

## OPERACIONALIZAÇÃO DE UM MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL DIRECIONADO AO SETOR PÚBLICO

### THE APPLICATION OF AN INTELLECTUAL CAPITAL MODEL DIRECT TO THE PUBLIC SECTOR

SHIRLEI ECCEL<sup>1</sup>  
DEISY CRISTINA CORRÊA IGARASHI<sup>2</sup>  
WAGNER IGARASHI<sup>3</sup>

**RESUMO:** O capital intelectual passou a ser percebido como um elemento essencial que auxilia organizações públicas e privadas a obterem diferencial competitivo. Contudo Queiroz em 2003 observa uma lacuna em relação à carência de ferramentas que apóiem o setor público. A partir dessa lacuna ele propõe um modelo para identificar e gerenciar os elementos que compõem o capital intelectual direcionado a esse setor. Este estudo operacionaliza o modelo em questão a fim de verificar como ele contribui na gerência de elementos intangíveis de uma instituição pública bancária. A pesquisa de caráter descritivo adota as seguintes técnicas de pesquisa: pesquisa bibliográfica, entrevistas informais e questionário fechado. Como resultado do estudo pode-se identificar e gerenciar os elementos que compõem o capital intelectual da organização selecionada. A partir dos resultados obtidos conclui-se que o modelo operacionalizado promove o processo de gerenciamento do capital intelectual, ao gerar ações de melhoria e ao informar, no âmbito organizacional, os pontos que carecem de melhoria a fim de que a instituição possa direcionar seus esforços para alavancar seus resultados em termos do capital intelectual.

**Palavras-chave:** capital intelectual, setor público, modelo proposto por Queiroz.

**ABSTRACT:** The intellectual capital started to be realized how an essential element that helps the public and private organizations to obtaining differential competitively, nevertheless Queiroz in 2003 observes a gap regarding the lack of tools that help the public sector. From this gap he is propose a model to identify and to manage the elements that compose the intellectual capital direct to this sector. The study apply this model to check how it is contribute in the intangible elements management for a public bank institution. The descriptive resarch adopts some techniques: a bibliographical research, informal interviews and shut questionnaire. As result, of the study it is possible to identify and to manage the elements that compose the intellectual capital of the organization selected. Starting from the obtained results can be concluded that the operationalized model promotes the intellectual capital management process, for generating improvement actions and for informing, in organizational ambit, the points that need of improvement, so that the institution can address its efforts for its leverage your results in terms of the intellectual capital.

**Key words:** intellectual capital, public sector, model proposed by Queiroz.

**Sumário:** 1 Introdução - 1.1 Objeto de estudo – 2 Metodologia - 3 Elementos teóricos a serem observados com relação ao capital intelectual - 4 Aplicação do modelo proposto - 5 Conclusões – Referências.

<sup>1</sup>Graduada em Administração (Faculdade Estácio de Sá, Florianópolis) 2006.

<sup>2</sup>Doutora em Engenharia de Produção (UFSC) 2009, Mestre em Engenharia de Produção (UFSC) 2003, Mestre em contabilidade (UFSC) 2007. Graduada em Ciências Contábeis (UEM) 2001. Docente adjunta do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Contábeis da UEM, email: deisyigarashi@gmail.com.

<sup>3</sup>Doutor em Gestão do Conhecimento (UFSC) 2009, Mestre em Engenharia de Produção (UFSC) 2005, Graduado em Informática (UEM) 2001. Docente da Unioeste, *Campus* de Foz do Iguaçu do Centro de Engenharia e Ciências Exatas.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta a operacionalização do modelo de capital intelectual desenvolvido e proposto por Alexandre Bossi Queiroz em sua tese de doutorado intitulada *La medición del capital intelectual em el sector público*, apresentada na Universidade de Zaragoza, Espanha, no ano de 2003. O modelo desenvolvido é direcionado a instituições públicas. Por isso, optou-se por operacionalizar tal modelo em uma instituição bancária pública atuante em todo segmento nacional.

A proposição de um estudo específico ao setor público, se justifica devido às diferenças existentes entre este e o setor privado, as quais devem ser consideradas para a avaliação do Capital Intelectual, como por exemplo: (a) o setor público tem objetivos intangíveis; (b) fornece serviços de natureza intangível; (c) utiliza recursos também intangíveis; e (d) utiliza os ativos intangíveis de maneira diferente do setor privado (CINCA; MOLINERO; QUEIROZ, 2003).

Esta diferenciação também é observada a partir de três questões: (a) o fato de as organizações governamentais não competirem no mercado, o que torna lento o processo de mudança e gestão dentro da organização (MELLO; COHEN; OLIVEIRA, 2003). Neste sentido, a inovação de gerência no setor público tende a proceder em um passo mais lento do que no setor privado (CINCA; MOLINERO; QUEIROZ, 2003).

Além disso, há (b) a questão da responsabilidade social e ambiental, elemento importante a ser informado pelas organizações à sociedade a respeito do cumprimento da legalidade, da situação financeira e da execução orçamentária. O setor privado percebe essas responsabilidades como um item adicional de despesa, ao passo que no setor público este compromisso necessita ser considerado como um objetivo fundamental (CINCA; MOLINERO; QUEIROZ, 2003).

Por fim, (c) o setor público tem mais objetivos intangíveis do que o setor privado, principalmente pelo fato das organizações públicas produzirem serviços, exigindo assim maior atenção em relação à qualidade do serviço prestado, sendo os indivíduos e os seus conhecimentos a base para a prestação do serviço.

Atualmente as administrações, sejam públicas ou privadas, buscam entregar o nível máximo de qualidade aos usuários (CINCA; MOLINERO; QUEIROZ, 2003). Essa percepção advém da ótica de gestão pública calcada no gerenciamento, a qual visa oferecer um serviço público de melhor qualidade e apresenta as seguintes características: descentralização do ponto de vista político e administrativo, menos níveis hierárquicos, controle de resultados e administração voltada a resultados. Entretanto, que apesar da administração pública estar passando por um processo de redefinição, muitas vezes “as formas burocrática e gerencial acabam por coexistir em paralelo, visto que esta transição é um processo gradual” (LOTTA, 2006, p. 4).

## 1.1 OBJETIVO DO ESTUDO

A partir do exposto, este estudo tem como objetivo operacionalizar o modelo de capital intelectual proposto por Alexandre Bossi Queiroz em sua tese de doutorado, a fim de verificar como esse contribui para a gerência dos elementos intangíveis. Para tanto, foi selecionado o setor de suporte de uma instituição pública bancária, a qual atua em todo o segmento nacional.

Para atender o objetivo proposto, o artigo foi segmentado em mais cinco seções além desta de caráter introdutório, a saber: seção 2, apresenta a metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo em questão; seção 3, aborda a revisão teórica enfocando o modelo de capital intelectual proposto por Queiroz; seção 4, contempla os resultados obtidos por meio da operacionalização do modelo junto à instituição objeto de estudo; seção 5, apresenta as conclusões da pesquisa e as referências adotadas.

## 2 METODOLOGIA

Nesta pesquisa, de caráter descritivo, busca-se conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la (CHURCHILL, 1987). Os estudos que mais utilizam esse tipo de pesquisa são: o longitudinal (coleta de informações ao longo do tempo) e o transversal (coleta de informações somente uma vez no tempo) (PERIN et al., 2000). Neste caso a pesquisa tem caráter transversal.

Em relação às técnicas de pesquisa, este trabalho se encontra segmentado em dois momentos: em um primeiro momento utilizou-se a pesquisa bibliográfica, a qual foi desenvolvida a partir de livros e artigos, e tem como propósito a aquisição de conceitos relativos ao tema escolhido. A partir da pesquisa bibliográfica identificou-se a existência de um modelo de capital intelectual especificamente direcionado às instituições públicas (QUEIROZ, 2003).

A identificação desse modelo conduz ao segundo momento, relativo à seleção das técnicas de pesquisa, uma vez que o mesmo foi selecionado como ferramenta de intervenção deste estudo. Assim, o segundo momento da pesquisa enfoca a operacionalização de tal em uma instituição do setor público.

Destaca-se que o estudo na instituição selecionada foi realizado no período de agosto a novembro de 2006, durante o qual foram realizadas entrevistas informais, não estruturadas, com o gerente do setor de suporte administrativo. Por meio dessas entrevistas buscou-se a identificação de elementos do modelo proposto por que estivessem alinhados com a instituição objeto de estudo. Identificados os elementos, estes careceriam de ajustes bem como de atribuição de pontuação.

A partir das entrevistas construiu-se um questionário contemplando-se os cinco grupos de capital intelectual proposto, a saber: capital humano, capital estrutural,

capital relacional, qualidade e transparência (QUEIROZ, 2003). O questionário, composto somente por questões fechadas, foi aplicado a oito pessoas que atuam como gerentes de grupo.

Salienta-se que o questionário é um método de levantamento de dados primários e que se optou pela sua utilização devido ao fato do modelo proposto ser baseado nesse método, o qual possibilitou identificar o desempenho e a pontuação de capital intelectual alcançada de modo individual.

A tabulação dos dados foi desenvolvida mediante utilização de planilha eletrônica de cálculos. Estes dados são apresentados de modo ilustrativo no Quadro 2. A partir das informações individuais dos questionários, passou-se à identificação da pontuação para cada um dos elementos, a qual consiste de modo sintético em: (a) substituir as informações obtidas no questionário, e marcadas com “x”, pela pontuação atribuída pelo decisor, com vista a obter a pontuação individual de cada elemento; (b) identificada a pontuação individual, passar à somatória dos mesmos de modo a obter a pontuação total por pesquisado; (c) realizar a média destes pontos, ou seja, somar as pontuações totais alcançadas individualmente e dividi-las pelo número de questionários respondidos; (d) de posse da pontuação média total, buscar por meio de proporção identificar em relação à escala do modelo, neste caso de 0 a 100, a pontuação alcançada em relação à pontuação máxima possível.

Destaca-se que, apesar da obtenção de dados quantificados em pontuação, a análise dos mesmos adotou apenas a abordagem qualitativa, a qual se refere a um método de pesquisa não estruturada, baseada em pequenas amostras, que auxilia na compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2001).

Apesar desta pesquisa ter como limitação o número de pesquisados frente ao porte da organização objeto de estudo, a mesma pode ser considerada válida por agregar conhecimento acerca do tema, não apenas a quem realiza a pesquisa, mas também às pessoas que participam do processo (OLIVEIRA, 1997).

Observados os aspectos metodológicos que delineiam a pesquisa, passa-se a apresentar uma breve revisão teórica acerca do tema objeto de estudo.

### **3 ELEMENTOS TEÓRICOS A SEREM OBSERVADOS COM RELAÇÃO AO CAPITAL INTELECTUAL**

Ao revistar os conceitos acerca de capital intelectual, verifica-se que segundo a ótica de alguns autores é formado por um grupo de três elementos: a competência do funcionário, a estrutura interna e a estrutura externa (SVEIBY, 1998; STEWART, 1998; EDVINSSON; MALONE, 1998). Entretanto, não existe ainda uma definição largamente aceita quanto ao termo capital intelectual (SÂNCHEZ; CHAMINADE; OLEA, 2000). Neste sentido, observa-se que a área contábil adota mais comumente o termo intangível, ao passo que a área administrativa adota capital intelectual.

Alguns dos autores alertam que o objetivo principal de se estudar o capital intelectual está relacionado à gerência de elementos intangíveis, isto por que empresas com boas práticas se diferenciam das demais (SÂNCHEZ; CHAMINADE; OLEA, 2000; PABLOS, 2004).

No processo de gerência cada instituição deveria observar seus aspectos intrínsecos pontuando aqueles que lhe gerem diferencial (SÂNCHEZ; CHAMINADE; OLEA, 2000; PABLOS, 2004). Considerando este enfoque de especificidade, acredita-se existir a contribuição do modelo em estudo, uma vez que este é desenvolvido pelo enfoque do setor público.

Durante a pesquisa de capital intelectual enfocando o setor público, destaca-se que a primeira menção identificada refere-se aos estudos apresentado no Euroforum de 1998 realizado em Barcelona, na Espanha (OREJA; PRIETO, 1998). Tais autores pontuaram que o capital intelectual se configura por um conjunto de conhecimentos e ativos intelectuais que podem ser organizados em três classes: (a) Capital Humano: faz parte o conjunto de conhecimentos adquirido mediante processo de educação, seja formal ou informal, além do convívio social; (b) Capital Estrutural: integra o conhecimento incorporado, internalizado, sistematizado e processado de cada instituição mediante um processo histórico que opera por meio de uma sucessão de rotinas organizacionais. Ao compreender as variáveis relacionadas com a cultura, a estratégia, a estrutura organizacional, a propriedade intelectual, as tecnologias, os processos de apoio e capacitação de conhecimento e os processos de inovação, esta classe de capital pode subdividir-se em Capital Organizacional e Capital Tecnológico; e (c) Capital Relacional: incorpora em duas dimensões, quantitativa e qualitativa, o variado conjunto de relações econômicas, políticas, materiais e institucionais que os Órgãos Públicos tentam desenvolver e manter com os diferentes agentes que configuram seu grupo sócio-econômico (OREJA; PRIETO, 1998).

Apesar dos esforços em propor um modelo direcionado ao setor público (OREJA; PRIETO, 1998). Verifica-se que nesta segmentação não se observa de modo pontual uma contribuição específica ao setor público.

Neste sentido, considera-se que para se avaliar o capital intelectual do setor público, é necessário acrescentar aos modelos existentes parâmetros específicos de modo que o modelo a ser operacionalizado esteja alinhado com as particularidades do segmento. Neste sentido, os autores agregam às percepções tradicionais (capital humano, capital estrutural e capital relacional) dois novos elementos (qualidade e transparência), os quais são responsáveis diretos pelo alcance da excelência e pela disciplina da atividade pública, respectivamente (CINCA; MOLINERO; QUEIROZ, 2003).

Dessa forma, no modelo operacionalizado neste estudo observa-se que os elementos que constituem o Capital Intelectual nos Órgãos Públicos são:

a) Capital Humano: deve haver uma avaliação constante para averiguar se há capital humano adequado. Por isso, é fundamental que haja programas de formação contínua para que os funcionários públicos aprimorem seus conhecimentos e

qualificações, além de receberem constante estímulo à utilização da criatividade e à participação (QUEIROZ, 2003);

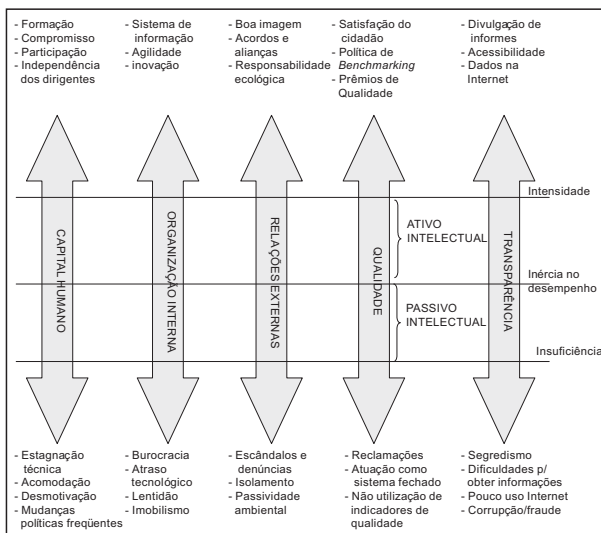
b) Organização Interna: pode-se utilizar os seguintes indicadores: (i) estrutura física: avalia fatores como o nível de informatização e a existência de sistemas de gestão de controle; (ii) indicadores de processos: relativos à lógica e à racionalidade dos processos internos; (iii) indicadores de posição: cultura corporativa, clima organizacional e capacidade de aprendizagem, dentre outros (QUEIROZ, 2003);

c) Relações Externas: são considerados tanto os fatores estruturais, como usuários, fornecedores, clientes e imprensa, quanto o ambiente em que a organização está inserida, como o governo. Manter boas relações com estes dois grupos é fundamental para apresentar um elemento importante do Capital Intelectual: a boa imagem da empresa (QUEIROZ, 2003);

d) Qualidade: embora seja um elemento difícil de medir, torna-se mais fácil para empresas privadas que utilizam a aceitação do produto como critério. No setor público, a qualidade pode ser alcançada somente com a participação dos cidadãos no serviço público (QUEIROZ, 2003);

e) Transparência: este elemento tem como objetivo transmitir aos cidadãos os atos públicos para, conseqüentemente, apresentar como a atuação do governo está sendo desenvolvida. Por meio dessa atividade, pode-se obter um maior controle da gestão pública (QUEIROZ, 2003).

A partir destes elementos, foi desenvolvido um modelo específico para organizações do setor público, o qual torna possível medir e identificar o Capital Intelectual empregado nestas empresas. O modelo é apresentado na Figura 1.



**Figura 1: Modelo de Capital Intelectual para setor público**

Fonte: (QUEIROZ, 2003)

Verificando a Figura 1, nota-se que as colunas representam os elementos pesquisados. Todos estes elementos podem direcionar-se para três diferentes condições: (a) para cima, representando que o objetivo está sendo alcançado, podendo atingir a excelência; (b) mantendo-se no centro, quando nada está sendo feito para alcançar o objetivo, ou seja, encontra-se em um estado de acomodação; e (c) para baixo, significando que a empresa está abaixo do esperado, isto é, não atende de maneira satisfatória aos requisitos avaliados (MELLO; COHEN; OLIVEIRA, 2003).

Salienta-se que o modelo propõe originalmente uma escala de -100 a 100, na qual: os números negativos representam uma gestão de Capital Intelectual inadequada (atitudes negativas); o valor zero, uma situação de inércia; e +100 a máxima aplicação de gestão do conhecimento (atitudes positivas). Para este estudo, optou-se por selecionar a título de ilustração apenas as áreas Transparência e Qualidade, apresentadas no Quadro 1.

Analisando o Quadro 1, torna-se mais simples evidenciar o problema existente na organização, sendo que a partir disso se pode tomar providências para correção dos pontos fracos e, conseqüentemente, alcance dos objetivos da organização na sociedade, ou seja, para que proceda o gerenciamento dos intangíveis.

Salienta-se que os modelos de capital intelectual objetivam identificar os elementos de informação que geram transparência e proporcionam um debate e uma análise corporativa (OREJA; PRIETO, 1998). O resultado, portanto, é aplicar uma maior eficácia no cumprimento dos objetivos e uma maior eficiência na utilização dos recursos, e, conseqüentemente, do aprendizado que gera o envolvimento de todos os agentes do processo, podendo-se alcançar a excelência na gestão dos serviços públicos.

**Quadro 1: Elementos que compõem o Capital Intelectual proposto por Queiroz (2003) e suas atitudes.**

	ATITUDE POSITIVA	ATITUDE NEGATIVA
QUALIDADE	<p><u>Satisfação do usuário</u>: a organização se preocupa com a satisfação dos usuários; os mesmos avaliam os serviços como bons;</p> <p><u>Políticas de benchmarking</u>: a organização está disposta a aprender com as outras empresas, imitando os bons exemplos;</p> <p><u>Prêmios de qualidade</u>: há a participação em concursos de avaliação da qualidade organizacional.</p>	<p><u>Reclamações</u>: há grande quantidade de reclamações contra a organização;</p> <p><u>Atuação como sistema fechado</u>: introspecção organizacional;</p> <p><u>Não utilização de indicadores de qualidade</u>: a organização não acompanha a evolução qualitativa dos serviços oferecidos.</p>
TRANSPARÊNCIA	<p><u>Divulgação de informes</u>: a entidade utiliza diversas formas de comunicar suas atividades à sociedade;</p> <p><u>Acessibilidade</u>: é possível que os interessados consultem os dados e as informações da organização;</p> <p><u>Dados na Internet</u>: a organização utiliza a Internet como meio de divulgação de informações.</p>	<p><u>Segredismo</u>: a organização oculta dados e informações;</p> <p><u>Dificuldade em obter informações</u>: existe barreiras no acesso;</p> <p><u>Pouco uso da Internet</u>: pouca utilização desta ferramenta para divulgar informações;</p> <p><u>Corrupção e fraude</u>: freqüência dos casos.</p>

Fonte: Adaptado (QUEIROZ, 2003)

Resgata-se, em relação à escolha dos indicadores, os quais devem adaptar-se de acordo com as características próprias e as necessidades da organização de modo que estas identifiquem, meçam, informem, comuniquem e avaliem os intangíveis no processo de controle de gerência (OREJA; PRIETO, 1998; PABLOS, 2004; SÂNCHEZ; CHAMINADE; OLEA, 2000).

Apresentada a revisão teórica acerca do tema capital intelectual e gestão pública passa-se a apresentar o processo de operacionalização do modelo.

#### **4 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO**

O presente estudo foi desenvolvido mediante informações obtidas no modelo de capital intelectual proposto por Queiroz em 2003, por meio de um questionário que enfoca as cinco áreas que compõe o modelo (capital humano, organização interna, relações externas, qualidade e transparência).

Buscando alinhar o questionário proposto com as especificidades organizacionais, este estudo assume o gerente do setor de suporte como decisor do modelo, uma vez que foram apresentados para ele os questionários desenvolvidos por Queiroz. Estes por sua vez passaram por um processo de adaptação segundo a ótica do decisor, tanto em relação às questões consideradas como relevantes no contexto organizacional, bem como em relação à atribuição de pontos às mesmas.

Realizados os ajustes nos questionários, os mesmos foram encaminhados aos pesquisados, denominados neste estudo como 'A', 'B', 'C', 'D', 'E', 'F', 'G', 'H', os quais atuam como gerentes de grupo vinculados ao setor de suporte. Para ilustrar o resultado obtido nos questionários foi selecionada a área Transparência, conforme Quadro 2, sendo que neste momento são apresentados os resultados obtidos e convertidos em pontuação. Destaca-se que quando enviados os questionários aos pesquisados, como resposta bastava-se que estes atribuíssem apenas a marcação "x" nos elementos considerados por eles como prática da instituição. Coletadas as informações, os elementos assinalados com "x" pelos pesquisados foram substituídos pela pontuação definida pelo decisor nas entrevistas feitas com este, as quais podem ser visualizadas no Quadro 2.



Quadro 2: Avaliação do grupo de transparência

Transparência									
PERGUNTAS	Pontuação Máxima	Pesquisados							
	SIM	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>27- A instituição utiliza diferentes meios para comunicar suas atividades à sociedade?</b>									
Sim, se:	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
a) Televisão?	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
b) Jornal?	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35		0,35	0,35	0,35
c) Internet?	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30			0,30
d) Rádio?	0,25	0,25			0,25			0,25	
<b>Resultado da pergunta</b>	<b>2,50</b>	<b>2,50</b>	<b>2,25</b>	<b>2,25</b>	<b>2,50</b>	<b>1,90</b>	<b>1,95</b>	<b>2,20</b>	<b>2,25</b>
<b>28- A instituição apresenta, com destaque, as últimas notícias de sua atuação?</b>									
Sim, se:	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25			1,25	1,25
a) Todos os dias?	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60			0,60	0,60
b) Todas as semanas?	0,40								
c) Todos os meses?	0,25								
<b>Resultado da pergunta</b>	<b>2,50</b>	<b>1,85</b>	<b>1,85</b>	<b>1,85</b>	<b>1,85</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1,85</b>	<b>1,85</b>
<b>29- A instituição disponibiliza informações sobre a sua prestação de contas?</b>									
Sim, se:	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
a) Em jornais de grande circulação?	0,55	0,50	0,50				0,50	0,50	0,50
b) Na Internet?	0,40					0,40			
c) No Diário Oficial?	0,30	0,30		0,30	0,30				
<b>Resultado da pergunta</b>	<b>2,50</b>	<b>2,05</b>	<b>1,75</b>	<b>1,55</b>	<b>1,55</b>	<b>1,65</b>	<b>1,75</b>	<b>1,75</b>	<b>1,75</b>
<b>30- A instituição disponibiliza informações sobre licitações; como: resultados, novos editais, entre outros?</b>									
Sim, se:	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
a) Em jornais de grande circulação?	0,50	0,50		0,50				0,50	0,50
b) Na Internet?	0,45	0,45	0,45	0,45			0,45		
c) No Diário Oficial?	0,30	0,30		0,30	0,30	0,30			
<b>Resultado da pergunta</b>	<b>2,50</b>	<b>2,50</b>	<b>1,70</b>	<b>2,50</b>	<b>1,55</b>	<b>1,55</b>	<b>1,70</b>	<b>1,75</b>	<b>1,75</b>
<b>31- A instituição disponibiliza aos cidadãos informações sobre seus planos de ação e operações e os resultados obtidos?</b>									
Sim, se:	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
a) Em jornais de grande circulação?	0,35	0,35	0,35		0,35		0,35	0,35	
b) Na Internet?	0,35			0,35					
c) Na televisão?	0,35	0,35			0,35	0,35		0,35	0,35
d) No Diário Oficial?	0,20	0,20							
<b>Resultado da pergunta</b>	<b>2,50</b>	<b>2,15</b>	<b>1,60</b>	<b>1,60</b>	<b>1,95</b>	<b>1,60</b>	<b>1,60</b>	<b>1,95</b>	<b>1,60</b>
<b>Pontuação total</b>	<b>12,50</b>	<b>11,05</b>	<b>9,15</b>	<b>9,75</b>	<b>9,40</b>	<b>6,70</b>	<b>7,00</b>	<b>9,50</b>	<b>9,20</b>
<b>Média da somatória dos elementos</b>									<b>8,96</b>
<b>Conversão para escala do modelo</b>									
<b>Pontuação máxima possível</b>	12,50				<b>Pontuação total obtida</b>	8,96			
<b>Pontuação equivalente na escala do modelo</b>	100				<b>Pontuação equivalente na escala do modelo obtida</b>	71,75			

Fonte: Dados primários (2006)

Em relação ao questionário observa-se que cada questão possui uma pontuação que varia de 0 a 2,50 pontos (dois pontos e meio), conforme o grau de importância atribuído pelo decisor. Destaca-se que, segundo o decisor, todos os elementos que compõem os questionários são práticas realizadas pela instituição, por isso optou-se por não penalizar a instituição neste quesito caso os pesquisados não viessem a respondê-lo, ou seja, não foram atribuídas pontuações negativas.

De posse das informações dos questionários convertidos em pontos, passa-se a explicar como a pontuação pode ser calculada tomando como exemplo a questão 31, a qual apresenta a pontuação total de 2,5 (dois pontos e meio). Ao escolher a opção SIM, é atribuída a pontuação de 1,25 (um ponto e vinte e cinco) ao quesito avaliado; e a cada marcação adicional aos elementos “a”, “b”, “c”, “d” pode-se agregar mais 0,35, 0,35, 0,35 e 0,20 pontos respectivamente, atingindo assim a pontuação total por questão. Caso não haja marcação a resposta é considerada negativa, neste caso não há pontuação, ou seja, considera-se o elemento como zero.

Uma vez obtidas as pontuações de cada elemento avaliado, a partir das respostas dos pesquisados ('A', 'B', 'C', 'D', 'E', 'F', 'G', 'H'), passa-se a identificar a pontuação obtida para o grupo Transparência, a qual é realizada por meio da somatória da pontuação alcançada individualmente em cada resposta por pesquisado ('A' – 11,05 pontos, 'B' – 9,15 pontos, 'C' – 9,75 pontos, 'D' – 9,40 pontos, 'E' – 6,70 pontos, 'F' – 7,00 pontos, 'G' – 9,50 pontos, 'H' – 9,20 pontos).

A partir da pontuação obtida para o grupo Transparência realizou-se uma média simples buscando identificar a pontuação média obtida para esse grupo (8,96 pontos). Como para esse grupo a pontuação máxima a ser obtida é de 12,50 pontos, faz-se necessário converter esta pontuação para a escala seguida no modelo de Queiroz, o qual aceita uma variação entre -100 a 100, sendo que neste estudo, conforme opção do decisor, essa variação poderá ocorrer apenas de 0 a 100. Nesse caso considera-se, por meio de relação direta, que a pontuação total possível (12,50) é proporcional à pontuação 100, segundo o modelo. Deste modo identificou-se que a pontuação obtida no grupo Transparência (8,96) convertida para a escala do modelo proposto seria a de 71,75 pontos.

A partir dos resultados obtidos na avaliação do capital intelectual em nível local, ou seja, alimentado individualmente por meio dos questionários, torna-se possível ao decisor identificar pontos relativos à explicitação de transparência e que carecem de ações de melhoria pois, segundo a ótica do decisor, todos esses elementos estão contemplados no processo de transparência da organização objeto de estudo.

Nesse processo pôde-se identificar que o modelo proposto por Queiroz auxilia no processo de gerenciamento dos intangíveis, uma vez que possibilita ao avaliado conhecer, segundo a ótica de diversos envolvidos, se as atitudes da organização estão apresentando tendência a atitudes positivas ou negativas, com vistas a identificar ações de melhoria.

Neste sentido, o uso do questionário possibilitou verificar que, mesmo havendo uma tendência a atitudes positivas no âmbito pesquisado, este apresentou ainda discrepâncias quanto: (a) às formas diversas que a instituição utiliza para comunicar suas atividades à sociedade; (b) à consulta de dados pelos interessados, relativa às informações da instituição; (c) às informações disponibilizadas pela instituição na internet como meio de divulgação.

Destaca-se que essas discrepâncias podem gerar questionamentos quanto aos seguintes elementos relacionados à transparência: (a) a instituição estar ocultando dados e informações; (b) a existência de barreiras em relação ao acesso das informações da instituição; (c) a utilização de modo limitado para divulgar informações da instituição.

Assim, destaca-se que no processo de avaliação do capital intelectual, segundo a ótica do decisor, mais importante do que conhecer pontualmente a percepção dos envolvidos no processo é dispor de informações que evidenciem quais elementos são passíveis de melhoria. 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 capital intelectual está relacionado à gerência de intangíveis (SÂNCHEZ; CHAMINADE; OLEA, 2000; PABLOS, 2004). Isso por que empresas com boas práticas se diferenciam das demais devido ao controle de gerência de intangíveis.

## **5 CONCLUSÕES**

O capital intelectual na última década passou a ser percebido como um elemento essencial capaz de auxiliar as organizações a obter diferencial competitivo, sejam estas vinculadas ao setor privado ou ao setor público. Contudo ainda não há consenso em como o processo de identificação e gerenciamento do capital intelectual nas organizações deve ser conduzido.

Nesse sentido verifica-se que autores alertam para o fato de que o estudo do capital intelectual está relacionado à gerência de intangíveis, devido ao entendimento de que empresas com boas práticas podem se diferenciar das demais devido ao controle de gerência de intangíveis (SVEIBY, 1998; STEWART, 1998; SÂNCHEZ; CHAMINADE; OLEA, 2000; PABLOS, 2004). Verifica-se no processo de gerência, contudo, que alguns autores alertam que cada instituição deveria observar seus aspectos intrínsecos pontuando aqueles que lhe gerem diferencial (SVEIBY, 1998; STEWART, 1998; EDVINSSON; MALONE, 1998; SÂNCHEZ; CHAMINADE; OLEA, 2000; PABLOS, 2004).

Considerando esse enfoque de especificidade Queiroz propõe um modelo direcionado ao setor público, o qual alerta para parâmetros específicos ao segmento e que devem ser observados no processo de gerência. Nesse sentido, além dos três elementos normalmente abordados (capital humano, aspectos internos e relações

externas) o autor inclui mais dois elementos diferenciais, a saber: qualidade, a qual no segmento público é obtida com a participação dos cidadãos no serviço público; e a transparência, a qual propicia maior controle da gestão pública, com vistas a reduzir a corrupção. Além da inclusão de dois novos elementos Queiroz observa que cada instituição deve analisar seu contexto e selecionar/explorar os quesitos que se adéquem a sua cultura.

Nesse sentido o processo de operacionalização do modelo contou com entrevistas informais junto ao gestor do segmento, com vistas a identificar quais quesitos deveriam ser explorados no contexto organizacional. A partir das entrevistas foi construído um questionário composto no todo por 31 (trinta e uma) questões, sendo que neste estudo foram selecionadas apenas as questões relativas à área Transparência para ilustrar o processo. Salienta-se que além do questionário as entrevistas possibilitaram também identificar a pontuação que seria atribuída para cada um dos quesitos.

Destaca-se que por meio deste processo pode-se verificar que o modelo atende à primeira lacuna observada em relação ao capital intelectual, relativa à identificação dos elementos que serão objetos de atenção. Resgata-se, por exemplo, a questão 31, a qual considera que “A instituição disponibiliza aos cidadãos informações sobre seus planos de ação e operações e os resultados obtidos”, sendo neste caso consideradas práticas pelo decisor a divulgação por meio de: jornais de grande circulação, Internet, televisão e Diário Oficial.

Esta etapa, identificação dos elementos, alimenta a segunda lacuna relacionada ao gerenciamento, uma vez que de posse das respostas obtidas pode-se identificar em quais elementos houve maior discrepância, como no caso da questão 31, na qual se verifica que, dos oito pesquisados, cinco consideram haver recebido a divulgação por meio de jornais de grande circulação e da televisão, ao passo em que apenas um relaciona a divulgação por meio da internet e do diário oficial. Ainda em relação aos pesquisados observa-se que apenas um deles assinalou três dos quatro elementos pesquisados, dois deles assinalaram apenas dois elementos e os demais (quatro pesquisados) assinalaram apenas um elemento. De posse dessas informações, acredita-se assim ser possível promover o processo de gerenciamento do capital intelectual, com vistas a gerar ações de melhoria, nesse caso informar, no âmbito organizacional, que a instituição disponibiliza aos cidadãos informações sobre seus planos de ação e operações e os resultados obtidos, por meio de jornais de grande circulação, Internet, televisão e Diário Oficial

Recomenda-se, para futuras pesquisas, que se amplie o número de participantes no processo, com vistas a verificar se as tendências observadas permanecem inalteradas, ou não. Outra recomendação é a de entrevistar outros gestores com a intenção de ampliar o questionário, buscando verificar o desempenho em relação a outros elementos, bem como rever as escalas de pontuação com vistas a operacionalizar o modelo contemplando elementos desde a insuficiência até a

intensidade destes. Recomenda-se, por fim, realizar a pesquisa sobre o enfoque longitudinal, coletando as informações em relação ao modelo ao longo do tempo e evidenciando o processo de melhoria/evolução do gerenciamento do capital intelectual.

## REFERÊNCIAS

CHURCHILL JR., G. A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

CINCA, C. S.; MOLINERO, C. M.; QUEIROZ, A. B. The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques. **Journal of Intellectual Capital**, Bradford, v. 4, n. 2, p. 249-275, 2003.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Afiliada, 1998.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 12, jul./dez. 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MELLO, S. A. B.; COHEN, F. B. R. F.; OLIVEIRA, P. P. **Avaliação de capital intelectual das páginas WEB das Assembléias Legislativas Brasileiras**. 2003. 177 f. Monografia (Curso de Pós-Graduação em Poder Legislativo) – PUC, Belo Horizonte, 2003.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OREJA, C. M.; PRIETO, T. C. 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. In: MODREGO, Aurélia (coord.). **Capital intelectual y producción científica**. Dirección General de Investigación. Consejería de Educación. Madrid: Comunidad de Madrid, 1998.

PABLOS, P. O. Measuring and reporting structural capital: lessons from European learning firms. **Journal of Intellectual capital**, v. 5, n. 1, p. 629-657, 2004.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FROEMMING, L. M. S.; LUCE, F. B. A pesquisa survey em artigos de marketing nos ENANPAD'S da década de 90. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000.

QUEIROZ, A. B. **La medición del capital intelectual en el sector público**. 2003. 373p. Tesis (Doctoral) – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Zaragoza, Zaragoza, 2003.

SANCHEZ, P.; CHAMINADE, C.; OLEA, M. Management of intangibles an attempt to build a theory. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 4, p. 312-327, 2000.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das organizações. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

---

*Artigo recebido em: Março/2011*

*Aceito em: Maio/2011*