

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ARLETE TERESINHA WOLLMANN**

**UM ESTUDO DE CASO NA ORGANIZAÇÃO POLÍCIA  
MILITAR DE SANTA CATARINA: OPERACIONALIZAÇÃO  
DO MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL NO SETOR  
PÚBLICO**

**Florianópolis, 2006**

**ARLETE TERESINHA WOLLMANN**

**UM ESTUDO DE CASO NA ORGANIZAÇÃO POLÍCIA  
MILITAR DE SANTA CATARINA: OPERACIONALIZAÇÃO  
DO MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL NO SETOR  
PÚBLICO**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Sandra Rolim Ensslin

**Florianópolis, 2006.**

**ARLETE TERESINHA WOLLMANN**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de \_\_\_\_\_ atribuída pela banca constituída pela orientadora e membros abaixo.

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Elisete Dahmer Pfitscher  
Coordenadora de Monografias

Banca examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Sandra Rolim Ensslin (orientadora)

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Elisete Dahmer Pfitscher

---

Prof. Dr. Orion Augusto Platt Neto

Florianópolis, 2006

*“Nenhuma grande vitória é possível sem que  
tenha sido precedida de pequenas vitórias sobre  
nós mesmos”.*

*L. M. Leonov*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me concedido força suficiente para concretizar mais esta etapa da minha vida.

A Universidade Federal de Santa Catarina por me proporcionar a oportunidade de aprender e crescer como ser humano.

A minha orientadora Sandra Rolim Ensslin, pela orientação e contribuição decisiva na realização deste trabalho.

Aos professores que contribuíram para a minha formação.

Aos meus pais, Roque e Helena, pelo exemplo de determinação e coragem para enfrentar as adversidades da vida.

Aos meus irmãos, Angela e Argeu, por todo apoio e contribuição ao longo dessa jornada.

Aos amigos que conquistei ao longo da minha existência, por todo apoio e compreensão.

As amigas Rejane e Gisele, pela amizade incondicional, estando sempre presentes nos momentos importantes da minha vida.

Aos colegas de curso, que se tornaram meus amigos ao longo desses cinco anos.

A Professora Deisy Cristina Corrêa Igarashi pelo apoio e ajuda.

Aos colegas de trabalho da PMSC, por estarem sempre prontos a contribuir quando eu precisei.

## RESUMO

O atual estágio da economia internacional, combinado com as novas tecnologias desenvolvidas, vêm demandando de todos os setores contínuas adaptações em suas estruturas organizacionais, a fim de acompanhar a agilidade dos processos e as expectativas dos clientes. As organizações públicas e privadas de qualquer tipo ou natureza utilizam-se do processo decisório para alcançar os resultados desejados pela sociedade, buscando no sistema de informações gerenciais o suporte necessário. Na sociedade do conhecimento e da informação, o Capital Intelectual tornou-se um elemento importante para a competitividade das organizações. O Capital Intelectual é determinado pelo conhecimento, idéias, experiências e inovações que agregam valor à empresa. Como a atividade básica do setor público é a prestação de serviços, tendo como elementos principais os recursos humanos e o conhecimento, o problema apresentado busca averiguar se há viabilidade em operacionalizar um modelo de Capital Intelectual nesse setor. O objetivo deste trabalho é operacionalizar o modelo de Capital Intelectual na organização Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC). A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, sendo desenvolvida uma abordagem qualitativa, investigando-se um nível de realidade não quantificado. Evidenciou-se o que é peculiar ao setor público e quais os componentes do Capital Intelectual desse setor. Apresenta-se ainda a visão de vários autores e estudiosos sobre o tema – Capital Intelectual. Tais autores discorrem sobre o conceito e a estrutura do Capital Intelectual, as formas de identificação, mensuração e evidenciação desse capital e como tudo isso pode trazer vantagem competitiva para as organizações. Além disso apresenta-se o modelo esquemático de Capital Intelectual no setor público, desenvolvido pelo professor Alexandre Bossi Queiroz. Utilizando-se o modelo de Queiroz para a medição do Capital Intelectual na PMSC, encontrou-se a pontuação de 85,03 (oitenta e cinco vírgula zero três), sendo a mesma considerada satisfatória, pois se aproxima da eficiência no desempenho (100 pontos). Espera-se com o presente trabalho demonstrar a viabilidade no reconhecimento e gerenciamento do Capital Intelectual do Setor Público, especificamente, na instituição analisada, a fim de que se maximizem as perspectivas de benefícios futuros para a administração pública, para os governos, seus agentes políticos e para a sociedade de maneira geral.

**Palavras Chaves:** Capital Intelectual; Setor Público; Conhecimento.

## ABSTRACT

The current stage of the international economy, combined with the new technologies being developed, has demanded continuous adaptations in the organizational structures from all sectors, so that they can catch up with the fast-changing processes and the clients' expectations. Public and private organizations of any kind make use of the decision making process to achieve the results demanded by society, seeking for the necessary support in the management information system. In the society of knowledge and information, intellectual capital has become an important element for the competitiveness of the organizations, and is determined by knowledge, ideas, experiences, and innovations that add value to the company. As the core activity of the public sector is providing services, having as its main elements human resources and knowledge, the present study aims at verifying if operationalizing a model of intellectual capital is feasible for this sector. The objective of this study is to operationalize the intellectual capital model in the organization Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC - Military Police of Santa Catarina state). The study is based on a review of the literature and a case study methodology, focusing on a qualitative analysis, rather than a quantitative one. This investigation has unveiled the peculiarities and the intellectual capital components of the public sector. This work also presents the point of view of several authors and researchers regarding the issue of intellectual capital. These scholars have discussed the concept and the structure of intellectual capital, means to identify, measure, and report this type of capital, as well as how all this can bring competitive advantage to organizations. Moreover, the present study reviews the framework of intellectual capital in the public sector proposed by Professor Alexandre Bossi Queiroz. Based on Queiroz's framework, the intellectual capital of PMSC was measured and a score of 85.03 was obtained, which was considered satisfactory, since it is pretty close to the maximum score for efficient performance (100 score points). The main goal of this study is to demonstrate that identifying and managing the intellectual capital of the public sector is feasible, especially in the case of the institution investigated by this study; also, it can maximize the perspective of future benefits for public administration, governments, their public agents, and society as a whole.

**Keywords:** Intellectual Capital. Public Sector. Knowledge.

## **LISTA DE SIGLAS**

CI – Capital Intelectual

PMSC – Polícia Militar de Santa Catarina

EMG – Estado Maior Geral

MCDA-C – Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Capital Intelectual .....	42
Figura 2: Perfil de desempenho do Capital Intelectual na PMSC.....	64
Figura 3: Modelo de Capital Intelectual .....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pontos e justificativa das perguntas do questionário.....	53
Quadro 2: Modelo de questão que permite apenas “Sim” e “Não” como resposta.....	54
Quadro 3: Modelo de questão que permite desdobramento em questão secundária ....	55
Quadro 4: Questionário Capital Humano e respectivas respostas .....	57
Quadro 5: Questionário Organização Interna e respectivas respostas .....	58
Quadro 6: Questionário Relações Externas e respectivas respostas.....	59
Quadro 7: Questionário Qualidade e respectivas respostas .....	60
Quadro 8: Questionário Transparência e respectivas respostas.....	61
Quadro 9: Atribuição da nota.....	62
Quadro 10: Nota atribuída .....	63
Quadro 11: Nota atribuída e somatório das 5 categorias .....	67
Quadro 12: Atribuição de peso às categorias de CI segundo seu grau de importância .	69
Quadro 13: Valores para cada categoria aplicando o peso atribuído.....	69
Quadro 14: Questão de nº 29.....	70

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>9</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Considerações Iniciais.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Tema e Problema.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Objetivo Geral e Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Justificativa do Estudo.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 Metodologia.....</b>	<b>17</b>
<b>2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Setor Público.....</b>	<b>21</b>
2.2.1 Peculiaridades do Setor público.....	25
2.2.2 Componentes do Capital Intelectual no Setor Público.....	29
<b>2.3 Capital Intelectual.....</b>	<b>30</b>
2.3.1 Capital Humano.....	32
2.3.2 Capital Estrutural – Estrutura Interna.....	35
2.3.3 Capital de Clientes – Estrutura Externa.....	36
<b>2.4 Métodos de Avaliação do Capital Intelectual – Abordagens Tradicionais.....</b>	<b>37</b>
2.4.1 Modelo de Stewart – Navegador do Capital Intelectual.....	37
2.4.2 Modelo de Edvinsson e Malone - Skandia.....	38
2.4.3 Modelo de Sveiby.....	40
<b>2.5 Modelo de CI no Setor Público, Desenvolvido por Queiroz (2003)......</b>	<b>40</b>
<b>3 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 A Organização e o Histórico da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina.....</b>	<b>46</b>

<b>3.2 Contextualização Local: Atribuições e Competência da PMSC</b> .....	<b>48</b>
<b>3.3 Análise Geral do Estudo</b> .....	<b>51</b>
3.3.1 Elaboração do Questionário e Atribuição de Pontos e Notas.....	51
3.3.2 Aspectos analisados.....	63
3.3.3 Tabulação da Pesquisa sobre Capital Intelectual na PMSC .....	67
3.3.4 Crítica ao Modelo Desenvolvido por Queiroz (2003).....	68
<b>4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>72</b>
4.1 Quanto a Questão Problema .....	72
4.2 Quanto aos Objetivos .....	72
4.3 Sugestões para Futuros Trabalhos .....	74
<b>5 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>75</b>
<b>APÊNDICE A - Questões e justificativas - Capital Humano</b> .....	<b>80</b>
<b>APÊNDICE B - Questões e justificativas - Organização Interna</b> .....	<b>82</b>
<b>APÊNDICE C - Questões e justificativas - Relações Externas</b> .....	<b>83</b>
<b>APÊNDICE D - Questões e justificativas - Qualidade</b> .....	<b>84</b>
<b>APÊNDICE E - Questões e justificativas - Transparência</b> .....	<b>85</b>
<b>APÊNDICE F - Questionário para respostas - Capital Humano</b> .....	<b>86</b>
<b>APÊNDICE G - Questionário para respostas - Organização Interna</b> .....	<b>88</b>
<b>APÊNDICE H - Questionário para respostas - Relações Externas</b> .....	<b>89</b>
<b>APÊNDICE I - Questionário para respostas - Qualidade</b> .....	<b>90</b>
<b>APÊNDICE J - Questionário para respostas - Transparência</b> .....	<b>91</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Neste capítulo apresenta-se as considerações iniciais, o tema e problema da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa do presente trabalho, além da metodologia utilizada.

### **1.1 Considerações Iniciais**

O mundo está mudando muito e rapidamente e as fórmulas do passado não conseguem mais resolver os problemas de uma nova sociedade que possui uma economia globalizada, interligada tecnologicamente e que está entrando numa nova era: a era da sociedade do conhecimento. (MARTINS e ANTUNES, 2000). Essa mudança de postura, aliada a outros aspectos, constitui-se no Capital Intelectual das empresas, o qual é constituído de ativos intangíveis que têm a sua origem no capital da organização. Esses ativos são os não corpóreos ou não palpáveis e têm expectativa de geração de benefícios futuros. (SVEIBY, 1998).

O Capital Intelectual constitui a matéria intelectual de uma empresa, envolvendo o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e a experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza a toda e qualquer organização. Em consulta a diversos autores, percebe-se que eles concordam com a idéia de que as atenções se voltam, cada vez mais, para as habilidades criativas e inventivas do ser humano; valores, atitudes, motivação das pessoas, bem como os demais intangíveis das organizações, ganham cada vez mais destaque, pois são eles que auxiliam e garantem sua manutenção e sobrevivência no mercado.

Reconhecendo-se o Capital Intelectual como um dos principais geradores de riqueza das empresas, atenção especial deve ser dada à sua gestão, pois, uma vez formalizado, capturado e alavancado, pode produzir ativos de ainda maior valor. Porém, sendo o Capital Intelectual uma lacuna existente entre o balanço patrimonial de uma empresa e o seu valor de mercado, pode ser considerado um dos grandes desafios da atualidade para a contabilidade. (SVEIBY, 1998).

Partindo-se do princípio de que a aplicação do conhecimento nas organizações gera benefícios intangíveis que impactam o valor das mesmas, torna-se evidente a necessidade de mensurar o seu Capital Intelectual. Stewart (1998) diz que quando alguém investe em uma empresa está comprando um conjunto de talentos, capacidades, habilidades e idéias, ou seja, está comprando também Capital Intelectual e não somente capital físico.

Nesse novo contexto, será focado o setor público e suas peculiaridades, enfatizando a liberdade da ação administrativa e o princípio da legalidade. Cabe ressaltar que o administrador público só pode agir mediante lei autorizada, enquanto no setor privado, a ação do administrador é sempre permitida, desde que não afronte lei existente. (art. 37 da Constituição Federal de 1988).

O setor público pode ser definido como o conjunto de órgãos e empresas industriais ou de serviços pertencentes ao Estado (Governo); seu objetivo é trabalhar para o contribuinte, i.e., pessoas que pagam impostos e esperam em troca um serviço público de boa qualidade. Governar é uma forma de prestar serviços em benefício de toda uma nação, pois são esses governos que tomam as decisões do país em nome de seu povo. A população acompanha a todas as mudanças globais e cobra, cada dia mais, de seus governantes, que busquem agir de acordo com a nova realidade, cumprindo com seu papel na prestação de bons serviços ao cidadão. (OSBORNE e GAEBLER, 1995).

Diante das mudanças da era da informação, o setor público sente a necessidade de adaptar-se às novas tendências do mercado, destacando-se nesse contexto a avaliação do Capital Intelectual desse setor. Ressalta-se que há uma propensão da gestão profissional, pública e privada, em medir e gerenciar os ativos intangíveis nas organizações. (MELLO *et al.*, 2003, *apud* QUEIROZ, 2003). Ainda conforme Mello, Cohen e Oliveira (2003), a gestão profissional do Capital Intelectual em qualquer tipo de organização é cada vez mais importante; e, apesar das dificuldades próprias da administração pública, existe um ambiente preparado para medição e controle dos intangíveis.

Buscando alternativas para a avaliação do Capital Intelectual, alguns modelos têm sido utilizados em empresas privadas. Destacando que autores como Sveiby (1998) e Stewart (1998) concordam com a idéia de que esses modelos não

substituem a contabilidade financeira, sendo seu objetivo captar e reconhecer contabilmente os elementos subjetivos que influenciam a criação de valor da empresa.

Assim, esses modelos complementam e enriquecem a contabilidade na sua forma atual, fazendo com que a mesma alcance o seu papel informacional da melhor forma possível. Os autores acrescentam que a grande diferença consiste em que enquanto a contabilidade “tradicional” destaca elementos do passado, a contabilidade do Capital Intelectual viaja para o futuro. (SVEIBY, 1998 e STEWART, 1998).

Percebe-se que há uma preocupação muito grande com o tema Capital Intelectual e, conforme será demonstrado no trabalho, inúmeras são as tentativas de avaliar os intangíveis das organizações, demonstrando dessa forma a relevância do tema em questão. Alguns modelos de mensuração do Capital Intelectual serão elencados no trabalho, destacando-se entre as proposições apresentadas o modelo de Stewart (1998) - Navegador do Capital Intelectual; o modelo de Edvinsson e Malone (1998) - modelo Skandia; e o modelo de Sveiby (1998) - Monitor de Ativos Intangíveis.

Dentro desse novo contexto, também as Polícias Militares encontram-se submetidas a uma crescente pressão para justificar a sua existência perante a sociedade. Portanto, busca-se neste trabalho operacionalizar o modelo de avaliação do Capital Intelectual na organização pública Polícia Militar do Estado de Santa Catarina (PMSC); modelo esse elaborado pelo Professor Doutor Alexandre Bossi Queiroz, em sua tese de doutorado pela Universidade de Zaragoza, Espanha.

## **1.2 Tema e Problema**

Há uma valorização crescente do conhecimento tanto individual como do conjunto da organização, sendo esse conhecimento o agente dinamizador do patrimônio. O conhecimento que gera eficácia patrimonial é a chave do êxito da organização que compete no contexto social, político e tecnológico na atualidade, e cujo papel no futuro tende a ser cada vez mais relevante.

Para Stewart (1998), as pessoas são os verdadeiros agentes na empresa. Nesta concepção o homem dá vida ao patrimônio, sendo ele o principal elemento numa organização.

A atividade básica do setor público, especificamente da instituição analisada,

PMSC, é a prestação de serviços; e, nesse tipo de atividade, os recursos humanos e do conhecimento são muito importantes para que a organização obtenha qualidade nos serviços prestados e transparência nas suas ações. (QUEIROZ, 2003).

A Segurança Pública é uma das atividades básicas do Estado que mais diretamente atinge a vida em sociedade e que, em função dos graves problemas sociais verificados no país, tem sido alvo constante de grandes questionamentos. Como o objetivo da PMSC é oferecer segurança à comunidade, por meio da prestação de serviços, torna-se evidente a relevância do estudo do Capital Intelectual nessa instituição.

Diante do exposto, este estudo pretende responder a seguinte questão: *Há viabilidade em operacionalizar o Modelo de Capital Intelectual no setor público, desenvolvido por Queiroz, no contexto da organização Polícia Militar de Santa Catarina?*

### **1.3 Objetivo Geral e Objetivos Específicos**

O objetivo geral da pesquisa é operacionalizar o Modelo de Capital Intelectual no setor público, desenvolvido por Queiroz (2003), no contexto da organização Polícia Militar de Santa Catarina.

Em relação aos objetivos específicos, busca-se:

- a) Identificar, com base em pesquisa bibliográfica, as peculiaridades do setor público e os componentes do Capital Intelectual desse setor;
- b) Identificar, com base em pesquisa bibliográfica, os conceitos e a importância do gerenciamento do Capital Intelectual, além dos seus modelos tradicionais de mensuração;
- c) Operacionalizar o modelo de Capital Intelectual no setor público, apresentado por Queiroz (2003).



#### 1.4 Justificativa do Estudo

A crescente demanda da sociedade pela busca de serviços de qualidade tem levado as organizações a aperfeiçoarem seus produtos e serviços e, conseqüentemente investirem no Capital Intelectual. Mas isso não vem ocorrendo apenas no setor privado. As empresas públicas, seguindo essa tendência, também buscam melhorar o atendimento ao público e isso tem provocado reflexos no funcionalismo.

As organizações, em geral, vivem um momento de reflexão. Devido à concorrência cada vez mais acirrada do mundo moderno, buscam formas de reorganização, para assim atingir mais rapidamente seus objetivos e se manter no mercado. A instituição Polícia Militar, com suas características próprias, detentora de uma cultura organizacional peculiar que a diferencia das demais organizações, não está imune a essa realidade. Cabe ressaltar que a estrutura e as informações de uma instituição devem ser identificadas dentro do contexto gerencial.

Nesse novo contexto, cada vez mais, ocupa lugar de destaque o Capital Intelectual, o qual é conceituado por vários autores (e.g., STEWART, 1998; EDVINSSON e MALONE, 1998; SVEIBY, 1998) como a união dos fatores mais relevantes, dinâmicos e ocultos que embasam a empresa visível.

A era do conhecimento, esta onde se vive, destaca à avaliação do poder lucrativo e de continuidade da empresa, sob a ótica de um verdadeiro Capital Intelectual, um intangível que, se já era de interesse dos estudiosos no passado, passou a ganhar um relevo especial em nossos dias. A experiência, o conhecimento e a tecnologia adquiridos pelas pessoas integram a memória histórica de uma organização, que é a base para o aprendizado contínuo e, conseqüentemente, para o reconhecimento da sociedade e a concretização dos objetivos traçados.

Sem dúvida, a cautela nos cálculos de avaliação para determinação do verdadeiro poder intelectual exige que o conhecimento doutrinário esteja somado a outros de sensibilidade do profissional e, especialmente, à conduta ética que visa à sinceridade das evidências. Dessa forma, torna-se evidente o valor do estudo do Capital Intelectual em uma empresa da área pública, onde o capital humano é um fator

relevante na prestação de serviços à comunidade.

A pesquisa elaborada teve como propósito verificar as especificidades do setor público, com o intuito de demonstrar a viabilidade em se reconhecer e gerenciar o Capital Intelectual na organização pública – Polícia Militar de Santa Catarina, uma vez que a autora desta pesquisa trabalha nesta instituição.

Por meio desta iniciativa a autora espera estar contribuindo para o melhor desempenho das atividades realizadas pela PMSC. Adicionalmente esta pesquisa possui relevância, pois enfoca o tema Capital Intelectual sob outra perspectiva: um modelo específico para o setor público.

## **1.5 Metodologia**

Esta pesquisa tem como objetivo apresentar as peculiaridades do setor público, seus componentes e, formas de potencializar o Capital Intelectual desse setor. Além do mais, pretende-se apresentar conhecimentos científicos sobre Capital Intelectual, suas abordagens tradicionais, bem como um modelo criado especificamente para medir o Capital Intelectual no setor público, desenvolvido pelo professor Alexandre Bossi Queiroz em sua tese de Doutorado, que será operacionalizado na organização PMSC.

Para Gil (2002, p. 19) pesquisa pode ser definida como “o procedimento inicial e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Já para Lakatos (1986, p. 44), “significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para as questões propostas, utilizando métodos científicos”.

Para que uma pesquisa seja desenvolvida, faz-se necessário um planejamento, o qual irá determinar os recursos e procedimentos para a eficácia do trabalho. No sentido de que seja concretizado o planejamento, deve-se elaborar um projeto de pesquisa que, de acordo com Gil (2002, p. 22), deve: especificar os objetivos da pesquisa, apresentar a justificativa da realização, definir a modalidade de pesquisa e determinar os procedimentos de coleta e análise de dados. Deve, ainda esclarecer acerca do cronograma a ser seguido no desenvolvimento da pesquisa e proporcionar a indicação dos recursos humanos, financeiros e materiais necessários para assegurar o

êxito da pesquisa.

A presente pesquisa trata de um assunto que vem sendo aprofundado somente a partir das últimas décadas, portanto pode ser considerada, quanto aos objetivos, como uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (2002, p. 45), “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”.

Esta pesquisa possui a forma de pesquisa qualitativa, pois segundo Richardson (1999, p. 80, *apud* BEUREN e RAUPP, 2004, P. 91), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

No que concerne aos procedimentos, pode-se classificar a presente pesquisa como uma pesquisa bibliográfica com aplicação de estudo de caso. Fachin (2002, p. 102), define pesquisa bibliográfica como:

o conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa.

Sendo assim, a pesquisa proposta está fundamentada em conhecimentos anteriores, encontrados em literatura, projetos, artigos impressos e eletrônicos, revistas e outras fontes. A partir da análise desses estudos, dúvidas em relação ao assunto em questão foram avaliadas e esclarecidas.

A técnica de pesquisa aplicada neste trabalho, ainda quanto aos procedimentos, é o estudo de caso. Para Gil (1988, p. 58), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Optou-se pelo estudo de caso, sendo que esse foi realizado junto à organização PMSC; o critério de escolha se deu pelo fato da autora ser funcionária pública e trabalhar junto à instituição a ser pesquisada, facilitando assim o acesso aos dados necessários.

Quanto à fonte das informações para a coleta de dados, foram utilizados a entrevista semi-estruturada e questionário como forma de avaliar a realidade. A amostragem é do tipo intencional, utilizando pessoas-chave dos órgãos de direção e

apoio da instituição.

O questionário foi elaborado com dois tipos de questões: as que permitem apenas “Sim” e “Não” como resposta e aquelas que demandam informações adicionais que foram desdobradas em questões secundárias, no caso de a resposta à pergunta principal ser afirmativa. As questões foram elaboradas a partir de elementos de Capital Intelectual, categorizados no modelo de avaliação desses intangíveis na administração pública elaborados por Queiroz (2003). O questionário elaborado para avaliação do Capital Intelectual na PMSC é formado por 31 questões, sendo que essas estão divididas da seguinte maneira: 10 questões sobre capital humano, 5 questões sobre organização interna, 6 questões sobre relações externas, 5 questões sobre qualidade e 5 questões sobre transparência.

De acordo com Gil (1999) a análise e interpretação de dados têm como objetivo organizar e resumir os dados de forma que possibilitem encontrar as respostas do problema proposto na investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas.

A cada questão foi atribuído um total de pontos variando de 1,00 a 2,50, de acordo com a relevância para a pesquisa, segundo a percepção da autora, em conjunto com os funcionários do Estado-Maior-Geral (EMG), órgão de direção-geral responsável pelo estudo, planejamento e acompanhamento de todas as atividades da Corporação. Destaca-se que as questões desdobradas receberam metade dos pontos em suas perguntas principais, se respondidas afirmativamente, antes mesmo da análise das perguntas secundárias, que dividiram a outra metade dos pontos atribuídos, Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003). A nota final de cada uma das categorias de Capital Intelectual será dada considerando-se a proporção de pontos obtidos por cada categoria em relação ao total de pontos possíveis.

## **2 - REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico está dividido em tópicos para a sua melhor compreensão. Primeiramente será discorrido sobre setor público e suas peculiaridades, na seqüência sobre Capital Intelectual, modelos de mensuração do Capital Intelectual e suas abordagens tradicionais, além do modelo de Capital Intelectual desenvolvido para ser aplicado especificamente do setor público, criado pelo professor Alexandre Bossi Queiroz em 2003, na defesa de sua tese de doutorado na Espanha.

### **2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

As organizações são intencionalmente constituídas de pessoas e tecnologias, que através do seu capital irão projetar, comprar, produzir e vender bens e serviços, visando atender e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e, assim, obter o retorno que possibilita a sobrevivência, a manutenção e o desenvolvimento da organização, das pessoas e da comunidade. (FERREIRA, 2001).

As necessidades primordiais dos seres humanos para sobreviver são alimentação, moradia, transporte, saúde, educação e lazer. No entanto, a partir de 1960, em decorrência das notáveis transformações sociais, observa-se uma mudança nos padrões comportamentais das pessoas, sendo que essas mudanças puderam ser sentidas em todos os ambientes da sociedade, pois a forma como os problemas eram resolvidos antes já não serviam mais como modelo, pelo simples fato de que não previam a existência de mudanças constantes no ambiente. (FERREIRA, 2001). Segundo Ferreira (2001, p. 67):

a palavra-chave no Desenvolvimento Organizacional é mudança. Se o ambiente científico-tecnológico e mercadológico fosse estável e previsível, não haveria pressões para mudanças. Se os objetivos organizacionais e individuais fossem integrados, as necessidades de mudanças também seriam minimizadas.

Ainda segundo o autor, a finalidade da organização é conseguir a maior eficácia possível no conjunto de operações que compõe a atividade da empresa. Para

isso, a direção deve definir as funções, obrigações e responsabilidades dos diversos cargos e níveis hierárquicos, tentando evitar lacunas e superposições.

De acordo com Kaplan e Norton (2001) as oportunidades para a criação de valor nas organizações estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de ativos intangíveis, como por exemplo: relacionamentos com os clientes, tecnologias da informação, bancos de dados, produtos e serviços inovadores, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados.

Stewart (1998) escreve que o diferencial entre as empresas não são mais as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, as atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes.

Diante do exposto, o referencial teórico discorre sobre o setor público e suas peculiaridades, Capital Intelectual, modelos de mensuração do Capital Intelectual e suas abordagens tradicionais e um modelo para medir o Capital Intelectual no setor público, apresentado por Queiroz (2003) em sua tese de Doutorado.

## **2.2 Setor Público**

O setor público pode ser definido como o conjunto de órgãos e empresas industriais ou de serviços pertencentes ao Estado, amplamente dominante nos países socialistas, com destaque também no mundo capitalista. (OSBORNE e GAEBLER, 1995).

Conforme Silva (2004, p. 21) “O Estado passa a ter existência a partir do momento em que o povo, consciente de sua nacionalidade, organiza-se politicamente”. Este ainda acrescenta na mesma página que:

O Estado, como instrumento de organização política da comunidade, deve ser estudado como um sistema de funções que disciplinam e coordenam os meios para atingir determinados objetivos e como um conjunto de órgãos destinados a exercer essas funções.

Ferreira (1986, p. 714) descreve Estado como:

Um organismo político administrativo que, como nação soberana ou divisão territorial, ocupa um território determinado, é dirigido por um governo próprio e se constitui pessoa jurídica de direito público, intencionalmente reconhecida.

Para Platt Neto (2002, p. 35 *apud* Silva, 1986, p. 416) o estado pode ser entendido como:

Um grupamento de pessoas que vivem num território definido, organizado de tal maneira que apenas algumas delas são designadas para controlar direta ou indiretamente uma série mais ou menos restrita de atividades desse grupo, com base em valores reais ou socialmente reconhecidos e, se necessário, na força.

O autor identifica na página 36 alguns elementos típicos do Estado, tais como: “É resultado de um povo ou nação organizada; apresenta uma estrutura administrativa; possui governo próprio; tem soberania sobre determinado território”. Destacando que o governo está relacionado ao Estado, sem no entanto ter a mesma significação que este. Platt Neto (2002, p. 40 *apud* Matias e Campello 2000, p. 23) enfatiza que as ações políticas desenvolvem-se em duas dimensões: a de governo e a de Estado.

#### Dimensão de Governo:

Na dimensão de Governo projetam-se as ações que objetivam o cumprimento do programa de governo, base de sustentação junto aos eleitores e que estão intimamente associados ao planejamento estratégico do Executivo. Tratam-se de atividades não permanentes e descontínuas, sendo sujeitas às demandas do eleitorado e às situações políticas. Enquadram-se nessa dimensão os projetos e programas especiais de assistência, de educação e de saúde, entre outros.

#### Dimensão de Estado:

Na dimensão de Estado incluem-se as atividades contínuas e permanentes, que não se alteram ou alteram-se pouco em função da mudança dos cargos políticos. Além disso, independem de gerenciamento estratégico, pois são, geralmente, normatizadas. Nesta dimensão incluem-se os serviços básicos de educação e de saúde, os serviços de manutenção de obras e estruturas, as fiscalizações, os setores de protocolo e emissão de documentos, os serviços de segurança pública, entre outros.

De acordo com Platt Neto (2002, p. 36 *apud* Diniz 1998 p. 672) governo pode ser entendido como:

[...] 4. Poder Supremo de uma nação; órgão político encarregado do poder supremo. 5. Autoridade Administrativa. [...] 7. Sistema pelo qual se organiza a administração de um país. [...] 12. Grupo de pessoas ou órgãos que dirigem um Estado; corporificação pessoal de um estado. [...].

Para Osborne e Gaebler (1995), o governo é o mecanismo utilizado para tomar decisões coletivas; caracteriza-se como uma forma de prestação de serviços em benefício de todo um povo. Os autores acrescentam ainda que a sociedade civilizada só poderá funcionar de forma efetiva se possuir um governo efetivo, ou seja, o governo deverá adotar formas de administrar baseadas no conhecimento e na informação, deixando para trás a burocracia centralizada e padronizada com prestação de serviços uniformes, pois esses não mais estão à altura dos desafios da sociedade atual.

Ainda segundo os autores, o setor público encontra-se em ritmo de mudanças, sendo que após o surgimento de uma economia globalizada, pós-industrial, baseada no conhecimento, antigas realidades em todo mundo foram abaladas. Diante deste cenário se apresentam novas oportunidades, trazendo consigo novos problemas e fazendo com que os governos, grandes e pequenos, Federais, Estaduais e Municipais, busquem reagir de forma rápida e sensata. Muitas instituições públicas se transformaram de burocracias convencionais em organizações inovadoras, flexíveis, respondendo às demandas do público, comprovando assim que a solução existe.

Acrescentam ainda, os autores, que na era da informação o povo tem acesso às informações quase tão depressa quanto seus líderes. A economia está baseada no conhecimento; os trabalhadores de bom nível educacional resistem aos comandos e exigem autonomia; os nichos de mercado têm consumidores habituados a uma alta qualidade e ampla escolha. Esse ambiente contemporâneo exige instituições extremamente flexíveis e adaptáveis, que produzam bens e serviços de alta qualidade, assegurando alta produtividade aos investimentos feitos. Osborne e Gaebler (1995, p. 16) asseguram que o ambiente contemporâneo requer:

instituições que respondam às necessidades dos clientes, oferecendo-lhes opções de serviços personalizados; que influenciem pela persuasão e com incentivos, sem usar comandos; que tenham, para seus empregados, uma significação e um sentido de controle, que eles as sintam como se fossem deles. Instituições que confirmam poder aos cidadãos, em lugar de simplesmente servi-los.

Destacam ainda que as instituições governamentais necessitam executar



tarefas cada vez mais complexas, em ambientes que mudam rapidamente, para clientes que exigem opções e qualidade. Essas novas realidades dificultam a vida das nossas instituições públicas, sendo, no entanto, um sintoma do progresso, onde novas realidades chocam-se com antigas maneiras de governar.

Pereira e Fonseca (1997), discorrem que o modelo de administração pública foi desenvolvido segundo um conjunto de valores jurídicos em que a lei, muitas vezes, se contrapõe à aplicação das técnicas modernas de administração. Esse modelo burocrático não leva em conta nem o ambiente, nem o contexto, nem a cultura, nem a tecnologia, fazendo com que a sua base teórica permaneça distante da realidade. Indicam os autores que a principal falha do governo tem a ver com os meios e não com os objetivos, e que a postura burocratizada do gerente público, prestador de serviços públicos, contrapõe-se a uma nova figura do dirigente criativo, flexível e ágil, que movimenta recursos com produtividade e rendimento, que tem visão de futuro e é capaz de assumir riscos.

O Estado busca atender as necessidades da sociedade por meio da prestação de serviços. De acordo com Kohama (1989, p. 17), os serviços públicos são:

Todos aqueles prestados pelo Estado ou delegados por concessão ou permissão sob condições impostas e fixadas por ele, visando a satisfação de necessidades da comunidade. Daí concluir-se que não se justifica a existência do Estado senão como entidade prestadora de serviços e utilidades aos indivíduos.

O Estado realiza suas funções por meio da prestação de serviços a comunidade, sendo que para isso se faz necessário a existência de uma estrutura administrativa, sendo esta denominada administração pública. (PLATT NETO, 2002).

Conforme Platt Neto (2002, p. 36 *apud* Meirelles 1993, p.61), a administração pública é “todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas”. Já para Kohama (1989, p. 26), “verifica-se, pois, que é através do conjunto de órgãos, convencionalmente chamados de administração, que o estado pratica a gestão de atividades que lhe são próprias, por corresponderem a interesse público”. Saliendo ser administração a real atividade funcional do Estado, visando atender as necessidades do cidadão.

Bresser Pereira (1998), afirma que para o surgimento de um novo Estado, a

proposta básica é transformar a administração pública de burocrática em gerencial, e que essa reforma está sendo exigida por setores internos e externos, em função principalmente da globalização. A estratégia burocrata é lenta, cara e ineficiente. Afirma ainda que a administração pública burocrática é centralizadora e autoritária, enquanto a administração gerencial pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza. O Estado Moderno que prevalecerá deve ser um Estado regulador e transferidor de recursos, embasado na descentralização política e administrativa, com poucos níveis hierárquicos, por meio de organizações flexíveis e confiáveis.

### 2.2.1 Peculiaridades do Setor público

O setor público possui distinções em relação ao setor privado, a primeira delas está na liberdade de ação por parte da administração, que consta no art. 37, da Constituição Federal de 1988:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Sendo assim, fica claro que o administrador público só poderá agir mediante lei autorizada, enquanto no setor privado, existe a liberdade de ação do administrador, desde que não haja lei proibindo. Deriva daí a burocratização e inflexibilidade do setor público, pois o administrador tem pouca liberdade para agir.

Para Cruz (1997), uma característica que diferencia o setor público do setor privado está relacionada com o postulado da continuidade empresarial a partir do lucro, pois o Estado, ao contrário das empresas privadas, não tem como objetivo o lucro.

Como a empresa privada tem como enfoque o lucro, esta busca portanto o resultado econômico financeiro. O autor acrescenta que as entidades privadas, devem ser consideradas sob um ponto de vista diferente das entidades públicas; salientando também que os resultados alcançados pelo setor público podem conter fatores subjetivos ou complexos, sendo em certos casos difíceis de mensurar, enquanto no setor privado torna-se mais fácil a medição dos seus componentes.

De acordo com Platt Neto (2002, p. 51 *apud* Cruz, 1989, p. 125), as entidades públicas também se diferenciam das privadas na ligação da contabilidade com o orçamento, explicando que:

A contabilidade pública é ditada essencialmente pelo orçamento público. Isto a torna diferente das demais. Enquanto nas demais o orçamento é um mecanismo de planejamento extra-contábil aqui ele é uma lei básica para decisões e não raro limita atos e fatos.

Osborne e Gaebler (1995, p. 21) expõem que:

o governo é uma instituição fundamentalmente diferente da empresa. Os empresários são motivados pela busca do lucro; as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitas. As empresas recebem dos clientes a maior parte dos seus recursos; os governos são custeados pelos contribuintes. As empresas normalmente trabalham em regime de competição; os governos usam habitualmente o sistema do monopólio.

Para Osborne e Gaebler (1995, p. 22) “o governo é democrático e aberto; por isso seus movimentos são mais lentos comparados aos das empresas, cujos administradores podem tomar decisões rapidamente, a portas fechadas”. Torna-se difícil aos governos alcançar o mesmo nível de eficiência das empresas, pois os órgãos governamentais precisam atender a todos igualmente, independente da capacidade de pagar pelo serviço prestado. Portanto, embora haja muitas semelhanças entre as duas atividades, jamais poderá governar-se como quem administra uma empresa. Necessário se faz que sejam mudados os incentivos básicos que orientam nossos governos, transformando instituições burocráticas em instituições inovadoras, dispostas a eliminar iniciativas obsoletas, prontas a fazer mais com menos recursos, interessadas em absorver novas idéias.

Baseado em Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003) serão elencadas algumas peculiaridades que ocasionam repercussão na caracterização do Capital Intelectual no Setor Público:

- ✓ Existe um menor estímulo à adoção de novas técnicas de gestão; conforme sugerem os autores, isso se deve ao baixo nível de competitividade em relação ao setor privado;

- ✓ Os objetivos são mais intangíveis que no setor privado, onde se estabelecem metas quantitativas para volumes de produção e os objetivos podem ser quantificáveis em termos monetários. No setor público, torna-se mais difícil visualizar os objetivos, até devido às trocas realizadas freqüentemente no governo. No entanto, o setor público busca, independente do resultado, maximizar a qualidade dos serviços;
- ✓ Normalmente, no setor público, têm início reivindicações de cunho social e a responsabilidade social e ambiental é exigida ao máximo;
- ✓ Sendo a atividade básica do setor público a prestação de serviços, o nível de tangibilidade dos recursos torna-se menor e, conseqüentemente, os recursos humanos e de conhecimento são essenciais;
- ✓ No setor público, há menor margem de manobra do gerente, que está sujeito a rígidos princípios legais que tornam, certas vezes, mais difícil a implantação do Capital Intelectual.
- ✓ Há menor urgência em quantificar os intangíveis, sendo que no setor privado existe uma pressão maior pela quantificação desses ativos;
- ✓ Há uma preocupação com a apresentação externa. No setor público existe uma necessidade em se deixar transparente as ações realizadas, pois o público externo, composto pelo cidadão, é a parte interessada.

De acordo com Melo *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003) existem alguns pontos que podem ser destacados nos quais o enfoque de gestão de Capital Intelectual da iniciativa privada pode aplicar-se à administração pública.

- ✓ No setor, público o objetivo é prestar bons serviços ao cidadão; pode-se então usar os modelos e técnicas utilizadas no setor privado, sendo que neste o objetivo é obter benefícios;
- ✓ No setor privado há uma exigência do mercado por maiores informações; no setor público começa a existir cada vez mais um acompanhamento das ações governamentais pela população, devido, principalmente, à utilização da Internet;
- ✓ É exigida uma postura ativa do gestor da empresa privada; o gestor da empresa pública necessita igualmente acompanhar as mudanças que vêm ocorrendo;
- ✓ Avaliar intangíveis no setor público é sinal de transformação, desenvolvimento, ou seja, acompanhar as mudanças de acordo com as reais possibilidades da entidade;
- ✓ O setor público está buscando acompanhar as transformações e os avanços tecnológicos, pois foram eles que estimularam o movimento em torno do Capital Intelectual.

Os autores acima citados destacam a importância da gestão profissional do Capital Intelectual, independente de se tratar de setor público ou privado. No entanto, existem alguns ajustes a serem feitos quanto à aplicação dos modelos de mensuração do Capital Intelectual no setor público, pois esses, em um primeiro momento, foram elaborados visando o setor privado.

Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003) considera o capital humano como sendo o elemento mais importante do Capital Intelectual. Conforme os autores, torna-se vital para qualquer empresa, pública ou privada, medir os intangíveis e usá-los como ferramenta na tomada de decisões. Os gestores devem utilizar-se das novas tecnologias para obter resultados com maior rapidez e economia, direcionando seu foco para a figura principal que é o cliente (cidadão).

Ainda conforme os autores, os conceitos de Capital Intelectual podem ser aplicados a entidades sem fins lucrativos, sendo que no setor público isso se traduziria em prestação de melhores serviços ao cidadão. Diante desses argumentos, os autores

avaliaram que os modelos e técnicas existentes para mensurar o Capital Intelectual no setor privado podem ser aplicados também ao setor público, porém com algumas adaptações.

### 2.2.2 Componentes do Capital Intelectual no Setor Público

Conforme Melo *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003), os capitais humano, estrutural e relacional são similares no setor público e no privado. Porém, eles destacam dois novos grupos: a qualidade e a transparência. Esses cinco itens serão discutidos nos próximos parágrafos.

O capital humano é a capacidade do corpo funcional (servidores públicos) de resolver problemas, inovar soluções práticas, enfim, melhorar a eficiência e efetividade do órgão em que trabalha.

A organização interna pode ser avaliada da mesma maneira que nas empresas privadas, através de indicadores, quais sejam: indicadores de estrutura física (informatização, sistemas de gestão e controle); indicadores de processos (racionalidade e lógica dos processos internos); indicadores de posição (cultura corporativa, clima e capacidade de aprendizagem organizacional).

As relações externas são verificadas quando o órgão possui uma boa imagem; envolvem o desenvolvimento e a manutenção de relações positivas com o cidadão, através da imprensa, dos fornecedores, de outros governos, enfim, relações positivas com todos os agentes externos que permeiam o ambiente da organização pública.

A qualidade no setor público dependerá da participação dos cidadãos, pois eles são os agentes que determinarão o que deve ser prerrogativa de qualidade. A partir do fomento de relações externas positivas e estreitas, pode-se viabilizar os parâmetros de qualidade para o setor público.

A transparência dos atos públicos tem como objetivo permitir ao cidadão o conhecimento da atuação governamental. A intensidade de transparência pode ser verificada quando há divulgação freqüente de informes, e, esses são de acesso fácil ao

cidadão. A transparência permite um maior controle da gestão pública, redução da corrupção e possibilita a intervenção do cidadão na gestão.

Verifica-se, conforme os itens destacados, que há uma proximidade com os conceitos em relação ao setor privado. Sveiby (1998) destaca a competência dos funcionários, e a estrutura interna e externa, sendo esses itens idênticos aos apresentados por Queiroz (2003). A qualidade e transparência que Queiroz expôs se identificam ao modelo de Sveiby (1998), quando ele ressalta a qualidade no contexto da estrutura interna e a transparência no contexto da estrutura externa. Na área pública esses dois últimos fatores são de grande relevância, devido às peculiaridades do setor.

### **2.3 Capital Intelectual**

A partir da última década do século passado, tornaram-se mais relevantes os aspectos intangíveis de uma organização em detrimento de seus ativos tangíveis (máquinas, prédios, veículos, entre outros). Isso deriva da modernização da economia mundial, que passou a considerar fatores como capacidade de inovação, conhecimento e perícia do quadro de funcionários, habilidades de negociação, produtividade, qualidade, dentre outros, como exemplos de indicadores de competitividade da empresa; ou seja, assumiu destaque nesse cenário o Capital Intelectual das organizações. (STEWART, 1998).

Nesse sentido, o autor descreve que os primeiros ensaios para a avaliação dos ativos intangíveis das empresas aconteceram numa empresa de seguros financeiros na Escandinávia, sendo objeto de estudo a partir de 1991 (também definido pelo autor como sendo o ano um da era do conhecimento), e se materializando em 1995, por meio de publicação em anexo às demonstrações contábeis da empresa Skandia. Stewart (1998, p. 52), define:

hoje, quando o conhecimento tornou-se a principal matéria-prima e resultado da atividade econômica, a inteligência organizacional, pessoas inteligentes trabalhando de formas inteligentes, deixou de ter um papel coadjuvante e assumiu o papel principal. O Capital Intelectual tornou-se vital para investidores, gerentes e funcionários.

Ainda segundo Stewart (1998, p. 70), “o Capital Intelectual não é criado a

partir de partes distintas de capital humano, estrutural e do cliente, mas sim do intercâmbio entre eles”. O autor completa que o capital humano é a soma da competência e conhecimentos individuais dos funcionários, como treinamento, valores, capacidade de relacionamento entre outros, que acompanham o funcionário onde ele for; enquanto o capital estrutural contempla a competência e conhecimentos coletivos, como bases de dados, listas de clientes, manuais, entre outros, que permanecem na empresa quando o funcionário vai para casa. Já o capital de cliente é o conhecimento e as vantagens que este traz para a empresa, é o bom relacionamento com o cliente que vai trazer lucros para a empresa.

Stewart (1998, p. 69) afirma que “o Capital Intelectual é a capacidade organizacional que uma organização possui de suprir as exigências do mercado”. Portanto, entende-se que o Capital Intelectual é um conceito que engloba o processo final da administração do conhecimento, para o qual se propõe um modelo que tem as seguintes categorias: o fator humano, que são as habilidades individuais aplicadas a produzir soluções; o cliente, que se forma pela qualidade dos serviços prestados; e capital estrutural, tal como a cultura, normas e procedimentos. O modelo sugere que, balanceando esses três componentes que geram Capital Intelectual, chega-se à chave para produzir valor e desenvolvimento. Sveiby (1998, p. 09) relata que:

as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir.

O autor acima define Capital Intelectual como sendo composto por três elementos: competência dos funcionários – aptidão e talento para agir em diferentes situações objetivando criar ativos tangíveis e intangíveis; estrutura interna – engloba a cultura, os modelos e sistemas administrativos, conceitos, patentes entre outros que pertencem a organização e estrutura externa – as relações com os clientes e fornecedores. A definição dada por Sveiby se assemelha bastante à de Stewart, tendo alguns pontos incomuns, tais como o objeto de análise dos três elementos (categorias) proposto pelos autores.

Para definir o Capital Intelectual, Edvinsson e Malone (1998) utilizam uma metáfora, na qual comparam a empresa a uma árvore: consideram a parte visível (tronco, galhos e folhas) aquela que está descrita em organogramas, nas



demonstrações contábeis e em outros documentos; já a parte que se encontra abaixo da superfície, no sistema de raízes, é o Capital Intelectual, que são os fatores dinâmicos e ocultos que embasam a empresa visível formada por edifícios e produtos. Os autores consideram que o Capital Intelectual é composto de todos os conhecimentos, informações e experiências utilizadas para produzir riqueza às empresas.

Destaca-se que o crescimento empresarial será baseado no conhecimento, sendo que esse será o fator de produção do futuro. Drucker (*apud* PULIC, 1996, p. 8), respeitável escritor da literatura de gestão, acrescenta:

o conhecimento tem vindo como chave da recuperação da economia mundial. Os fatores tradicionais de produção, terra, trabalho e capital estão começando a diminuir e o conhecimento está vindo como um fator de produção.

O que está claro e sobre o que há consenso entre os estudiosos da área é que se está na era da valorização do conhecimento, na qual as estruturas contábeis tradicionais (ativos físicos, mão-de-obra, materiais) estão tornando-se cada vez mais obsoletas e há uma tendência em medir e valorizar contabilmente os valores intangíveis como o conhecimento, as marcas e as patentes, de uma forma peculiar e diferente da que era considerada há alguns anos. Lembrando, porém, que os bens tangíveis têm o seu grau de importância e que a empresa só existe em função da união entre esses e os ativos intangíveis.

### 2.3.1 Capital Humano

O capital humano, conforme Duffy (2000), é o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário; também pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores. O autor acrescenta que capital humano é um subgrupo do Capital Intelectual e que, portanto, não deve ser confundido com o mesmo.

Para Stewart (1998, p. 77) o capital humano é:

o local onde tudo começa: a fonte de inovação, a *home page* do *insight*. Se o Capital Intelectual é uma árvore (uma das metáforas de Leif Edvinsson), os seres humanos são a seiva – em algumas empresas, as seivas - que as fazem crescer. O dinheiro tem poder, mas não pensa; as máquinas operam, muitas vezes melhor do que qualquer ser humano, mas não inventam.

O autor ressalta ainda que, para liberar o capital humano que já existe na organização, é preciso minimizar as tarefas irracionais, o trabalho burocrático, inútil, e as competições internas. O local de trabalho taylorizado desperdiçou ativos humanos nessas atividades. Na era da informação, não se pode usar o capital humano de forma tão ineficiente. Stewart (1998, p. 77) ainda acrescenta que “existe o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, [que] não gera nem emprega capital humano para a organização”; porém acrescenta que esse trabalhador pode ser facilmente substituído se sair da empresa, pois se trata de uma pessoa contratada, não de uma mente contratada.

Constantemente as pessoas estão expandindo seu mundo tanto tangível, como intangível, através de novas idéias e desenvolvimento de relações com empresas e pessoas. (SVEIBY, 1998).

Para Edvinsson e Malone (1998, p. 31), “toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes estão incluídos no termo capital humano” e eles acrescentam que é necessário, além disso, captar igualmente a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo, em mudanças. Além do mais, o capital humano deve incluir ainda a criatividade e a inovação organizacionais e deve-se analisar com que frequência novas idéias são geradas e implementadas dentro da empresa e qual a sua percentagem de sucesso.

Conforme Fitz-enz (2001), foi somente no final do século XX que as empresas começaram a aceitar que são as pessoas que fazem a grande diferença em uma organização e que somente elas geram valor por meio da aplicação de suas características humanas intrínsecas, da motivação, das habilidades adquiridas e da manipulação de ferramentas. O autor defende que fatores distintos do conhecimento, da habilidade e do esforço humano afetam o resultado de uma determinada situação, sendo, entretanto, também verdade que os mesmos fazem a diferença marginal em praticamente todas as situações. Entretanto, o conhecimento ou a habilidade humana

somente terão valor organizacional quando forem aplicadas a uma situação de negócios. A agregação de valor sempre se inicia com os objetivos do empreendimento.

Crawford (1994, p. 17) escreve que “capital humano – que significa pessoas estudadas e especializadas – é o ponto central na transformação global”; adiciona que as mudanças que vêm ocorrendo são tensas e turbulentas para muitos, mas transformar o mundo numa economia baseada em conhecimento é, provavelmente, o passo com maior probabilidade de sucesso já dado na história do desenvolvimento econômico do mundo.

Segundo o autor, uma das características mais marcantes da economia do conhecimento é o surgimento do capital humano, pessoas educadas e habilitadas, como força dominante da economia. Se na revolução industrial, as máquinas substituíram a força física, na economia do conhecimento, as máquinas complementam a capacidade mental do ser humano. Crawford (1994, p. 21) explica que:

conhecimento é entendimento e “expertise”. Conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico. Somente os seres humanos são capazes de aplicar desta forma a informação através de seu cérebro ou de suas habilidosas mãos.

O autor acrescenta ainda que o conhecimento pode ser considerado como uma forma de capital e considera quatro características para o conhecimento:

- ✓ O conhecimento é difundível e se auto-reproduz. Quanto mais é utilizado, mais é aprimorado;
- ✓ O conhecimento é substituível. Ele pode substituir terra, trabalho e capital;
- ✓ O conhecimento é transportável. Ele move-se, atualmente, na velocidade da luz;
- ✓ O conhecimento é compartilhável. Seu compartilhamento com outras pessoas, não impede o uso do mesmo pelo seu detentor.

Sveiby (1998, p. 27) relata que:

ao contrário dos bens e serviços, o conhecimento não desaparece quando é vendido. Se você me vender um aspirador de pó, levo a máquina e você recebe

o meu dinheiro em troca. Se você me vender um bilhete de passagem de trem ou me alugar um quarto de hotel, o lugar no trem e a cama no quarto estão sujeitos a uso e desgaste porque irei usá-los. Portanto, o capital se deprecia com o uso, mas o conhecimento se valoriza. O seu cabedal de conhecimento não diminui se você compartilhá-lo comigo. Se eu lhe contratar para ajudar meu pessoal a desenvolver suas capacidades, você não apenas manterá seus conhecimentos depois de “vendê-los”, mas provavelmente terá aprendido algo de novo com meu pessoal nesse processo.

Hoje, quando o conhecimento tornou-se a principal matéria-prima e resultado da atividade econômica, a inteligência organizacional (pessoas inteligentes trabalhando de formas inteligentes) deixou de ter um papel coadjuvante e assumiu o papel principal. (STEWART, 1998).

### 2.3.2 Capital Estrutural – Estrutura Interna

O capital estrutural é de propriedade da empresa, diferentemente do capital humano. De acordo com Edvinsson e Malone (1998) o capital estrutural está dividido em três tipos: capital organizacional, capital de inovação e capital de processos. O capital organizacional é a competência sistematizada e organizada da empresa, abrangendo seu investimento em sistemas, instrumentos, filosofia operacional, suprimentos e distribuição; o capital de inovação é a capacidade de inovar e o retorno que essa inovação traz para a empresa e o capital de processos envolve técnicas e programas direcionados aos empregados. Os autores ainda acrescentam que o capital estrutural pode ser considerado como o arcabouço, o *empowerment*, que serve de suporte e apoio ao capital humano.

Stewart (1998) ressalta que o capital estrutural é o conhecimento dos funcionários que consegue ser retido na empresa e se torna propriedade desta, ou seja, o conhecimento que fica na empresa depois do expediente.

Stewart (1998, p. 104) acrescenta ainda que:

uma das melhores formas de aumentar o capital estrutural é acumular lições aprendidas – na verdade, *checklists* do que deu certo e do que deu errado, junto com diretrizes para outros que realizam projetos similares.

Em decorrência das notáveis transformações da sociedade em um mundo globalizado, que exige cada vez mais adaptações e mudanças das empresas para se manter no mercado, torna-se imprescindível manter informações atuais e organizadas de maneira prática e de fácil acesso. Idéias novas devem ser testadas e divulgadas, processos e lições aprendidas precisam ser documentados e a memória organizacional ordenada. (STEWART, 1998). O autor ainda enfatiza que um dos maiores objetivos do capital estrutural é ligar as pessoas aos dados, informações.

### 2.3.3 Capital de Clientes – Estrutura Externa

A estrutura externa representa os relacionamentos contínuos com as pessoas e organizações com as quais a empresa mantém vínculos, evoluindo para uma relação de confiança com clientes e fornecedores.

De acordo com Edvinsson e Malone (1998, p. 33):

o capital de clientes teria sido uma noção verdadeiramente estranha aos contadores há apenas algumas décadas. No entanto, sempre esteve presente, oculto sob a denominação de *goodwill*, pois quando uma empresa é vendida por um valor maior que o contábil, após subtrair-se o valor das patentes e dos direitos autorais, o que significa essa diferença senão o reconhecimento de que a empresa possui uma carteira de clientes sólidos e leais.

Os autores acrescentam ainda que o fluxo de caixa se inicia no relacionamento com os clientes e não na área contábil.

Sveiby (1998) destaca que a orientação para a informação e a orientação para o conhecimento são as duas estratégias para o gerenciamento da estrutura externa. O autor relata ainda que são três os tipos de clientes: os que melhoram a imagem da empresa, por meio de referências e depoimentos; os que melhoram a organização exigindo agilidade e praticidade nos processos e os que aumentam a competência dos funcionários, fazendo com que esses aprendam com o cliente.

Conforme Stewart (1998, p. 69), o capital de cliente é: “o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócio”. Ele acrescenta que esse relacionamento pode ser produtivo, por meio de sugestões e

indicações ou até mesmo reclamações.

O autor ainda descreve que o Capital Intelectual se transforma em valores monetários, dinheiro, por meio do relacionamento com o cliente. Stewart destaca que o capital humano, capital estrutural e capital de cliente estão interligados e só irão funcionar de forma efetiva, no sentido de aumentar os rendimentos da empresa, se forem usados como um todo.

## **2.4 Métodos de Avaliação do Capital Intelectual – Abordagens Tradicionais**

A mensuração do Capital Intelectual talvez seja um dos mais difíceis desafios a serem vencidos pela contabilidade. Stewart (1998, p. 200) define que “o campo do Capital Intelectual é novo demais para já se ter livros de receitas”, ressaltando ainda que seria um erro para qualquer empresa adotar simples e inconseqüentemente qualquer método apresentado, sem antes pensar em suas próprias fontes e usos.

O autor ainda defende que a mensuração do conhecimento, envolve desde o Capital Intelectual até aspectos relacionados com a eficácia e produtividade do trabalho do conhecimento, sendo que esses são imprescindíveis para que as pessoas de negócios julguem seus procedimentos ou obtenham subsídios para otimizar a tomada de decisão.

Entre as proposições tradicionais apresentadas para avaliação do Capital Intelectual, podem-se destacar: navegador do Capital Intelectual – modelo de Stewart; modelo de Edvinsson e Malone – modelo Skandia – e modelo de Sveiby.

### **2.4.1 Modelo de Stewart – Navegador do Capital Intelectual**

O modelo proposto é conhecido como *Navigator*, mas também é conhecido como navegador do Capital Intelectual. Stewart (1998) entende que o Capital Intelectual deve analisar o desempenho da empresa sob várias perspectivas, como por exemplo: razão do valor de mercado/valor contábil, medidas de capital do cliente, medidas de capital humano e medidas de capital estrutural. Para tanto, sugere adotar um gráfico

circular, cortado por várias linhas, em forma de uma tela de radar. Esse gráfico tem a vantagem de poder agrupar várias medidas diferentes, como razão, %, valores absolutos, entre outros, num mesmo quadro e possibilitar analisar vários elementos concomitantemente.

O navegador do Capital Intelectual tem como vantagem a fácil visualização e o acompanhamento da evolução do desempenho da empresa, atentando-se para o cuidado na escolha dos índices de desempenho, para que sejam adequados à estratégia empresarial adotada.

#### 2.4.2 Modelo de Edvinsson e Malone - Skandia

Duffy (2000) salienta que um dos pioneiros no caminho da avaliação do capital humano é Edvinsson, ex-diretor corporativo de Capital Intelectual da Skandia, empresa sueca do mercado de seguros e serviços financeiros com quase 150 anos de história. Edvinsson começou a desenvolver um trabalho sobre o capital humano na Skandia, em 1994, quando os líderes da empresa perceberam que havia uma série de ativos invisíveis que simplesmente não eram reconhecidos pela bolsa de valores e quiseram encontrar uma forma de avaliar e revelar esse valor para o mercado. Edvinsson, então, desenvolveu uma matriz chamada *Skandia Navigator*, ferramenta capaz de identificar e melhorar o Capital Intelectual da divisão AFS (*Assurance Financial Services* – serviços financeiros da empresa). A matriz *navigator* mostra como o capital humano, combinado com o capital do cliente, os processos internos e a capacidade da empresa de inovar, cria valor financeiro para a empresa. Usado como modelo de planejamento de negócios, fornece uma perspectiva geral do passado da empresa (foco financeiro), seu presente (foco no cliente, foco no processo e foco no aspecto humano) e seu futuro (renovação ou foco de desenvolvimento).

Conforme Martins e Antunes (2000), nos últimos anos, o grupo Skandia vem despertando o interesse dos meios acadêmicos, empresariais e da mídia por ter sido o primeiro grupo a divulgar um relatório contendo dados sobre a avaliação do Capital Intelectual de suas empresas. Para avaliar o Capital Intelectual da empresa Skandia,

Edvinsson e Malone (1998) definiram um conjunto com dezenas de índices e indicadores, agrupados em cinco áreas distintas: financeiro; clientes; processo; renovação e desenvolvimento e humano. Para cada uma dessas áreas, foram estabelecidos diversos indicadores que permitem medir o seu desempenho, a partir do uso de uma equação que traduz em número o valor do Capital Intelectual, os autores estabeleceram os seguintes passos:

- ✓ Identificar um conjunto básico de índices que possa ser aplicado a toda a sociedade com mínimas adaptações;
- ✓ Reconhecer que cada organização possa ter um Capital Intelectual adicional e que necessite ser avaliado por outros índices;
- ✓ Estabelecer uma variável que capte a não tão perfeita previsibilidade do: futuro, equipamentos, organizações e pessoas na nelas trabalhem.

Segundo Martins e Antunes (2000), constata-se que a fórmula apresentada pela Skandia mede o Capital Intelectual em função da quantidade de investimentos, em termos monetários, realizados nos elementos que podem ser mensurados objetivamente, por exemplo: investimentos no suporte aos clientes e investimentos em tecnologia da informação aplicada às vendas, serviços e suporte. Esses investimentos podem ou não impactar em termos da satisfação dos clientes. Não consideram, entretanto, como Capital Intelectual, o valor total do investimento (valor de custo) realizado, mas, a proporção que reverterá para a empresa, a médio ou longo prazo, em função do índice percentual de satisfação dos clientes (indicador não financeiro). Assim, pode-se concluir que a medida de Capital Intelectual se apresenta, à primeira vista, como um número, portanto, uma mensuração aparentemente objetiva; mas, dada a própria natureza de alguns índices, é composta por um certo grau de subjetividade.



### 2.4.3 Modelo de Sveiby

Sveiby (1998) ressalta que a contabilidade está concentrada exclusivamente nos capitais físicos e monetários, ignorando um dos capitais mais relevantes dos empreendimentos contemporâneos, que é o Capital Intelectual.

O autor propõe medidas para os ativos intangíveis, classificando-os em três grupos: competência das pessoas, estrutura interna e estrutura externa. Para tanto, utiliza o monitor de ativos intangíveis, que é um formato de apresentação que exhibe de maneira simples uma série de indicadores relevantes, cuja escolha depende da estratégia adotada pela empresa. O monitor de ativos intangíveis pode ser integrado ao sistema de gerenciamento de informações, não devendo ultrapassar uma página, mas ser acompanhado por diversos comentários. Segundo este autor, a finalidade de um sistema de avaliação é cobrir todos os ativos intangíveis, de modo que uma empresa individual possa selecionar apenas alguns dos indicadores de avaliação sugeridos para cada ativo intangível.

Como indicadores de avaliação, defende a utilização de três fatores: crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Esse modelo, segundo Lopo *et al.* (2001), constitui-se de itens difíceis de serem gerenciados e mensurados, como relações com clientes, fornecedores, imagens e reputação da companhia, entre outros.

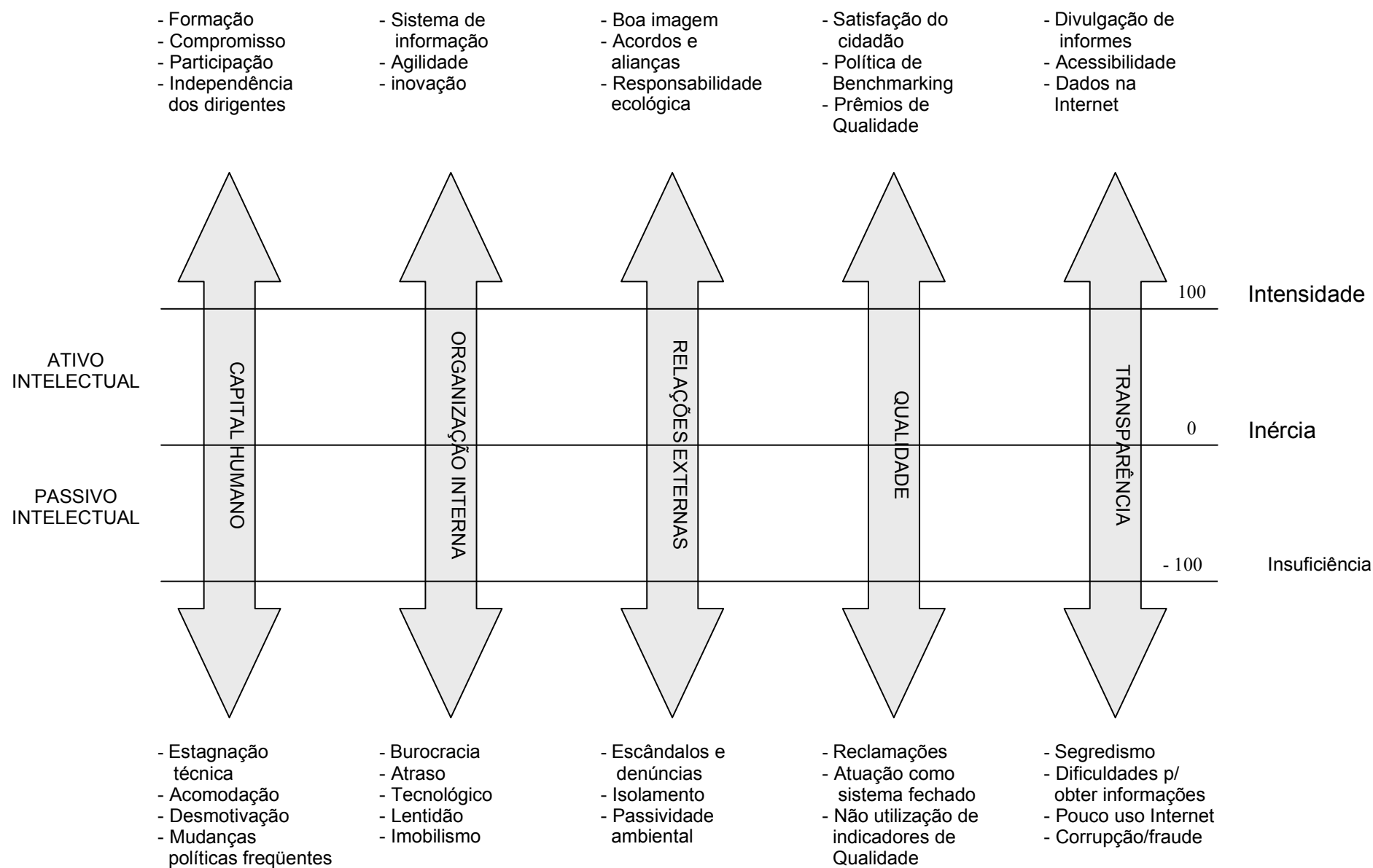
Apesar das dificuldades de compreensão e percepção do Capital Intelectual em face a sua subjetividade, fica evidente que ele é representativo e importante, repercutindo no valor de mercado das empresas. Porém, um modelo de avaliação do Capital Intelectual terá que trilhar um longo caminho para atingir um formato ideal, à prova de contestações relevantes. O processo de gerenciamento pode melhorá-lo, sendo possível descrever e mensurar, por exemplo, como o conhecimento adiciona valor.

### **2.5 Modelo de CI no Setor Público, Desenvolvido por Queiroz (2003).**

O modelo desenvolvido por Queiroz, além de considerar as três perspectivas (categorias) tradicionais do Capital Intelectual – capital humano, organização interna e

estrutura externa (STEWART; SVEIBY; EDVINSSON e MALONE), inclui duas novas perspectivas relevantes na Administração Pública: a transparência e a qualidade.

O autor agrega, ainda, a idéia de Passivo Intelectual, considerando que não só os resultados de uma gestão eficaz devem ser ressaltados, como também uma gestão inadequada deve ser observada e mostrada, interna e externamente. O modelo apresentado a seguir, figura 1, resume sua proposta, apresentando as atitudes positivas que contribuem para o aumento do Capital Intelectual e as atitudes negativas que geram Passivo Intelectual.



**Figura 1: Modelo de Capital Intelectual**

Fonte: Extraído de Mello *et al.* (2003, apud QUEIROZ, 2003)

As perspectivas aparecem em forma de flechas, que representam as metas a alcançar, quando projetadas para cima, e uma tendência à insuficiência, quando projetadas para baixo. As três linhas pontilhadas que atravessam a seta marcam a excelência, representada pela eficiência no desempenho de Capital Intelectual; a inércia no desempenho, representando a acomodação ou mediocridade e a insuficiência no desempenho de Capital Intelectual, que resulta em serviços públicos que não atendem à população de maneira satisfatória. Ressalta-se que o nível satisfatório encontra-se partindo da inércia no sentido para cima, ou seja, tendendo à intensidade de desempenho.

Em uma escala de -100 a +100, os números negativos representariam uma gestão de Capital Intelectual inadequada, o valor zero, uma situação de inércia e +100 a máxima aplicação de gestão do conhecimento.

Queiroz (2003) prossegue relacionando os fatores positivos e negativos que podem se fazer presentes na formação do Capital Intelectual, em cada uma das cinco categorias (Capital Humano, Organização Interna, Relações Externas, Qualidade e Transparência). De acordo com Mello, Cohen e Oliveira (2003, p. 44-47), as atitudes positiva e negativas estão divididas em:

**Atitudes positivas do capital humano:** formação, compromisso, participação e independência dos gerentes;

**Atitudes negativas do capital humano:** estagnação técnica, acomodação, desmotivação e trocas freqüentes dos gerentes;

**Atitudes positivas da organização interna:** sistema de informação, agilidade e inovação;

**Atitudes negativas da organização interna:** burocracia, atraso tecnológico, lentidão e imobilismo;

**Atitudes positivas das relações externas:** boa imagem, acordos e alianças e responsabilidade ecológica;

**Atitudes negativas das relações externas:** escândalos e denúncias, isolamento e passividade ambiental;

**Atitudes positivas de qualidade:** satisfação do usuário, políticas de benchmarking e prêmios de qualidade;

**Atitudes negativas de qualidade:** reclamações, atuação como sistema fechado e não utilização de indicadores de qualidade;

**Atitudes positivas em transparência:** divulgação de informes, acessibilidade e dados na Internet;

**Atitudes negativas em transparência:** segredismo, dificuldade em obter informações, pouco uso da Internet e corrupção e fraude.

Diante do que o autor relata acima, percebe-se que:

**O Capital Humano** – é a capacidade do corpo funcional (servidores públicos) para inovar em soluções práticas, resolver problemas, melhorar a eficiência e efetividade do órgão em que trabalham. Verifica-se a maximização do nível de capital humano por meio de programas de formação continuada adequados, que, de certa forma, possam contribuir na formação do conhecimento organizacional. Outra forma de potencializar esse capital é através de estímulo à participação e criatividade dos funcionários na solução de problemas da organização. A insuficiência no desempenho do capital humano é reconhecida quando há estagnação técnica, acomodação do corpo funcional, desmotivação ou quando há mudanças políticas freqüentes que interferem na organização.

**A Organização Interna** – é percebida através de: indicadores de estrutura física para avaliar o nível de informatização e existência ou não de sistemas de gestão e controle organizacional; indicadores de processo para avaliar aspectos relacionados à racionalização e à lógica dos processos internos, em especial a adaptação à burocracia; indicadores de posição para avaliar a cultura corporativa, o clima organizacional, a capacidade de aprendizagem, entre outros aspectos; sistemas de informação, subsidiando decisões mais rápidas e inovação em processos gerenciais. Todos esses itens evidenciam alto grau de organização interna. Ao contrário, o excesso de burocracia, o atraso tecnológico, a lentidão e o imobilismo às mudanças tecnológicas ensejam baixo nível de organização interna.

**Relações externas** – abrange o desenvolvimento e a manutenção de relações positivas com o cidadão, através da imprensa, dos fornecedores, de outros governos, enfim relações positivas com todos os agentes externos que permeiam o ambiente da organização pública. Relações externas eficientes são verificadas quando o órgão possui uma boa imagem, quando existem acordos e alianças com grupos de interessados, que não afrontem preceitos legais, quando se verifica responsabilidade social e ecológica do órgão. A insuficiência é verificada quando existem escândalos e mesmo denúncias de desvios e desfalques públicos, quando há o isolamento do órgão pela sociedade e quando há passividade ambiental.

**Qualidade** – sendo os cidadãos os agentes que determinarão o que deve ser prerrogativa de qualidade, essa categoria dependerá da participação dos cidadãos através do estímulo de relações externas positivas e estreitas, viabilizando os parâmetros de qualidade para o setor público. Políticas de *Benchmarking*, onde o ente público se espelha em outros considerados referência e incentivos de prêmios de qualidade são indicativos positivos na melhoria da qualidade no setor público. Em contrapartida, a existência de reclamações constantes dos cidadãos e a inexistência de iniciativas para medir a qualidade são indicativos de sua ausência.

**Transparência** – Seu objetivo é permitir ao cidadão o conhecimento da atuação governamental. A existência de transparência permite o aumento do controle da gestão pública e a redução da corrupção, ao mesmo tempo em que possibilita a intervenção do cidadão na gestão. A eficiência na transparência pode ser verificada quando há divulgação freqüente de informes e esses são de acesso fácil pelo cidadão. A publicação de informações na Internet é um dos indicativos de transparência. Ao contrário, a existência de segredos, as dificuldades em se obter a informação e o pouco uso da Internet são indicativos de insuficiência no desempenho da transparência.

### **3 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo será explanada a descrição da organização estudada, bem como a operacionalização, no contexto dessa organização, do modelo desenvolvido por Queiroz (2003). Destaca-se que nesta seção, primeiramente, se evidencia a organização, seu histórico, sua competência legal e organização básica, entre outros. Na seqüência investiga-se cada categoria do Capital Intelectual, em termos dos elementos constituintes do modelo de Capital Intelectual proposto por Queiroz (2003), no contexto da organização estudada.

#### **3.1 A Organização e o Histórico da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina**

Para que seja possível verificar qual a importância em mensurar-se o Capital Intelectual da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), se faz necessário realizar uma breve abordagem da evolução histórica da Polícia como instituição e sua evolução, além de explicar sua competência legal e funcionamento.

Em relação ao histórico, Borges *et al.* (1992), resgatando os conhecimentos na História Antiga, observam que a atividade policial tem suas raízes nos primeiros aglomerados humanos, organizados em burgos ou cidades. Na História Antiga, encontram-se registros de atividades de polícia entre os egípcios, os hebreus, os gregos e os romanos.

De acordo com Marcineiro e Pacheco (2005, p. 24) “é no Estado Moderno, por volta do século XVIII, que surge o embrião da Polícia atual”. Os autores acrescentam ainda que nessa época surge o Estado de Direito, embasado na juridicidade e na defesa da dignidade da pessoa humana, tendo esse Estado de Direito como base filosófica a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão (1789) e a Constituição dos Estados Unidos da América (1776). O surgimento da Polícia como organização, conforme os autores, foi na Inglaterra, em 1829, com a criação da primeira organização policial do mundo – Polícia Metropolitana de Londres.

Segundo Borges *et al.* (1992), no Brasil, a história das organizações policiais militares teve início com a vinda da Família Real, quando em 1809, D. João VI, criou a Divisão Militar da Guarda Real da Polícia no Rio de Janeiro, embrião da atual Polícia Militar do Rio de Janeiro. Algumas mudanças ocorreram desse período em diante, até que em 1934, as Forças Públicas tiveram seu nome modificado para Polícias Militares, permanecendo até os dias atuais, conforme previsto no artigo 144 da Constituição Federal de 1988.

Conforme o histórico da Polícia Militar (1988), em Santa Catarina, Feliciano Nunes Pires, Presidente da Província, a 5 de maio de 1835, criou a Força Policial Militar, com principal objetivo de assegurar a ordem e a liberdade do povo catarinense. Em 1865, ocorreu a primeira grande participação da Corporação na história do Brasil, participando da Guerra do Paraguai; ao longo do tempo muitas foram as campanhas revolucionárias nas quais atuou, como por exemplo: a Campanha do Contestado em 1912; a Revolução de 1924; a revolução Constitucionalista em São Paulo em 1932 e, a mais recente, a participação na Revolução de 31 de março de 1964, atuando sempre ao lado das forças legais.

Em relação à Competência Legal, o art. 144 da Constituição Federal de 1998 dispõe sobre a Segurança Pública e os órgãos aos quais compete exercer esta segurança:

Art. 144. A Segurança Pública, dever do estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, é exercida pela polícia federal, polícia rodoviária federal, polícia ferroviária federal, polícias civis, polícias militares e corpos de bombeiros.

A Constituição Estadual de 1989 estabelece que a Polícia Militar é um órgão permanente e força auxiliar do Exército, organizada com base na hierarquia e disciplina, subordinada ao Governador do Estado, cabendo a ela exercer a polícia ostensiva relacionada com a preservação da ordem e da segurança pública, o radiopatrulhamento terrestre, aéreo, lacustre e fluvial, o patrulhamento rodoviário, a guarda e fiscalização do trânsito urbano, a guarda e fiscalização das florestas e dos mananciais, a polícia judiciária militar e a proteção do meio ambiente. Ainda coopera com órgãos da defesa



civil, atua preventivamente como força de dissuasão e repressivamente na restauração da ordem pública.

O planejamento estratégico da Corporação (PMSC) definiu como missão preservar a ordem pública em todo o território catarinense, atuando de forma integrada prestando serviços de proteção e socorro, visando a melhoria da qualidade de vida e o exercício pleno da cidadania.

De acordo com Lazzarini (1992), as Polícias Militares do Brasil são organizações estatais de direito público, têm objetivos definidos em lei, que orientam e que se constituem na sua razão de ser. Esses objetivos são suas finalidades e competências expressas na legislação específica e peculiar. Elas atuam basicamente no policiamento preventivo, por meio do policiamento ostensivo, fardado, que constitui a tônica de sua missão prevista em lei, devendo, também, fazer uso da repressão quando necessário. São organismos integrantes do sistema de persecução criminal e, ao lado da Polícia Civil, Ministério Público, Magistratura e Sistema Penitenciário, formam a Função Segurança do Estado.

### **3.2 Contextualização Local: Atribuições e Competência da PMSC**

A Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, órgão da administração direta do Governo do Estado e força auxiliar reserva do exército, é estruturada em órgãos de Direção, de Apoio e de Execução, cabendo ao Comando Geral, o comando e a administração da Corporação; os órgãos de Direção incumbem-se do planejamento e do controle em geral. Os órgãos de Apoio atendem às necessidades de pessoal e de material de toda a Corporação, realizando atividades-meio, e os órgãos de Execução realizam a atividade-fim, cumprindo as missões operacionais e a destinação legal. (BRASIL, 1969).

A Lei Estadual nº 6.217 de 1983, que dispõe sobre a organização básica da PMSC, estabelece que além dos órgãos do Comando Geral, das Diretorias e dos órgãos de Apoio de Ensino, Materiais, Saúde, Pessoal e Comunicação, os órgãos de Execução são coordenados pelos seus respectivos Comandos de Policiamento Regionais e que as Unidades Operacionais são formadas por Batalhões, Companhias, Pelotões ou Grupos Policiais. Um Batalhão terá, em princípio, quatro Companhias; uma

Companhia terá, em princípio, quatro Pelotões; um Pelotão terá, em princípio, quatro Grupos; um Grupo será, em princípio, constituído de um 2º ou 3º Sargento, um Cabo e de três a trinta Soldados. (SANTA CATARINA, 1983).

A Polícia Militar pode ser considerada como uma organização altamente burocrática, pois é regida, além das Constituições Federal e Estadual, por uma série de legislações e normas específicas como: Estatuto, Regulamento Disciplinar, Lei de Fixação do Efetivo e Lei de Remuneração. Além dessas legislações, existem uma série de outras normas, como Decretos, Portarias, Resoluções, Ordens, Notas e Diretrizes Operacionais e Administrativas que regulam todas as atividades da Corporação. Paralelamente a essas previsões, existe uma série de legislações federais que também estabelecem normas de organização e funcionamento da Corporação, além de ainda utilizar supletivamente todas as legislações peculiares ao Exército Brasileiro. Da mesma forma, há toda a doutrina que trata do funcionamento dos serviços públicos, como as normas e princípios constitucionais, lei de licitações, entre muitas outras.

A PMSC atua em diversas áreas, sempre no sentido de preservar a ordem pública em todo o território catarinense, atuando de forma integrada por meio da prestação de serviços de proteção e socorro, visando a melhoria da qualidade de vida e o exercício pleno da cidadania. A atuação da instituição abrange uma diversidade de atividades e, de acordo com as informações disponíveis no *site* (<http://www.pm.sc.gov.br/website>), essas atividades podem ser classificadas como:

- ✓ Serviço de emergência 190: atende a população em situações de emergência;
- ✓ Policiamento ostensivo a pé: atividade de manutenção da ordem pública;
- ✓ Policiamento motorizado de motocicleta: atende ocorrências policiais;
- ✓ Policiamento ostensivo de trânsito: orienta o tráfego, atende e socorre acidentes, remoção, retenção e apreensão de veículos em situação irregular, fiscalização de documentos de porte obrigatório, infrações, além de participar de campanhas educativas;
- ✓ Policiamento com cães: auxilia o policiamento a pé;
- ✓ Policiamento montado: auxilia o policiamento a pé nos estádios de futebol, shows, carnaval e operações a exemplo da operação veraneio;

- ✓ Batalhão de Operações Especiais (BOE): ações de operações táticas em situações emergenciais;
- ✓ Companhia de Operações Especiais (COE): atua somente em casos específicos, quando já se esgotaram as outras formas de resolução; em ocorrências que exijam homens e equipamentos técnicos e especializados;
- ✓ Grupo de Radiopatrulhamento Aéreo: apoia as operações típicas de policiamento ostensivo, além da atuação na contenção de incêndios florestais;
- ✓ Policiamento de proteção ambiental: fiscaliza a flora, fauna, mineração, poluição e agrotóxico;
- ✓ Policiamento rodoviário: fiscaliza, orienta e coordena o trânsito;
- ✓ Policiamento em praias: atua na segurança das cidades litorâneas em épocas de veraneio;
- ✓ Segurança de dignitários: atua na segurança de dignitários, políticos e pessoas públicas, em eventos onde esses possam ser alvos de atentados;

Além das atividades citadas, a PMSC desenvolve um trabalho social junto à comunidade catarinense, por meio do PROERD (Programa Educacional de Resistência às Drogas), que atua na prevenção do uso de drogas por crianças e adolescentes. Ainda interage com a comunidade por meio da Polícia Comunitária, a qual, em conjunto com o cidadão, busca soluções para os problemas relacionados à segurança pública.

O quadro do efetivo da PMSC está dividido em oficiais e praças, sendo composto por:

#### I - Pessoal da Ativa

##### a) Oficiais da Polícia Militar, constituído dos seguintes quadros:

- Quadro de Oficiais Policiais Militares
- Quadro de Oficiais de Saúde (Oficiais Médicos, Oficiais Dentistas)
- Quadro de Oficiais Especialistas (Oficiais Músicos)
- Quadro de Oficiais Capelães

##### b) Praças Especiais da Polícia Militar (Aspirante a Oficial PM, e Aluno Oficial PM)

##### c) Praças da Polícia Militar (Praças Policiais Militares).

## II - Pessoal Inativo

- a) Pessoal da Reserva Remunerada, quadro integrado pelos Oficiais e Praças transferidos para a reserva remunerada.
- b) Pessoal Reformado, integrado pelos Oficiais e Praças Reformados.

### 3.3 Análise Geral do Estudo

Nesta análise, pretende-se demonstrar como foi elaborado o questionário e a atribuição de pontos e notas; além de operacionalizar, efetivamente, o modelo para a avaliação do Capital Intelectual, desenvolvido por Mello *et al.* (2003, apud Queiroz, 2003), na organização estudada.

#### 3.3.1 Elaboração do Questionário e Atribuição de Pontos e Notas

Foram elaboradas questões para verificar a existência, ou inexistência, de Capital Intelectual na Polícia Militar de Santa Catarina e, a partir dessa verificação, analisar qual a pontuação encontrada. Essa pontuação dará origem a uma nota que irá determinar o Capital Intelectual na organização estudada e se o mesmo se encontra em nível satisfatório, buscando a eficiência no desempenho.

##### 3.3.1.1 Critérios para Elaboração do Questionário

Existem dois tipos de questões: as que permitem apenas “Sim” e “Não” como resposta e aquelas que demandam informações adicionais que foram desdobradas em questões secundárias, no caso de a resposta à pergunta principal ser afirmativa.

O questionário inclui os ativos intangíveis que foram considerados de grande relevância na administração pública. As questões foram elaboradas a partir de elementos de Capital Intelectual, categorizados no modelo de avaliação desses intangíveis na administração pública elaborados por Queiroz (2003).

O questionário elaborado para avaliação do Capital Intelectual na PMSC é formado por 31 questões, sendo que essas estão divididas da seguinte maneira: 10 questões sobre capital humano, 5 questões sobre organização interna, 6 questões sobre relações externas, 5 questões sobre qualidade e 5 questões sobre transparência. A cada questão foi atribuído um total de pontos variando de 1,00 a 2,50, de acordo com a relevância para a pesquisa, segundo a percepção da autora, em conjunto com os funcionários do Estado-Maior-Geral (EMG), órgão de direção-geral responsável pelo estudo, planejamento e acompanhamento de todas as atividades da Corporação.

No quadro 1 citam-se alguns exemplos de questões, extraída 1 (uma) questão de cada uma das 5 (cinco) categorias, e suas justificativas. Observa-se que as 31 questões estão no Apêndice A, B, C, D e E.

<b>CAPITAL HUMANO</b>			
<b>Nº</b>	<b>Ponto</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Justificativa</b>
09	2,00	A instituição realiza consultas junto ao público interno sobre projetos e ações a serem desenvolvidos pela entidade? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( ), se:</b> a) Coletivamente, por meio de associações? b) Individualmente, por meio de pesquisas?	A participação dos funcionários no processo da tomada de decisão e nas resoluções dos problemas do dia-a-dia propicia uma maior integração na instituição, um aumento na segurança e a auto confiança dos funcionários. (MORAES, 2004).
<b>ORGANIZAÇÃO INTERNA</b>			
<b>Nº</b>	<b>Ponto</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Justificativa</b>
12	2,50	A instituição possui uma espécie de banco de dados (informações) onde acumula lições aprendidas que ficam em propriedade da empresa? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( )</b>	A instituição pode utilizar em processos futuros idéias que já foram utilizadas com sucesso no passado. Conforme Stewart (1998, p. 104) “Uma das melhores formas de aumentar o capital estrutural é acumular lições aprendidas”.
<b>RELAÇÕES EXTERNAS</b>			
<b>Nº</b>	<b>Ponto</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Justificativa</b>
19	2,00	A instituição possui sistemas de parcerias com outras organizações, a exemplo de convênios? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( ), se:</b> a) Com empresas públicas? b) Com empresas privadas?	Alianças e outras formas de parcerias de desenvolvimento são cada vez mais importantes para as organizações empresariais. (OLIVEIRA, 2005). A soma de esforços com outros órgãos e empresas fortalece tanto a instituição como os outros órgãos, proporcionando serviços de qualidade ao cidadão (cliente).
<b>QUALIDADE</b>			
<b>Nº</b>	<b>Ponto</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Justificativa</b>
22	2,00	A instituição realiza políticas de <i>benchmarking</i> como ferramenta de melhoria? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( ), se:</b> a) Na área de instrução e ensino? b) Na área administrativa? c) Na área operacional?	O benchmarking é uma ferramenta com um propósito específico por meio da qual empresas se utilizam de práticas e processos já utilizados por outras empresas, ou seja, são modelos a ser seguidos. (FITZ-ENZ, 2001). Portanto, utilizando-se dessa ferramenta, a instituição poderá economizar tempo, encontrando respostas a certos questionamentos com maior rapidez .
<b>TRANSPARÊNCIA</b>			
<b>Nº</b>	<b>Ponto</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Justificativa</b>
29	2,50	A instituição disponibiliza informações sobre a sua prestação de contas? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( ), se:</b> a) Em jornal de grande circulação? b) Na Internet ? c) No Diário Oficial?	Apresentando informações sobre prestação de contas a instituição deixa claro a toda população o que está sendo feito com os recursos a ela destinados. (Mello, 2003, <i>apud</i> QUEIROZ, 2003).

**Quadro 1: Pontos e justificativa das perguntas do questionário.**

Fonte: adaptado de Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003)

### 3.3.1.2 Atribuição de Pontos e Notas

A cada questão foi atribuída uma pontuação proporcional à relevância do ativo analisado: 1,00, 2,00 ou 2,50. Destaca-se que as questões desdobradas receberam metade dos pontos em suas perguntas principais, se respondidas afirmativamente, antes mesmo da análise das perguntas secundárias, que dividiram a outra metade dos pontos atribuídos, Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003).

Algumas questões puderam ser respondidas, de maneira pontual, por meio de respostas somente “Sim” e “Não”, como, por exemplo, a questão de nº 08, que pode ser observada na quadro 2:

Nº	Perguntas	Ponto	Valor		Transparência	
			Não	Sim	N/S	Resposta
08	A instituição possui plano de carreira para os seus funcionários, como forma de motivação? Não ( ) Sim ( )	2,00	0,00	2,00	Sim	2,00
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>2,00</b>

**Quadro 2: Modelo de questão que permite apenas “Sim” e “Não” como resposta**

Fonte: adaptado de Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003)

Essa questão objetiva saber somente se a instituição possui ou não plano de carreira para seus funcionários, sendo que a pontuação será: Se “Sim”, a nota máxima, que será de 2,00 pontos; ou se “Não”, a nota mínima, que será de 0,00 pontos.

Existem outras questões para as quais, devido à demanda de informações adicionais, houve a necessidade de desdobrar-se em questões secundárias, pois somente a resposta “Sim” e “Não” não retrataria a realidade, não sendo elucidativa. Essas questões receberam metade da pontuação na sua questão principal, sendo que a outra metade dos pontos foi dividida entre as questões secundárias conforme o grau de relevância, a exemplo da questão de nº 15 que pode ser observada na quadro 3:

	A instituição informa as atribuições das unidades em rede ?		2,00	0,00	1,00	Sim	1,00
	<b>Não</b>	( )					
15	<b>Sim, se:</b>	( <b>x</b> )					
	a) Ao público interno?	( <b>x</b> )		0,00	0,50	Sim	0,50
	b) Ao público externo?	( )		0,00	0,50	Não	0,00
	<b>Resultados da pergunta</b>						<b>1,50</b>

**Quadro 3: Modelo de questão que permite desdobramento em questão secundária**

Fonte: adaptado de Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003)

Essa questão objetiva saber se a instituição informa as atribuições das unidades, sendo que: Se “Sim”, já receberá a metade da pontuação, ou seja, 1,00 ponto. É relevante destacar se essa informação é divulgada ao público interno e/ou ao público externo; então, dividiu-se o restante da pontuação nas duas questões secundárias. Nesse exemplo foi atribuído um percentual de 50% para cada uma das duas questões secundárias; porém, isso não é uma regra, podendo dividir-se a pontuação das questões secundárias de acordo com o seu grau de relevância, considerado pelo EMG, órgão de apoio da PMSC. Nesse exemplo, a questão principal é afirmativa, o que lhe confere metade da pontuação, ou seja, 1,00 ponto; das duas questões secundárias, somente a primeira é afirmativa, conferindo somente meio ponto para as duas questões secundárias. Sendo assim, o resultado final da questão é de 1,50 pontos.

O questionário elaborado foi aplicado junto aos órgãos de direção e apoio da Polícia Militar de Santa Catarina, destacando-se o Estado-Maior-Geral, órgão de direção-geral responsável pelo gerenciamento do estudo, planejamento e acompanhamento das atividades da instituição na sua totalidade. O questionário elaborado é apresentado nos Quadros 4, 5, 6, 7 e 8 com as devidas respostas:



CAPITAL HUMANO							
Nº	Perguntas		Ponto	Valor		Capital Humano	
				Não	Sim	N/S	Resposta
1	A instituição possui políticas de formação para seus funcionários?		2,50	0,00	1,25	Sim	1,25
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) De nível básico?	( x )		0,00	0,45	Sim	0,45
	b) De nível médio?	( x )		0,00	0,40	Sim	0,40
	c) de nível superior?	( x )		0,00	0,40	Sim	0,40
	<b>Resultados da pergunta</b>						<b>2,50</b>
2	A instituição realiza períodos de estágios com seus novos funcionários?		2,00	0,00	1,00	Sim	1,00
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) De um a dois meses?	( x )		0,00	0,50	Sim	0,50
	b) De dois a seis meses?	( x )		0,00	0,50	Sim	0,50
		<b>Resultados da pergunta</b>					
3	A instituição possui um sistema de orientação e supervisão do ensino?		1,00	0,00	0,50	Sim	0,50
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Período de curso?	( x )			0,20	Sim	0,20
	b) Permanente?	( x )			0,30	Sim	0,30
		<b>Resultados da pergunta</b>					
4	A instituição incentiva seus funcionários na continuação de seu ensino formal?		1,00	0,00	0,50	Sim	0,50
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Oferecendo bolsas de estudo?	( )		0,00	0,25	Não	0,00
	b) Oferecendo horários alternativos para quem estuda?	( x )		0,00	0,25	Sim	0,25
		<b>Resultados da pergunta</b>					
5	A instituição avalia o desempenho de seus funcionários?		2,50	0,00	1,30	Sim	1,25
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Durante o curso de formação?	( x )		0,00	0,40	Sim	0,45
	b) Durante o estágio?	( x )		0,00	0,40	Sim	0,40
	c) No decorrer da atividade profissional?	( x )		0,00	0,50	Sim	0,40
	<b>Resultados da pergunta</b>						<b>2,50</b>
6	A instituição realiza pesquisas para verificar como está o clima organizacional, motivação e satisfação dos funcionários?		2,00	0,00	1,00	Sim	1,00
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) A cada trimestre?	( )		0,00	0,50	Não	0,00
	b) A cada semestre?	( )		0,00	0,30	Não	0,00
	c) A cada ano?	( x )		0,00	0,20	Sim	0,20
	<b>Resultados da pergunta</b>						<b>1,20</b>

CAPITAL HUMANO						
Nº	Perguntas		Valor		Capital Humano	
			Não	Sim	N/S	Resposta
7	A instituição incentiva projetos que visam o bem estar dos funcionários, a exemplo de grêmios e associações?	2,00	0,00	2,00	Sim	2,00
	Não ( )					
	Sim ( x )					
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>2,00</b>
8	A instituição possui plano de carreira para os seus funcionários, como forma de motivação?	2,00	0,00	2,00	Sim	2,00
	Não ( )					
	Sim ( x )					
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>2,00</b>
9	A instituição realiza consultas junto ao público interno sobre projetos e ações a serem desenvolvidos pela entidade?	2,00	0,00	1,00	Sim	1,00
	Não ( )					
	Sim, se: ( x )					
	a) Coletivamente, por meio das associações? ( x )		0,00	0,50	Sim	0,50
	b) Individualmente, por meio de pesquisas? ( )		0,00	0,50	Não	0,00
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>1,50</b>
10	Ações advindas das sugestões do corpo funcional são implantadas, efetivamente, pela instituição?	2,00	0,00	1,00	Sim	1,00
	Não ( )					
	Sim, se: ( x )					
	a) Parcialmente? ( x )		0,00	0,40	Sim	0,40
	b) Totalmente? ( )		0,00	0,60	Não	0,00
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>1,40</b>
<b>Pontos possíveis em Capital Humano</b>		<b>19,00</b>				
<b>Pontos obtidos em Capital Humano</b>						<b>16,85</b>
<b>Notas em Capital Humano</b>						<b>88,68</b>

**Quadro 4: Questionário Capital Humano e respectivas respostas**

Fonte: adaptado de Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003)

Verifica-se na categoria Capital Humano, Quadro 4, que a nota encontrada é boa, no entanto existem algumas questões específicas que não atingiram as expectativas. Percebe-se que a instituição realiza poucas pesquisas com os funcionários para avaliar como está o clima organizacional; a instituição também não realiza pesquisas mais diretas, individualmente, para buscar a opinião do público interno, sobre projetos e ações a serem implementadas, deixando de aproveitar opiniões úteis. As ações advindas das sugestões são implantadas de forma parcial, não permitindo dar andamento, em certos casos, a projetos que podem vir a ser vantajosas para

ORGANIZAÇÃO INTERNA							
Nº	Perguntas		Ponto	Valor		Organização Interna	
				Não	Sim	N/S	Resposta
11	A instituição disponibiliza informações <i>on-line</i> através de manuais, bancos de dados, sistemas de informação entre outros ?		2,50	0,00	1,25	Sim	1,25
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Através de correio eletrônico interno?	( x )		0,00	0,35	Sim	0,35
	b) Através da Intranet?	( x )		0,00	0,30	Sim	0,30
	c) Através da Extranet?	( x )		0,00	0,30	Sim	0,30
	d) Através da Internet?	( x )		0,00	0,30	Sim	0,30
	<b>Resultados da pergunta</b>						<b>2,50</b>
12	A instituição possui uma espécie de banco de dados (informações) onde acumula lições aprendidas que ficam em propriedade da empresa?		2,50	0,00	2,50	Sim	2,50
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim</b>	( x )					
		<b>Resultados da pergunta</b>					<b>2,50</b>
13	A instituição disponibiliza informações de interesse dos funcionários em rede, a exemplo de contra-cheque e horas trabalhadas?		2,00	0,00	2,00	Sim	2,00
	<b>Não)</b>	( )					
	<b>Sim</b>	( x )					
		<b>Resultados da pergunta</b>					<b>2,00</b>
14	A instituição disponibiliza seu organograma em rede?		2,00	0,00	1,00	Sim	1,00
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Ao público interno?	( x )		0,00	0,40	Sim	0,40
	b) Ao público externo?	( )		0,00	0,60	Não	0,00
		<b>Resultados da pergunta</b>					<b>1,40</b>
15	A instituição informa as atribuições das unidades em rede ?		2,00	0,00	1,00	Sim	1,00
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Ao público interno?	( x )		0,00	0,50	Sim	0,50
	b) Ao público externo?	( )		0,00	0,50	Não	0,00
		<b>Resultados da pergunta</b>					<b>1,50</b>
<b>Pontos possíveis em Organização Interna</b>			<b>11,00</b>				
<b>Pontos obtidos em Organização Interna</b>							<b>9,90</b>
<b>Notas em Organização Interna</b>							<b>90,00</b>

Quadro 5: Questionário Organização Interna e respectivas respostas

Fonte: adaptado de Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003)

RELAÇÕES EXTERNAS							
Nº	Perguntas	Ponto	Valor		Relações Externas		
			Não	Sim	N/S	Resposta	
16	A instituição apresenta ações de educação p/ a cidadania destinadas a grupos da sociedade?	2,00	0,00	1,00	Sim	1,00	
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Constantemente?	( x )	0,00	0,80	Sim	0,80	
	b) Esporadicamente?	( )	0,00	0,20	Não	0,00	
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>1,80</b>	
17	A instituição permite contato direto do cidadão com setores da instituição?	2,50	0,00	2,50	Sim	2,50	
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim</b>	( x )					
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>2,50</b>	
18	A instituição possui <i>chats</i> para discussão de assuntos inerentes à segurança pública, por exemplo “fórum eletrônico de debates”?	2,50	0,00	1,25	Sim	1,25	
	<b>Não ( )</b>	( )					
	<b>Sim ( ), se:</b>	( x )					
	a) Com o público interno?	( x )	0,00	0,50	Sim	0,50	
	b) Com o público externo?	( )	0,00	0,75	Não	0,00	
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>1,75</b>	
19	A instituição possui sistemas de parcerias com outras organizações, ex.: convênios?	2,00	0,00	1,00	Sim	1,00	
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Com empresas públicas?	( x )	0,00	0,50	Sim	0,50	
	b) Com empresas privadas?	( x )	0,00	0,50	Sim	0,50	
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>2,00</b>	
20	A instituição exerce sua responsabilidade ecológica através de programas de proteção ao meio ambiente?	2,00	0,00	1,00	Sim	1,00	
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Programas de reciclagem?	( )	0,00	0,35	Não	0,00	
	b) Programas para economia de energia?	( x )	0,00	0,35	Sim	0,35	
	c) Outros	( x )	0,00	0,30	Sim	0,30	
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>1,65</b>	
21	A população tem conhecimento das ações realizadas pela instituição, ex: operação veraneio, operação farra do boi entre outras?	2,50	0,00	2,50	Sim	2,50	
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim)</b>	( x )					
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>2,50</b>	
<b>Pontos possíveis em Relações Externas</b>		<b>13,50</b>					
<b>Pontos obtidos em Relações Externas</b>						<b>12,20</b>	
<b>Notas em Relações Externas</b>						<b>90,37</b>	

**Quadro 6: Questionário Relações Externas e respectivas respostas**

Fonte: adaptado de Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003)

QUALIDADE							
Nº	Perguntas	Ponto	Valor		Qualidade		
			Não	Sim	N/S	Resposta	
22	A instituição realiza políticas de benchmarking como ferramenta de melhoria?	2,00	0,00	1,00	Sim	1,00	
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Na área de instrução e ensino?	( x )	0,00	0,30	Sim	0,30	
	b) Na área administrativa?	( x )	0,00	0,35	Sim	0,35	
	c) Na área operacional?	( x )	0,00	0,35	Sim	0,35	
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>2,00</b>	
23	A instituição realiza enquetes e/ou pesquisas junto ao público externo para verificar a satisfação do cidadão?	2,5	0,00	1,25	Sim	1,25	
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Sistemáticamente?	( )	0,00	0,85	Não	0,00	
	b) Esporadicamente?	( x )	0,00	0,40	Sim	0,40	
		<b>Resultados da pergunta</b>					<b>1,65</b>
24	A instituição participa de algum concurso externo de premiação, a exemplo do “prêmio Polícia Militar de Qualidade”, implementado pela Polícia Militar de São Paulo?	2,00	0,00	1,00	Sim	1,00	
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Sistemáticamente?	( )	0,00	0,70	Não	0,00	
	b) Esporadicamente?	( x )	0,00	0,30	Sim	0,30	
		<b>Resultados da pergunta</b>					<b>1,30</b>
25	A instituição possui alguma forma de premiação interna, como forma de estímulo e incentivo ao seu público interno?	2,00	0,00	1,00	Sim	1,00	
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Em toda a instituição?	( )	0,00	0,80	Não	0,00	
	b) Em setores específicos?	( x )	0,00	0,20	Sim	0,20	
		<b>Resultados da pergunta</b>					<b>1,20</b>
26	A instituição desenvolve algum trabalho ou programa voltado para a área social?	2,00	0,00	1,00	Sim	1,00	
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Constantemente?	( x )	0,00	0,80	Sim	0,80	
	b) Esporadicamente?	( )	0,00	0,20	Não	0,00	
		<b>Resultados da pergunta</b>					<b>1,80</b>
<b>Pontos possíveis em Qualidade</b>		<b>10,50</b>					
<b>Pontos obtidos em Qualidade</b>						<b>7,95</b>	
<b>Notas em Qualidade</b>						<b>75,71</b>	

**Quadro 7: Questionário Qualidade e respectivas respostas**

Fonte: adaptado de Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003)

TRANSPARÊNCIA							
Nº	Perguntas	Ponto	Valor		Transparência		
			Não	Sim	N/S	Resposta	
27	A instituição utiliza diferentes meios para comunicar suas atividades à sociedade?	2,50	0,00	1,25	Sim	1,25	
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Televisão?	( x )	0,00	0,35	Sim	0,35	
	b) Jornal?	( x )	0,00	0,35	Sim	0,35	
	c) Internet?	( x )	0,00	0,30	Sim	0,30	
	d) Rádio?	( x )	0,00	0,25	Sim	0,25	
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>2,50</b>	
28	A instituição apresenta, com destaque, as últimas notícias de sua atuação?	2,50	0,00	1,25	Sim	1,25	
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Todos os dias?	( x )	0,00	0,60	Sim	0,60	
	b) Todas as semanas?	( x )	0,00	0,40	Sim	0,40	
	c) Todos os meses?	( x )	0,00	0,25	Sim	0,25	
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>2,50</b>	
29	A instituição disponibiliza informações sobre a sua prestação de contas?	2,50	0,00	1,25	Sim	1,25	
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Em jornais de grande circulação?	( )	0,00	0,00	Não	0,00	
	b) Na Internet?	( )	0,00	0,00	Não	0,00	
	c) No diário oficial	( x )	0,00	0,30	Sim	0,30	
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>1,55</b>	
30	A instituição disponibiliza informações sobre licitações; como resultados e as que estão sendo realizadas?	2,50	0,00	1,25	Sim	1,25	
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Em jornais de grande circulação?	( )	0,00	0,50	Não	0,00	
	b) Na Internet?	( x )	0,00	0,45	Sim	0,45	
	c) No diário oficial	( x )	0,00	0,30	Sim	0,35	
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>2,05</b>	
31	A instituição disponibiliza aos cidadãos informações sobre seus planos de ação e operações e os resultados obtidos?	2,50	0,00	1,25	Sim	1,25	
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Em jornais de grande circulação?	( )	0,00	0,35	Não	0,00	
	b) Na Internet?	( )	0,00	0,35	Não	0,00	
	c) Na televisão?	( )	0,00	0,35	Não	0,00	
	d) No diário oficial	( x )	0,00	0,20	Sim	0,20	
	<b>Resultados da pergunta</b>					<b>1,45</b>	
<b>Pontos possíveis em Transparência</b>		<b>12,50</b>					
<b>Pontos obtidos em Transparência</b>						<b>10,05</b>	
<b>Notas em Transparência</b>						<b>80,40</b>	

**Quadro 8: Questionário Transparência e respectivas respostas**

Fonte: adaptado de Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003)

De acordo com Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003), a nota obtida por cada categoria corresponde à relação entre o total de pontos obtidos e o total de pontos possíveis, conforme a fórmula apresentada na seqüência e demonstrada no Quadro 9:

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

N = Nota

PO = Total de pontos obtidos

PP = Total de pontos possíveis

<b>CAPITAL HUMANO</b>				
<b>Pontos possíveis em Capital Humano</b>	<b>19,00</b>			
<b>Pontos obtidos em Capital Humano</b>				<b>16,85</b>
<b>Notas em Capital Humano</b>				<b>88,68</b>

**Quadro 9: Atribuição da nota**

Fonte: adaptado de Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003)

No exemplo do Quadro 9, o total de pontos obtidos em Capital Humano é de 16,85 e o total de pontos possíveis é de 19,00; para se chegar à nota final, multiplica-se a pontuação obtida por 100 e divide-se pelos pontos possíveis, ou seja,  $16,85 \times 100 / 19 = 88,68$  (neste trabalho será utilizada apenas duas casas após a vírgula).

Na seqüência, no Quadro 10, serão apresentadas as notas apuradas em cada uma das categorias do Capital Intelectual no contexto da instituição analisada - Polícia Militar de Santa Catarina, sendo que esta nota foi obtida por meio da fórmula apresentada anteriormente e demonstrada por meio do Quadro 9, que foi adaptada do modelo apresentado por Melo *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003).

<b>CAPITAL HUMANO</b>					
<b>Pontos possíveis em Capital Humano</b>	<b>19,00</b>				
<b>Pontos obtidos em Capital Humano</b>					<b>16,85</b>
<b>Notas em Capital Humano</b>					<b>88,68</b>
<b>ORGANIZAÇÃO INTERNA</b>					
<b>Pontos possíveis em Organização Interna</b>	<b>11</b>				
<b>Pontos obtidos em Organização Interna</b>					<b>9,90</b>
<b>Notas em Organização Interna</b>					<b>90,00</b>
<b>RELAÇÕES EXTERNAS</b>					
<b>Pontos possíveis em Relações Externas</b>	<b>13,5</b>				
<b>Pontos obtidos em Relações Externas</b>					<b>12,20</b>
<b>Notas em Relações Externas</b>					<b>90,37</b>
<b>QUALIDADE</b>					
<b>Pontos possíveis em Qualidade</b>	<b>10,50</b>				
<b>Pontos obtidos em Qualidade</b>					<b>7,95</b>
<b>Notas em Qualidade</b>					<b>75,71</b>
<b>TRANSPARÊNCIA</b>					
<b>Pontos possíveis em Transparência</b>	<b>12,50</b>				
<b>Pontos obtidos em Transparência</b>					<b>10,05</b>
<b>Notas em Transparência</b>					<b>80,40</b>

**Quadro 10: Nota atribuída**

Fonte: adaptado de Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003)

Percebe-se que as notas encontradas para as cinco categorias de Capital Intelectual na Polícia Militar de Santa Catarina são satisfatórias, pois estão todas acima de 75 pontos, sendo que a menor nota encontrada foi para Qualidade, 75,71 pontos, e, a maior nota para Relações Externas, 90,37 pontos.

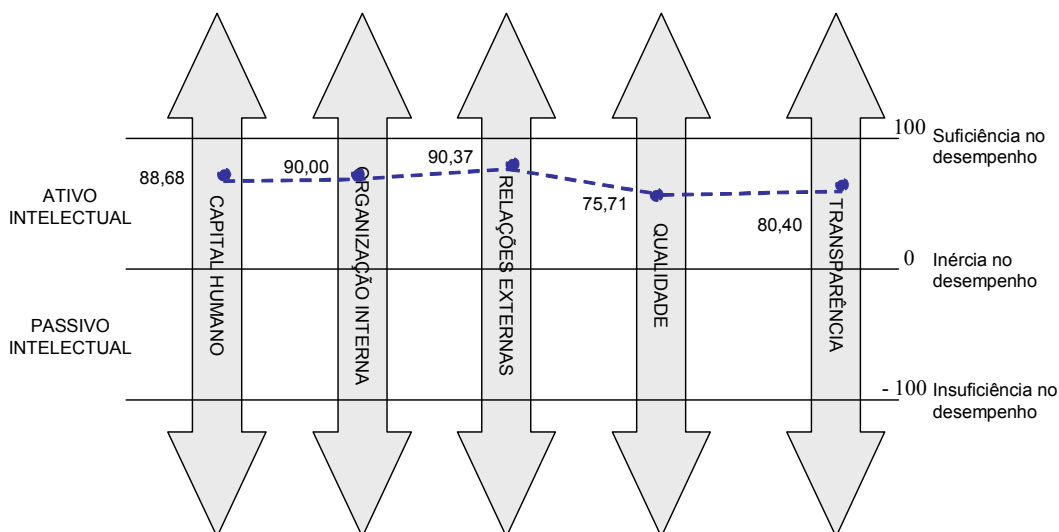
### 3.3.2 Aspectos analisados

Sendo as informações obtidas consideradas como um ativo intangível que faz parte do Capital Intelectual da instituição PMSC, a nota final de cada uma das categorias de Capital Intelectual será dada considerando-se a proporção de pontos obtidos por cada categoria em relação ao total de pontos possíveis.

Pode-se, então, por meio desses dados, avaliar a nota alcançada por cada categoria do Capital Intelectual na PMSC, a qual encontra-se na Figura 2, utilizando o modelo desenvolvido por Queiroz (2003). Pode-se verificar a partir desta nota se o Capital Intelectual encontra-se em um patamar satisfatório, ou seja acima de zero (que significa a inércia), tendendo à intensidade no desempenho, em uma escala que poderá



chegar até + 100; ou ainda, se o Capital Intelectual encontra-se abaixo de zero, tendendo à insuficiência (que poderá chegar a – 100), o que, se for o caso, será um ponto a ser observado pela instituição na busca de seu melhoramento.



**Figura 2: Perfil de desempenho do Capital Intelectual na PMSC**  
 Fonte: Modelo adaptado de Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003)

Verifica-se no perfil de desempenho de Capital Intelectual da Polícia Militar de Santa Catarina, Figura 2, que as notas encontram-se todas no ativo intelectual, sendo este considerado por Queiroz como uma gestão adequada. As notas encontradas, de acordo com o modelo de Queiroz, para cada uma das cinco categorias podem ser consideradas satisfatórias pois estão próximas da pontuação máxima, 100 pontos, e, bem acima da inércia no desempenho, nota 0, o que retrataria uma gestão estagnada, sem visão de futuro.

### 3.3.2.1 Análise do Perfil de Desempenho do Capital Intelectual na PMSC

De acordo com o modelo de Capital Intelectual desenvolvido por Queiroz (2003) e operacionalizado na Polícia Militar de Santa Catarina, encontra-se os seguintes resultados para as 5 categorias:

Capital Humano – no capital humano a nota encontrada foi de + 88,68, o que pode ser considerado como um bom resultado, sendo que +100 seria a eficiência plena no desempenho. Esse resultado demonstra que a instituição conta com um corpo funcional capacitado, com iniciativa e praticidade na resolução de problemas. Ressalta-se que, conforme opinião de vários autores pesquisados, o capital humano, i.e., as pessoas, pode ser considerado como o maior agente na criação de Capital Intelectual nas organizações.

Organização Interna – nessa categoria, a nota encontrada foi de + 90,00; sendo também um bom resultado. Isso demonstra que a instituição, embora sendo regida por uma série de legislações e normas específicas (burocracia), está adaptando-se à nova realidade, por meio de modernos sistemas de informação, inovação em processos gerenciais, informatização e controle organizacional.

Relações Externas – nessa categoria encontra-se a maior nota dentre as 5 analisadas, que é de + 90,37. Quanto a esse resultado, cabe destacar que, mesmo a instituição atuando, em certos casos, como um órgão de repressão no cumprimento do seu dever, seu relacionamento com os agentes externos é positivo. O alto grau de relações externas evidencia que a instituição interage com a comunidade na busca de soluções, em conjunto, para os problemas relacionados à segurança pública.

Qualidade – nessa categoria foi encontrada a nota + 75,71; embora possa ser considerado como um bom resultado, essa categoria deveria, juntamente com a transparência, ter se sobressaído das demais, dada a sua pertinência e importância no âmbito público. Sendo a prestação de serviços a atividade básica da PMSC, a qualidade é primordial na prestação de bons serviços ao cidadão.

Transparência – nessa categoria foi encontrada a nota + 80,40. Esse resultado é bom, analisando o modelo como um todo; porém, sendo a instituição PMSC um órgão público, seria mais coerente a nota em transparência se destacar acima das demais. Vale destacar que, quanto maior for a transparência, maior será a confiança das pessoas na instituição, na lisura de suas ações.

### 3.3.2.2 Sugestões para Melhoramento do Capital Intelectual na PMSC

De acordo com a análise das categorias do Capital Intelectual na PMSC, no contexto geral, a nota encontrada é boa, pois encontra-se no ativo intelectual, ou seja bem acima de 0, que é considerado a inércia no desempenho. Porém, vale destacar que, nas categorias Qualidade e Transparência, encontram-se as menores notas. Sendo a instituição estudada um órgão cuja atividade básica é a prestação de serviços à comunidade, que é o cliente, o mais coerente seria essas duas categorias obterem um valor de destaque, se possível melhor do que as demais categorias.

Diante do exposto, propõe-se uma otimização das categorias Qualidade e Transparência, atentando-se para alguns itens verificados por meio das respostas encontradas no questionário aplicado na instituição.

Sugestões para otimizar as categorias Qualidade e Transparência:

- ✓ Realizar enquetes e e/ou pesquisas junto ao público externo, por meio de Internet, com certa frequência, para que o grau de satisfação do cidadão possa ser medido e acompanhado;
- ✓ Realizar premiações internas como forma de incentivo e motivação dos funcionários, abrangendo a totalidade da instituição. Tal medida servirá para demonstrar que a instituição valoriza os seus colaboradores e com isso os mesmos desenvolverão melhor as suas funções, o que reverterá em bons serviços prestados à comunidade;
- ✓ Divulgar, em veículos de comunicação de acesso à grande parte da população, informações relativas ao plano de contas. Deixar essas informações disponíveis na Internet para que a população possa consultar e assim obter conhecimento das realizações feitas pela instituição com os recursos a ela destinados;
- ✓ Divulgar os investimentos em planos de ação e operações a serem realizados pela instituição para que a população possa

acompanhar onde e como estão sendo investidos os recursos públicos.

### 3.3.3 Tabulação da Pesquisa sobre Capital Intelectual na PMSC

Na seqüência será apresentada a forma como irá ser realizada a análise, a partir dos dados obtidos com os resultados do questionário e de seu gráfico representativo.

A partir das notas apuradas em cada categoria do Capital Intelectual, será verificada a pontuação do mesmo como um todo; para obter essa pontuação usar-se-á média aritmética, ou seja, soma-se as notas das cinco categorias e divide-se pelo total, que é cinco.

De acordo com as notas encontradas em cada categoria do Capital Intelectual apresentada no quadro 10, apresenta-se, na seqüência, os valores da nota de Capital Humano, Organização Interna, Relações Externas, Qualidade e Transparência, de acordo com Quadro 11:

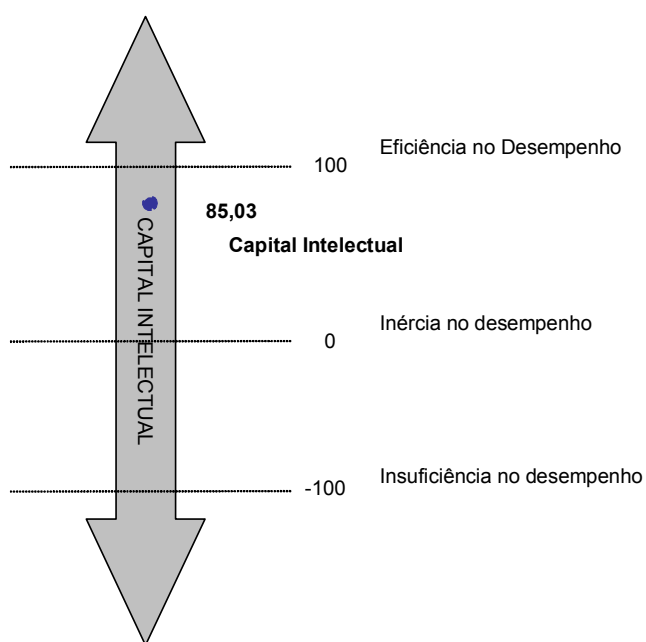
Notas em Capital Humano	88,68
Notas em Organização Interna	90,00
Notas em Relações Externas	90,37
Notas em Qualidade	75,71
Notas em Transparência	80,40
Soma das Notas de Capital Intelectual	425,16

**Quadro 11: Nota atribuída e somatório das 5 categorias**

Fonte: elaboração Própria

A partir da soma das notas em cada categoria do Capital Intelectual, deverá ser elaborada a nota final, destacando que esta será atribuída ao Capital Intelectual da organização estudada. Assim se tem que a soma das notas é 425,16, conforme o Quadro 11, sendo que esse valor será dividido pelo número de categorias existentes, que são cinco, então obtêm-se:  $425,16 / 5 = 85,03$ .

O valor do Capital Intelectual encontrado para a organização Polícia Militar de Santa Catarina é de 85,03. A seguir apresenta-se a nota encontrada para o Capital Intelectual da organização – Polícia Militar de Santa Catarina, representada na Figura 3.



**Figura 3: Modelo de Capital Intelectual**

Fonte: Adaptado de Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003)

Verifica-se no modelo acima, Figura 3, que o Capital Intelectual encontra-se em nível satisfatório, com tendência à suficiência no desempenho. Destaca-se que as informações utilizadas para realização do questionário, modelo de Capital Intelectual e maneira de avaliar esse Capital Intelectual foram adaptados para a instituição analisada, a partir de um modelo e categorias já existentes. Não foram desenvolvidos itens novos, eliminando-se assim qualquer dúvida em relação à nota alcançada ter sido encontrada de forma tendenciosa.

### 3.3.4 Crítica ao Modelo Desenvolvido por Queiroz (2003)

De acordo com o modelo desenvolvido por Queiroz (2003), verifica-se que o mesmo traz dois grupos de intangíveis novos para o setor público: a Qualidade e a Transparência. O autor dá grande destaque a essas duas novas categorias, no entanto, o peso atribuído a todas é o mesmo, ou seja, 20% a cada uma das 5 categorias.

O que se propõe é uma atribuição de peso às 5 categorias apresentadas; atribuindo um peso maior às duas questões consideradas de maior importância na administração pública, quais sejam, qualidade e transparência.

Conforme poderá ser verificado no quadro 12, será alocado um peso a cada uma das categorias de Capital Intelectual e, então, espera-se chegar a um valor mais coerente com a realidade da instituição, sendo essa uma entidade pública.

Capital Humano	15%
Organização Interna	15%
Relações Externas	15%
Qualidade	28%
Transparência	27%

**Quadro 12: Atribuição de peso às categorias de CI segundo seu grau de importância**

Fonte: elaboração própria

Para chegar aos novos valores de Capital Intelectual, utilizar-se-á a seguinte fórmula: Valor do CI na PMSC=(0,15 x Nota Capital Humano) + (0,15 x Nota Organização Interna) + (0,15 x Nota Relações Externas) + (0,28 x Nota Qualidade) + (0,27 x Nota Transparência).

No quadro 13 são apresentados os novos valores de Capital Intelectual na PMSC, sendo que agora a Qualidade e a Transparência têm um peso maior do que Capital Humano, Organização Interna e Relações Externas.

Valor Capital Humano	13,30
Valor Organização Interna	13,50
Valor Relações Externas	13,56
Valor Qualidade	21,20
Valor Transparência	21,70
Valor Capital Intelectual	83,26

**Quadro 13: Valores para cada categoria aplicando o peso atribuído**

Fonte: elaboração Própria

Para encontrar o novo valor de Capital Intelectual, verificado no quadro 13, foi aplicada a fórmula apresentada anteriormente, então tem-se:

$$\text{Valor CI - PMSC} = (0,15 \times \text{CH}) + (0,15 \times \text{OI}) + (0,15 \times \text{RE}) + (0,28 \times \text{Q}) + (0,27 \times \text{T})$$

$$\text{VCI PMSC} = (0,15 \times 88,68) + (0,15 \times 90,00) + (0,15 \times 90,37) + (0,28 \times 75,71) + (0,27 \times 80,40)$$

$$\text{VCI PMSC} = 83,26.$$

Observa-se que o novo valor encontrado para o Capital Intelectual na PMSC, não é muito diferente do valor anterior, porém é mais real, visto que a Qualidade e a Transparência são duas categorias elementares para que os órgãos públicos sejam reconhecidos pela população, que são os verdadeiros clientes.

Outra crítica ao modelo desenvolvido pelo professor Queiroz está relacionada à atribuição de pontos às questões, no que se refere às questões desdobradas em questões secundárias. Nesses casos, quando a resposta à questão principal for afirmativa, já recebe metade da pontuação. Destaca-se que tal procedimento não relata de forma correta a realidade, pois verificou-se no trabalho desenvolvido que, mesmo sendo atribuída à questão secundária uma pontuação relativamente pequena em relação ao total de pontos da questão principal, a exemplo da questão de número 29, Quadro 14, a pontuação encontrada foi alta, comparando-se com o total de pontos possíveis.

29	A instituição disponibiliza informações sobre a sua prestação de contas?		2,50	0,00	1,25	Sim	1,25
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( x )					
	a) Em jornais de grande circulação?	( )		0,00	0,00	Não	0,00
	b) Na Internet?	( )		0,00	0,00	Não	0,00
	c) No diário oficial	( x )		0,00	0,30	Sim	0,30
<b>Resultados da pergunta</b>							<b>1,55</b>

**Quadro 14: Questão de nº 29**

Fonte: adaptado de Mello *et al.* (2003, *apud* QUEIROZ, 2003)

No exemplo da questão 29, mesmo a instituição só disponibilizando as informações sobre sua prestação de contas no Diário Oficial, sendo essa de ordem obrigatória, recebeu um total de 1,55 pontos. Comparando o total de pontos encontrados com o total de pontos possíveis, chega-se à nota de 62,00 (1,55 x 100 /

2,50 = 62), o que é um bom resultado. Sabe-se, no entanto, que a divulgação dessas informações só atende ao que é obrigatório, não conferindo mérito no quesito transparência.



## **4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

### **4.1 Quanto a Questão Problema**

O tema Capital Intelectual, conforme enfocado, despertou a atenção de diversos pesquisadores ao longo dos anos. Provavelmente a importância atribuída ao tema esteja vinculada às modificações que a economia sofreu nos últimos anos, quando se passou a valorizar, cada vez mais, aspectos intangíveis como conhecimento, habilidades, processos, sistemas de informação, entre outros.

Diante da complexidade que a matéria envolve, talvez não seja possível elaborar um modelo único de Capital Intelectual para todos os tipos de organizações devido às especificidades encontradas em cada uma.

A preocupação com o assunto está refletida nas várias tentativas de modelos ou métodos propostos para a avaliação do Capital Intelectual. O modelo analisado em nossa pesquisa foi desenvolvido especificamente para ser aplicado no setor público.

Este trabalho procurou abordar as situações que envolvem o Capital Intelectual e suas especificidades para o setor público, além de verificar qual a viabilidade na operacionalização do modelo para medir o Capital Intelectual (desenvolvido por Queiroz (2003)) na instituição pública PMSC. Constatou-se ser viável sua aplicação neste setor, porém com alguns ajustes.

### **4.2 Quanto aos Objetivos**

O Capital Intelectual encontrado, adaptando-se o modelo desenvolvido por Queiroz, teve como nota final na PMSC + 85,03, sendo considerada satisfatória, pois é uma nota que atinge níveis próximos da eficiência no desempenho, + 100, nota máxima.

Concluiu-se, com base no modelo, que a instituição PMSC, conta com um corpo funcional capacitado e inovador, que busca melhorar a eficiência e efetividade da

instituição. A instituição, embora sendo uma entidade altamente burocrática, devido as suas peculiaridades, está adaptando-se à nova realidade, por meio de modernos sistemas de informação, inovação em processos gerenciais, informatização e controle organizacional. Mesmo a instituição atuando, em certos casos, como um órgão de repressão, no cumprimento do seu dever, seu relacionamento com os agentes externos é positivo, evidenciando que há interação com a comunidade.

Nas duas novas categorias apresentadas por Queiroz, Qualidade e Transparência, foram encontradas as menores notas, sendo essas mesmo assim satisfatórias. Como a qualidade dos serviços prestados depende da avaliação do cidadão, percebeu-se que há falta de um acompanhamento mais efetivo, por meio de pesquisas, de como a comunidade está avaliando os serviços prestados pela PMSC, para que então se encontrem parâmetros para medir essa qualidade. Verificou-se que a instituição disponibiliza ao cidadão uma diversidade de informações. Ressaltando, porém, que assuntos de interesse do cidadão, relacionados à aplicação dos recursos financeiros, não são divulgados de maneira a atingir a maioria da população.

Percebeu-se neste trabalho que o peso atribuído às 5 categorias é o mesmo, 20%. Então, propôs-se uma atribuição de pesos diferenciada para as duas categorias, dada a sua pertinência e importância no âmbito público. Analisou-se que, utilizando essa nova atribuição de pesos, a nota de Capital Intelectual na PMSC foi reduzida, pois a qualidade e a transparência obtiveram as menores pontuações em relação a todas as categorias. A nova nota ficou em 83,26, salientando-se que mesmo não tendo alteração significativa, essa nova nota está mais condizente com a realidade.

Constatou-se também que o modelo deve ser revisto no que consiste a distribuição dos pontos, principalmente, nas questões que se desdobram em questões secundárias, para que a nota final encontrada reflita melhor a realidade.

Como a qualidade e a transparência obtiveram as menores notas das 5 categorias avaliadas, sugeriu-se atenção especial para alguns pontos específicos dessas categorias, que podem ser melhorados sem a alocação de custos elevados para a instituição.

Concluiu-se que, apesar das dificuldades de compreensão do Capital Intelectual em face de sua subjetividade, resta evidente que o mesmo é representativo e importante atualmente, repercutindo no valor de mercado e no reconhecimento das

organizações. Porém, um modelo de avaliação do Capital Intelectual terá que trilhar um longo caminho para atingir um formato mais legítimo, à prova de contestações. Contudo, o atual momento empresarial deixa clara a necessidade de apurar-se o valor dos recursos intelectuais mantidos pelas organizações, pois eles têm um valor e, portanto devem ser objeto de estudo da ciência contábil.

### **4.3 Sugestões para Futuros Trabalhos**

- Rever o modelo no que consiste a distribuição dos pontos, principalmente, nas questões que se desdobram em questões secundárias, buscando adequá-las, para que permitam demonstrar notas coerentes com a realidade;
- Fazer uma análise quanto a distribuição de pesos para as cinco categorias, verificando a possibilidade de atribuir pesos maiores as duas novas categorias contempladas no modelo de Queiroz, Qualidade e Transparência;
- Criação de um modelo que contemple mais critérios;
- Realizar estudos comparativos com Polícias Militares de outros estados, utilizando o modelo para medir o Capital Intelectual desenvolvido por Queiroz com os ajustes sugeridos neste trabalho;
- Realizar estudos na Polícia Militar de Santa Catarina, utilizando a metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C);
- Realizar estudo com a Polícia Militar de Santa Catarina, mostrando suas ações desenvolvidas nos questionários mencionados, através de verificação *in loco*, sob forma de constatação.

## 5 REFERÊNCIAS

BRASIL. *Constituição Federal*, de 05/10/1988. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. *Decreto Lei nº 667, de 2 de julho de 1969*. Reorganiza as polícias militares e corpos de bombeiros dos Estados, dos Territórios e do Distrito federal e dá outras providências. Brasília: Gráfica do senado, 1969.

BORGES, W. A. et al. *Evolução Histórica das Polícias Militares*. Porto Alegre: Brigada Militar. 1992

BRESSER PEREIRA, L. C. *Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado*. In: BRESSER PEREIRA, L. C., SPINK, P. *Reforma do estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. Trad. Luciana Bontempi Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994.

CRUZ, Flávio da. *Auditoria governamental*. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. *Contabilidade e movimento patrimonial no setor público*. Florianópolis: edição autor, 1989.

DINIZ, Maria Helena. *Dicionário jurídico*. v. 2 (D-I). São Paulo: Saraiva, 1998.

DRUCKER, Peter F. *A sociedade pós – capitalista*. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUFFY, Daintry. *Uma idéia capital*. HSM Management. São Paulo, nº 22, set./out. 2000.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Capital Intelectual*. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário de língua portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira 1986.

FERREIRA, Ademir Antonio (Org.). *Gestão Empresarial: de taylor aos nossos dias*. São Paulo : Pioneira, 2001.

FITZ-ENS, Jac. *Retorno do investimento em capital humano*. Trad. Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Makron Books, 2001.

Gil, Antônio C. *Como Elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HENRIQUE, Joice. *Gestão de Qualidade na Polícia Militar*. Imprensa oficial. São Paulo. 2003.

HIRAI, Yumi. *O prêmio eco e sua importância social*. Prêmio ECO. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.fea.usp.br/publicacoes/controversa/3setor-4.html>>. Acesso em 09 abr. 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOHAMA, Hélio. *Contabilidade pública: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LAKATOS, E.M. *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1986.

LAZZARINI, A. *A segurança pública e o aperfeiçoamento da polícia no Brasil*. Separata da Revista O Alferes, Belo Horizonte, v.10, n.34, jul/set. 1992

LOPO, A. et al. *Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica*. FINECAFI, Eliseu Martins (organizador). São Paulo: Atlas, 2001.

MATIAS, Alberto B.; CAMPELLO, Carlos A. G. B. *Administração financeira municipal*. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCINEIRO, Nazareno; PACHECO, Giovanni C. *Polícia Comunitária: evoluindo para a polícia do século XXI*. Florianópolis: Insular, 2005.

MARTINS, E. ANTUNES, M.T.P. *Capital intelectual: verdades e mitos*. In: Congresso Brasileiro de Contabilidade, 16, 2000. Goiânia, Anais. Goiânia: CFC, outubro de 2000.

MARTINS, Margarida Ayres. *O poder da imagem das organizações*. Comunicação empresarial 23 – marketing turístico 17. Maio 2005. Disponível em: <<http://rearwindow.weblog.com.pt/arquivo/2005/05/sobreopoderd.html>>. Acesso em 16 abr. 2006 11:03

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 18. ed. São Paulo: Malheiros, 1993.

MELLO, S. A., COHEN, F.B.R.F., OLIVEIRA, P.P.. *Avaliação de Capital Intelectual das páginas da WEB das Assembleias Legislativas Brasileiras*. Monografia de Especialização do Curso de Pós-Graduação de Instituto de Educação Continuada. PUC Minas, 2003.

MORAES, Simone A. de. *Motivação e liderança*. Rio Grande do Sul. 2004.

NARDELLI, Áurea Maria Brandi. *Questão ambiental: riscos e oportunidades às organizações*. Educação ambiental 24 no ar, abril/2006. Disponível em: <<http://www.redeambiente.org.br/opiniaao.asp?artigo=64.html>>. Acesso em: 31 mar. 2006.

OLIVEIRA, Luiz Antônio Gouveia de. *Obtenção de vantagem competitiva e criação de valor através de alianças estratégicas*. São Paulo, 2005. Disponível em : <<http://www.fa7.edu.br/rea7/artigos/volume2/artigos/read2.doc>>. Acesso em 03 de abr. 2006.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. *Reinventando o governo*. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PLATT NETO, Orion Augusto; Universidade Federal de Santa Catarina. Painéis de indicadores contábeis para diagnóstico financeiro e fiscal de municípios. Florianópolis, 2002. 311 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

PEREIRA, M. J. L de B.; FONSECA, J. G. M. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997.

POLÍCIA MILITAR. Relatório Anual 1998. Florianópolis: EMG, Jan. 1999.

QUEIROZ, A. B.. *La medición del capital intelectual em el sector público*. Tese (Doutorado) Universidad de Zaragoza, Faculdade de Ciências Econômicas y Empresariales. Zaragoza, 2003.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 76-97.

RIBEIRO, Renato V. *A motivação como ferramenta gerencial de mudança*: atuação do gerente é fundamental para criar clima organizacional motivador. Revista Fae Business, nº 06. São Paulo: Ago. 2003

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social*: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTA CATARINA. *Constituição do Estado de Santa Catarina*, 1989. Florianópolis: Assembléia Legislativa/ IOESC, 1989.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6.217: dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 1983.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6.218: dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 1983.

SILVA, Lino Martins da. *Contabilidade governamental: um enfoque administrativo*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SORIO, Washington. *Clima Organizacional*. Portal KMOL, jun., 2005. Disponível em: <[http://www.kmol.online.pt/artigos/200506/sor05\\_1.html](http://www.kmol.online.pt/artigos/200506/sor05_1.html)>. Acesso em: 26 abr. 2006.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem, competitiva das empresas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erick. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.



## APÊNDICE A - Questões e justificativas - Capital Humano

CAPITAL HUMANO				
Nº	Ponto	Pergunta	Justificativa	
01	2,50	A instituição possui políticas de formação para seus funcionários? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( ), se:</b> a) De nível básico? b) De nível médio? c) De nível superior?	A educação é universal, na sociedade do conhecimento; e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimentos que requerem mais treinamento e educação atualizada para as suas aplicações, Crawford (1994). Ainda conforme o autor pessoas educadas, habilitadas e treinadas, como força Dominante da economia, são a marca da economia do conhecimento. Este conhecimento pode ser adquirido de uma variedade de fontes, através de experiências pessoais e profissionais, informalmente lendo jornais, revistas, livros e assistindo a televisão; e formalmente, freqüentando cursos de nível básico, médio e superior, ou ainda em programas de treinamentos específicos, que em muitos casos, podem ser ministrados pelas próprias organizações. Através do investimento em formação, avaliação continuada e incentivos aos funcionários; no sentido de que busquem cada vez mais o aprimoramento do conhecimento e o aperfeiçoamento profissional, a empresa se posiciona de maneira inteligente, pois está investindo na qualidade dos serviços, o que fará com que a população sintam-se atendida em seus anseios tendo ao seu dispor funcionários mais bem qualificados.	
02	2,00	A instituição realiza períodos de estágios com seus novos funcionários? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( ), se:</b> a) De um a dois meses? b) De dois a seis meses?		
03	1,00	A instituição possui um sistema de orientação e supervisão do ensino? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( ), se:</b> a) Período de curso? b) Permanente?		
04	1,00	A instituição incentiva seus funcionários na continuação de seu ensino formal? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( ), se:</b> a) Através de bolsas de estudo? b) Através de horários alternativos para quem estuda?		
05	2,50	A instituição avalia o desempenho de seus funcionários? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( ), se:</b> a) Durante curso de formação? b) Durante estágio? c) No decorrer da atividade profissional?		
06	2,00	A instituição realiza pesquisas para verificar como esta o clima organizacional, motivação e satisfação dos funcionários? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( ), se:</b> a) A cada trimestre? b) A cada semestre? c) Anualmente?		Conhecendo o clima organizacional, a instituição cria uma base de informações, identifica e compreende os aspectos positivos e negativos que impactam no clima e orienta a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional, e, conseqüentemente, da produtividade da empresa, Sorio (2005).

<b>CAPITAL HUMANO</b>			
<b>Nº</b>	<b>Ponto</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Justificativa</b>
07	2,00	A instituição incentiva projetos que visam o bem estar dos funcionários, a exemplo de grêmios e associações? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( )</b>	Investindo na satisfação das necessidades das pessoas, nos termos mais amplos da realização humana, mais positivo será o impacto sobre a competitividade da instituição, Ribeiro (2003).
08	2,00	A instituição possui plano de carreira para os seus funcionários, como forma de motivação? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( )</b>	A ascensão profissional é um fator de motivação para o ser humano. Através de planos de carreira a instituição motiva os seus funcionários na busca deste crescimento profissional, o que se traduz em melhor desempenho e mais comprometimento dos funcionários, Moraes (2004).
09	2,00	A instituição realiza consultas junto ao público interno sobre projetos e ações a serem desenvolvidos pela entidade? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( ), se:</b> a) Coletivamente, por meio das associações? b) Individualmente, por meio de pesquisas?	A participação dos funcionários no processo da tomada de decisão e nas resoluções dos problemas do dia-a-dia, propicia uma maior integração na instituição e um aumento na Segurança e auto confiança dos funcionários, Moraes (2004).
10	2.00	Ações advindas das sugestões do corpo funcional são implantadas efetivamente pela instituição? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( ), se:</b> a) Parcialmente? b) Totalmente?	

## APÊNDICE B - Questões e justificativas - Organização Interna

ORGANIZAÇÃO INTERNA			
Nº	Ponto	Pergunta	Justificativa
11	2,50	<p>A instituição disponibiliza informações <i>on-line</i> por meio de manuais, bancos de dados, sistemas de informação entre outros ?</p> <p><b>Não ( )</b>  <b>Sim ( ), se:</b>                      a) Através de correio eletrônico?                      b) Através da Intranet?                      c) Através da Extranet?                      Através da Internet?</p>	<p>A utilização destas ferramentas faz com que a instituição compartilhe conhecimentos e informações com o público interno e externo, agilizando assim a comunicação. Stewart (1998) explica que essas ferramentas são tentativas de reunir informações e conhecimentos espalhados e convertê-los em conhecimento organizacional.</p>
12	2,50	<p>A instituição possui uma espécie de banco de dados (informações) onde acumula lições aprendidas que ficam em propriedade da empresa?</p> <p><b>Não ( )</b>  <b>Sim ( )</b></p>	<p>A instituição pode utilizar em processos futuros idéias que já foram utilizadas com sucesso no passado. Conforme Stewart (1998 p. 104) “ Uma das melhores formas de aumentar o capital estrutural é acumular lições aprendidas”.</p>
13	2,00	<p>A instituição disponibiliza informações de interesse dos funcionários em rede, a exemplo de contra-cheque e horas trabalhadas?</p> <p><b>Não ( )</b>  <b>Sim ( )</b></p>	<p>Através da prestação de informação <i>on-line</i> aos funcionários, a exemplo de folha de pagamento, a instituição agiliza serviços internos, Mello <i>et al</i> (2003, apud QUEIROZ, 2003).</p>
14	2,00	<p>A instituição disponibiliza seu organograma em rede?</p> <p><b>Não ( )</b>  <b>Sim ( ), se?</b>                      a) Ao público interno?                      b) Ao público externo?</p>	<p>Divulgar a composição da estrutura de um órgão de segurança pública é importante para que o cidadão possa visualizar como este órgão se organiza para o cumprimento de seu papel, Mello <i>et al</i> (2003, apud QUEIROZ, 2003).</p>
15	2,00	<p>A instituição informa as atribuições das unidades em rede?</p> <p><b>Não ( )</b>  <b>Sim ( ), se:</b>                      a) Ao público interno?                      b) Ao público externo?</p>	<p>Através deste recurso, o cidadão conhece a estrutura administrativa e operacional da instituição e portanto pode compreender melhor seu funcionamento, Mello <i>et al</i> (2003, apud QUEIROZ, 2003).</p>

## APÊNDICE C - Questões e justificativas - Relações Externas

<b>RELAÇÕES EXTERNAS</b>			
<b>Nº</b>	<b>Ponto</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Justificativa</b>
16	2,00	A instituição desenvolve ações de educação para a cidadania destinadas a grupos da sociedade? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( ), se:</b> a) Constantemente? b) Esporadicamente?	Ações de esclarecimento e educação dos cidadãos Quanto aos aspectos do funcionamento e importância da Segurança pública na manutenção da ordem acabam produzindo uma imagem positiva da organização, Mello <i>et al</i> (2003, apud QUEIROZ, 2003).
17	2,50	A instituição permite contato direto do cidadão com todos os seus setores? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( )</b>	A possibilidade de contato direto com a grande maioria dos setores da organização facilita o procedimento de comunicação do usuário que possui demandas específicas, Mello <i>et al</i> (2003, apud QUEIROZ, 2003).
18	2,50	A instituição possui chats para discussão de assuntos inerentes a segurança pública, exemplo “fórum eletrônico de debates”? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( ), se:</b> a) Com o público interno? b) Com o público externo?	Através destes fóruns de discussão os cidadãos e a instituição ficam mais próximos, para então poder discutir temas de interesse de toda a sociedade, Mello <i>et al</i> (2003, apud QUEIROZ, 2003).
19	2,00	A instituição possui sistemas de parcerias com outras organizações, a exemplo de convênios? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( ), se:</b> a) Com empresas públicas? b) Com empresas privadas?	Alianças e outras formas de parcerias de desenvolvimento são cada vez mais importantes para as organizações empresariais Oliveira (2005). Ao somar esforços com outros órgãos e empresas a instituição e o cidadão (cliente) saem ganhando.
20	2,00	A instituição exerce sua responsabilidade ecológica através de programas de proteção ao meio ambiente? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( ), se:</b> a) Programas de reciclagem? b) Programas para a economia de energia? c) Outros?	Integrar a competitividade com proteção ambiental constitui-se hoje em uma das grandes metas das organizações, refletindo os novos valores da sociedade. A preocupação com a questão ambiental deixa claro ao cidadão a sua atuação responsável quanto ao meio ambiente, Nardelli (2006).
21	2,50	A população tem conhecimento das ações realizadas pela instituição, a exemplo de operação carnaval, operação farra do boi entre outras? <b>Não ( )</b> <b>Sim ( )</b>	Estando cientes das ações desenvolvidas pela instituição a população poderá interagir com ela de maneira mais eficiente: Exigindo assim que esta cumpra seu papel, Crawford (1994).

## APÊNDICE D - Questões e justificativas - Qualidade

QUALIDADE			
Nº	Ponto	Pergunta	Justificativa
22	2,00	<p>A instituição realiza políticas de <i>benchmarking</i> como ferramenta de melhoria?</p> <p><b>Não</b> ( )</p> <p><b>Sim</b> ( ), se:</p> <p>a) Na área de instrução e ensino?</p> <p>b) Na área administrativa?</p> <p>c) Na área operacional?</p>	<p>O benchmarking é uma ferramenta com um propósito específico; onde empresas se utilizam de Práticas e processos já utilizados por outras empresas, ou seja são modelos a ser seguidos, Fitz-enz (2001). Portanto utilizando-se desta ferramenta a instituição poderá economizar tempo, encontrando respostas a certos questionamentos com maior rapidez .</p>
23	2,50	<p>A instituição realiza enquetes e/ou pesquisas junto ao público externo para verificar a satisfação do cidadão?</p> <p><b>Não</b> ( )</p> <p><b>Sim</b> ( ), se:</p> <p>a) Sistemáticamente?</p> <p>b) Esporadicamente?</p>	<p>A realização de pesquisas junto ao público externo permite a organização verificar qual o grau de satisfação do cidadão. A partir destas informações a instituição poderá verificar onde se encontra a deficiência e quais os pontos que devem ser melhorados, Crawford (1994).</p>
24	2,00	<p>A instituição participa de algum concurso externo de premiação, a exemplo do “Prêmio Polícia Militar de Qualidade”, implementado pela Polícia Militar de São Paulo?</p> <p><b>Não</b> ( )</p> <p><b>Sim</b> ( ), se:</p> <p>a) Sistemáticamente?</p> <p>b) Esporadicamente?</p>	<p>Participando de concursos externos a exemplo do “Prêmio de Qualidade”, as organizações conquistam maior credibilidade junto a sociedade, Henrique (2003).</p>
25	2,00	<p>A instituição realiza premiações, como forma de estímulo e incentivo ao seu público interno?</p> <p><b>Não</b> ( )</p> <p><b>Sim</b> ( ), se:</p> <p>a) Em toda a instituição?</p> <p>b) Em setores específicos?</p>	<p>Através de incentivos, como premiação pelo bom desempenho, o ser humano sente-se valorizado; o que faz com que este valorize mais a sua empresa e busque cada vez mais o aprimoramento profissional, Crawford (1994).</p>
26	2,00	<p>A instituição desenvolve projetos voltados para a área social?</p> <p><b>Não</b> ( )</p> <p><b>Sim</b> ( ), se:</p> <p>a) Constantemente?</p> <p>b) Esporadicamente?</p>	<p>A organização não pode mais ser considerada como uma finalidade somente em si mesma, e sim um instrumento de desenvolvimento social. Apostando em projetos sociais a instituição obterá maior credibilidade diante da comunidade, Hirai (2003).</p>

## APÊNDICE E - Questões e justificativas - Transparência

TRANSPARÊNCIA			
Nº	Ponto	Pergunta	Justificativa
27	2,50	<p>A instituição se utiliza de diferentes meios para comunicar suas atividades à sociedade?</p> <p><b>Não ( )</b>  <b>Sim ( ), se:</b>                      a) Televisão?                      b) Jornal?                      c) Internet?                      d) Rádio?</p>	<p>Ao se utilizar de vários meios de comunicação para divulgar suas atividades a população, a instituição atinge um público maior, o que torna todo processo mais transparente. As organizações, para conseguir uma maior integração com seu público alvo, necessitam divulgar, informar, se dar a conhecer, representar a si própria, induzir a representação que os outros fazem dela, Martins (2005).</p>
28	2,50	<p>A instituição apresenta, com destaque, as últimas notícias de suas atuações?</p> <p><b>Não ( )</b>  <b>Sim ( ), se:</b>                      a) Todos os dias?                      b) Toda semana?                      c) Todo o mês?</p>	<p>Através de informações atualizadas a população fica ciente dos acontecimentos, acompanhando assim as ações da instituição, Mello <i>et al</i> (2003, apud QUEIROZ, 2003).</p>
29	2,50	<p>A instituição disponibiliza informações sobre a sua prestação de contas?</p> <p><b>Não ( )</b>  <b>Sim ( ), se:</b>                      a) Em jornais de grande circulação?                      b) Na Internet?                      c) No Diário Oficial?</p>	<p>Apresentando informações sobre prestação de contas a instituição deixa claro a toda população o que está sendo feito com os recursos a ela destinados, Mello <i>et al</i> (2003, apud QUEIROZ, 2003).</p>
30	2,50	<p>A instituição disponibiliza informações sobre licitações; como resultados e licitações que estão sendo realizadas?</p> <p><b>Não ( )</b>  <b>Sim ( ), se:</b>                      a) Em jornais de grande circulação?                      b) Na Internet?                      c) No Diário Oficial?</p>	<p>Ao publicar os resultados e o andamento de licitações, além da lista de empresas contratadas, a organização demonstra preocupação em atribuir informações aos cidadãos, facilitando o acompanhamento das atividades administrativas, Mello <i>et al</i> (2003, apud QUEIROZ, 2003).</p>
31	2,50	<p>A instituição disponibiliza aos cidadãos informações sobre seus planos de ação e operações a serem realizadas, assim como os resultados obtidos?</p> <p><b>Não ( )</b>  <b>Sim ( ), se:</b>                      a) Em jornais de grande circulação?                      b) Na Internet?                      c) Na televisão?                      d) No Diário Oficial?</p>	<p>Ao disponibilizar ao cidadão informações sobre sua atuação, metas e objetivos alcançados a organização demonstra respeito ao cidadão, Mello <i>et al</i> (2003, apud QUEIROZ, 2003).</p>

## APÊNDICE F - Questionário para respostas - Capital Humano

CAPITAL HUMANO							
Nº	Perguntas		Ponto	Valor		Capital Humano	
				Não	Sim	N/S	Resposta
1	A instituição possui políticas de formação para seus funcionários?		2,50	0,00	1,25		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) De nível básico?	( )		0,00	0,45		
	b) De nível médio?	( )		0,00	0,40		
	c) de nível superior?	( )		0,00	0,40		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
2	A instituição realiza períodos de estágios com seus novos funcionários?		2,00	0,00	1,00		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) De um a dois meses?	( )		0,00	0,50		
	b) De dois a seis meses?	( )		0,00	0,50		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
3	A instituição possui um sistema de orientação e supervisão do ensino?		1,00	0,00	0,50		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Período de curso?	( )			0,20		
	b) Permanente?	( )			0,30		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
4	A instituição incentiva seus funcionários na continuação de seu ensino formal?		1,00	0,00	0,50		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Oferecendo bolsas de estudo?	( )		0,00	0,25		
	b) Oferecendo horários alternativos para quem estuda?	( )		0,00	0,25		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
5	A instituição avalia o desempenho de seus funcionários?		2,5	0,00	1,30		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Durante o curso de formação?	( )		0,00	0,40		
	b) Durante o estágio?	( )		0,00	0,40		
	c) No decorrer da atividade profissional?	( )		0,00	0,50		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
6	A instituição realiza pesquisas para verificar como esta o clima organizacional, motivação e satisfação dos funcionários?		2,00	0,00	1,00		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) A cada trimestre?	( )		0,00	0,50		
	b) A cada semestre?	( )		0,00	0,30		
c) A cada ano?	( )		0,00	0,20			

CAPITAL HUMANO							
Nº	Perguntas			Valor		Capital Humano	
				Não	Sim	N/S	Resposta
7	A instituição incentiva projetos que visam o bem estar dos funcionários, a exemplo de grêmios e associações?		2,00	0,00	2,00		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim</b>	( )					
	<b>Resultados da pergunta</b>						
8	A instituição possui plano de carreira para os seus funcionários, como forma de motivação?		2,00	0,00	2,00		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim</b>	( )					
	<b>Resultados da pergunta</b>						
9	A instituição realiza consultas junto ao público interno sobre projetos e ações a serem desenvolvidos pela entidade?		2,00	0,00	1,00		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Coletivamente, por meio das associações?	( )		0,00	0,50		
	b) Individualmente, por meio de pesquisas?	( )		0,00	0,50		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
10	Ações advindas das sugestões do corpo funcional são implantadas, efetivamente, pela instituição?		2,00	0,00	1,00		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Parcialmente?	( )		0,00	0,40		
	b) Totalmente?	( )		0,00	0,60		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
<b>Pontos possíveis em Capital Humano</b>			<b>19,00</b>				
<b>Pontos obtidos em Capital Humano</b>							
<b>Notas em Capital Humano</b>							



## APÊNDICE G - Questionário para respostas - Organização Interna

ORGANIZAÇÃO INTERNA							
Nº	Perguntas		Ponto	Valor		Organização Interna	
				Não	Sim	N/S	Resposta
11	A instituição disponibiliza informações <i>on-line</i> através de manuais, bancos de dados, sistemas de informação entre outros ?		2,50	0,00	1,25		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Através de correio eletrônico interno?	( )		0,00	0,35		
	b) Através da Intranet?	( )		0,00	0,30		
	c) Através da Extranet?	( )		0,00	0,30		
	d) Através da Internet?	( )		0,00	0,30		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
12	A instituição possui uma espécie de banco de dados (informações) onde acumula lições aprendidas que ficam em propriedade da empresa?		2,50	0,00	2,50		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim</b>	( )					
	<b>Resultados da pergunta</b>						
13	A instituição disponibiliza informações de interesse dos funcionários em rede, a exemplo de contra-cheque e horas trabalhadas?		2,00	0,00	2,00		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim</b>	( )					
	<b>Resultados da pergunta</b>						
14	A instituição disponibiliza seu organograma em rede?		2,00	0,00	1,00		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Ao público interno?	( )		0,00	0,40		
	b) Ao público externo?	( )		0,00	0,60		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
15	A instituição informa as atribuições das unidades em rede ?		2,00	0,00	1,00		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Ao público interno?	( )		0,00	0,50		
	b) Ao público externo?	( )		0,00	0,50		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
<b>Pontos possíveis em Organização Interna</b>			<b>11,00</b>				
<b>Pontos obtidos em Organização Interna</b>							
<b>Notas em Organização Interna</b>							

## APÊNDICE H - Questionário para respostas - Relações Externas

RELAÇÕES EXTERNAS							
Nº	Perguntas		Ponto	Valor		Relações Externas	
				Não	Sim	N/S	Resposta
16	A instituição apresenta ações de educação p/ a cidadania destinadas a grupos da sociedade?		2,00	0,00	1,00		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Constantemente?	( )		0,00	0,80		
	b) Esporadicamente?	( )		0,00	0,20		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
17	A instituição permite contato direto do cidadão com setores instituição?		2,50	0,00	2,50		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim</b>	( )					
	<b>Resultados da pergunta</b>						
18	A instituição possui <i>chats</i> para discussão de assuntos inerentes a segurança pública, exemplo fórum eletrônico de debates?		2,50	0,00	1,25		
	<b>Não ( )</b>	( )					
	<b>Sim ( ), se:</b>	( )					
	a) Com o público interno?	( )		0,00	0,50		
	b) Com o público externo?	( )		0,00	0,75		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
19	A instituição possui sistemas de parcerias com outras organizações, ex. convênios?		2,00	0,00	1,00		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Com empresas públicas?	( )		0,00	0,50		
	b) Com empresas privadas?	( )		0,00	0,50		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
20	A instituição exerce sua responsabilidade ecológica através de programas de proteção ao meio ambiente?		2,00	0,00	1,00		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Programas de reciclagem?	( )		0,00	0,35		
	b) Programas para economia de energia?	( )		0,00	0,35		
	c) Outros	( )		0,00	0,30		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
21	A população tem conhecimento das ações realizadas pela instituição, ex: operação veraneio, operação farra do boi entre outras?		2,50	0,00	2,50		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim)</b>	( )					
	<b>Resultados da pergunta</b>						
<b>Pontos possíveis em Relações Externas</b>			<b>13,50</b>				
<b>Pontos obtidos em Relações Externas</b>							
<b>Notas em Relações Externas</b>							

## APÊNDICE I - Questionário para respostas - Qualidade

QUALIDADE							
Nº	Perguntas		Ponto	Valor		Qualidade	
				Não	Sim	N/S	Resposta
22	A instituição realiza políticas de benchmarking como ferramenta de melhoria?		2,00	0,00	1,00		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Na área de instrução e ensino?	( )		0,00	0,30		
	b) Na área administrativa?	( )		0,00	0,35		
	c) Na área operacional?	( )		0,00	0,35		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
23	A instituição realiza enquetes e/ou pesquisas junto ao público externo para verificar a satisfação do cidadão?		2,5	0,00	1,25		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Sistemáticamente?	( )		0,00	0,85		
	b) Esporadicamente?	( )		0,00	0,40		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
24	A instituição participa de algum concurso externo de premiação, a exemplo do “prêmio Polícia Militar de Qualidade”, implementado pela Polícia Militar de São Paulo?		2,00	0,00	1,00		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Sistemáticamente?	( )		0,00	0,70		
	b) Esporadicamente?	( )		0,00	0,30		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
25	A instituição possui alguma forma de premiação interna, como forma de estímulo e incentivo ao seu público interno?		2,00	0,00	1,00		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Em toda a instituição?	( )		0,00	0,80		
	b) Em setores específicos?	( )		0,00	0,20		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
26	A instituição desenvolve algum trabalho ou programa voltado para a área social?		2,00	0,00	1,00		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Constantemente?	( )		0,00	0,80		
	b) Esporadicamente?	( )		0,00	0,20		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
<b>Pontos possíveis em Qualidade</b>			<b>10,50</b>				
<b>Pontos obtidos em Qualidade</b>							
<b>Notas em Qualidade</b>							

## APÊNDICE J - Questionário para respostas - Transparência

TRANSPARÊNCIA							
Nº	Perguntas		Ponto	Valor		Transparência	
				Não	Sim	N/S	Resposta
27	A instituição utiliza diferentes meios para comunicar suas atividades à sociedade?		2,5	0,00	1,25		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Televisão?	( )		0,00	0,35		
	b) Jornal?	( )		0,00	0,35		
	c) Internet?	( )		0,00	0,30		
	d) Rádio?	( )		0,00	0,25		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
28	A instituição apresenta, com destaque, as últimas notícias de sua atuação?		2,50	0,00	1,25		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Todos os dias?	( )		0,00	0,60		
	b) Todas as semanas?	( )		0,00	0,40		
	c) Todos os meses?	( )		0,00	0,25		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
29	A instituição disponibiliza informações sobre a sua prestação de contas?		2,50	0,00	1,25		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Em jornais de grande circulação?	( )		0,00	0,00		
	b) Na Internet?	( )		0,00	0,00		
	c) No diário oficial?	( )		0,00	0,30		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
30	A instituição disponibiliza informações sobre licitações; como resultados e as que estão sendo realizadas?		2,50	0,00	1,25		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Em jornais de grande circulação?	( )		0,00	0,50		
	b) Na Internet?	( )		0,00	0,45		
	c) No diário oficial?	( )		0,00	0,30		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
31	A instituição disponibiliza aos cidadãos informações sobre seus planos de ação e operações e os resultados obtidos?		2,50	0,00	1,25		
	<b>Não</b>	( )					
	<b>Sim, se:</b>	( )					
	a) Em jornais de grande circulação?			0,00	0,35		
	b) Na Internet?	( )		0,00	0,35		
	c) Na televisão?	( )		0,00	0,35		
	d) No diário oficial?	( )		0,00	0,20		
	<b>Resultados da pergunta</b>						
<b>Pontos possíveis em Transparência</b>			<b>12,50</b>				
<b>Pontos obtidos em Transparência</b>							
<b>Notas em Transparência</b>							