursando o Mestrado em Assessoria em Administração do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto-Portugal e gostaria de convidá-lo para participar, como voluntário, em uma pesquisa que tem como objetivo avaliar o **Impacto da Gestão de Capital intelectual no Desenvolvimento Organizacional do Instituto Federal de Rondônia**, para tanto, gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento do questionário a seguir:

ATENÇÃO: Pesquisa aprovada no Comitê de Ética e Pesquisa do IFRO, conforme parecer Consubstanciado n.º 3.853.949



Desde já agradeço!

Cordialmente,

Renato Nunes Vieira
Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos
Diretoria de Gestão de Pessoas - IFRO
Coordenação de Atenção à Saúde e Qualidade de Vida
Tel.: (69) 2182-9608