

Recebimento: 04/03/2017

Aceite: 27/12/2018

O CAPITAL INTELECTUAL NA GESTÃO PÚBLICA

THE INTELLECTUAL CAPITAL IN PUBLIC ADMINISTRATION

Angela Maria Bonemberger¹

Vitor Francisco Dalla Corte²

Kenny Basso³

Igor Sonza⁴

Resumo

Esta pesquisa identificou a estruturação do Capital Intelectual (CI) das organizações públicas. Para tanto, delineou-se uma pesquisa quantitativa, com a coleta de 674 respondentes (servidores públicos). Os resultados apontam como variáveis críticas, aquelas voltadas ao Capital Humano (CH), especialmente no tocante à falta de reconhecimento dos gestores quanto à capacidade técnica dos servidores públicos. Quanto à representatividade dos fatores do CI, identificou-se a seguinte ordem decrescente: Capital Relacional (CR), Capital estrutural (CE) e por último o Capital Humano (CH). Os resultados indicam uma ênfase das administrações públicas sobre as relações mantidas com o meio externo (CR), como por exemplo, associações, conselhos, partidos políticos e fornecedores, em maior representatividade do que o conhecimento técnico dos servidores (CH) como uma forma de otimizar a gestão e políticas públicas.

Palavras-chave: Capital intelectual. Gestão pública. Organizações públicas.

Abstract

This research analyzed how the Intellectual Capital (IC) of public organizations is structured. A quantitative survey was performed with 674 respondents (public servers). The results showed the variables focused on Human Capital (HC) as critical, especially regarding the lack of recognition of managers as the technical capacity of public servants. The following decreasing order was identified for the representativeness of the factors of the IC: Relational Capital (RC), Structural Capital (EC) and finally Human Capital (HC). To optimize public management, the relation of the public administrations with external environment (RC), such as associations, councils, political parties and suppliers, was stronger than with the technical knowledge of the servers (HC).

Keywords: Intellectual capital. Public administration. Public organizations.

¹ Mestre em Administração (Faculdade Meridional – IMED). Professora da Faculdade Meridional, Passo Fundo – RS, Brasil. E-mail: angela.bonemberger@imed.edu.br

² Doutor em Agronegócios. Professor da Faculdade Meridional, Passo Fundo – RS, Brasil. E-mail: vitor.corte@imed.edu.br

³ Doutor em Administração. Professor da Faculdade Meridional, Passo Fundo – RS, Brasil. E-mail: kenny@imed.edu.br

⁴ Doutor em Administração. professor na Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS. E-mail:

Introdução

O capital intelectual (CI), associado ao conhecimento e relacionado diretamente aos elementos intangíveis das organizações, interliga-se às atividades e às práticas de gestão e contribui para que as organizações se adaptem com maior rapidez, eficiência e eficácia aos segmentos em que atuam (BROOKING, 1996; CRAWFORD, 1994; LEV, 2001, 2003, 2004; PABLOS, 2004; STEWART, 1998, 2001). Apontado como um diferencial para produzir riqueza econômica entre as nações (CAÑIBANO; SÁNCHEZ, 2004; LEV, 2001; MARTÍN-DE-CASTRO et al., 2011), sua formação apresenta-se por meio do conhecimento, da informação, da propriedade intelectual e das experiências (STEWART, 1998).

Associado à emergência da economia do conhecimento (PETTY; GUTHRIE, 2000) e ao reconhecimento, por parte das comunidades científica, empresarial e política, o CI impacta positivamente no desempenho das pessoas, das empresas e dos países (RODRIGUES et al., 2009). Nas organizações, o CI apresenta-se como um importante recurso para superar as expectativas dos cidadãos, dos clientes, dos fornecedores e da sociedade em geral, colaborando para garantir a sobrevivência e a longevidade organizacional (BONTIS, 1998; SHARABATI; JAWAD; BONTIS, 2010).

Embora o CI tenha sido amplamente estudado em organizações privadas, o estudo de sua aplicabilidade e composição ainda é carente em organizações do âmbito público (BUKH, 2003; GUTHRIE; RICCERI; DUMAY, 2012; HOLLAND, 2008). Cabe salientar que, em comparação com as organizações privadas, as organizações públicas ainda fazem um menor esforço em identificar, medir e gerir seu capital intelectual, mesmo estando este mais presente nas organizações públicas do que nas privadas (BOSSI QUEIROZ; FUERTES; SERRANO CINCA, 2005).

É importante salientar que as organizações públicas são prestadoras de serviços e, por esse motivo, altamente dependentes do conhecimento e da capacidade humana de seus colaboradores (CUGANESAN; DUNFORD; PALMER, 2012). Além do mais, fazem parte de um segmento econômico importante e, portanto, merecem ser melhor exploradas com pesquisas científicas envolvendo o CI (GUTHRIE; DUMAY, 2015). Nesse sentido, Van Helden e Northcott (2010) consideram interessante desenvolver estudos com diretrizes e implicações práticas sobre o CI nas organizações públicas.

Baseado nisto, esta pesquisa tem por objetivo identificar como se compõe o capital intelectual das organizações públicas. Com a identificação do CI nas organizações públicas espera-se contribuir tanto com a teoria sobre gestão pública quanto com a esfera social/aplicada. Em caráter social, os resultados desta pesquisa podem auxiliar os gestores públicos a compreender as facetas do CI e diagnosticarem quais elementos são mais importantes e precisam de maior atenção para a gestão das organizações públicas. Em nível científico, esta pesquisa colabora com a comunidade científica apresentando evidências empíricas sobre o CI fora do âmbito empresarial, competitivo e com fins lucrativos, aumentando, portanto, o arcabouço teórico acerca do CI das organizações públicas de países emergentes.

Além do mais, este estudo investiga as indicações subscritas por Guthrie e Dumay (2015), e explora um espaço de pesquisa científica existente nas organizações públicas brasileiras, de forma que, possibilite compreender os recursos intangíveis por ela disponibilizados à sociedade. Neste contexto, Guthrie e Dumay (2015) entendem que o CI representa uma importante fonte de pesquisa para delinear caminhos em busca de medir e de melhorar a gestão e a eficácia dos serviços públicos.

O Capital Intelectual na Gestão Pública: Concepções e Teorias

A expansão do CI, ocorrida graças às necessidades e às práticas empresariais, evoluiu a partir de três fases distintas. A primeira fase, marca a conscientização da importância do CI para criação e posterior sustentabilidade da vantagem competitiva das empresas. Esta fase foi o momento no qual as teorias e os conceitos a respeito do CI ganharam relevância, mesmo que não tenham sido empiricamente comprovados (BORIN; DONATO, 2015; GUTHRIE; RICCERI; DUMAY, 2012).

A segunda fase da evolução do CI focou a pesquisa empírica (para que, ao contrário da primeira fase), fosse possível provar, por meio da mensuração, da comunicação e do gerenciamento, a relevância do CI para as empresas. Sendo assim, o CI foi instituído como mais um dos recursos para a criação de valor, impactando na competitividade e na rentabilidade empresarial (BORIN; DONATO, 2015; DUMAY, 2012; GUTHRIE; RICCERI; DUMAY, 2012; MARR; SCHIUMA; NEELY,

2004). Nesta etapa, os estudos sobre o CI também avançaram para o setor governamental e, por consequência, diferentes países do mundo se propuseram a mensurar o CI em seus governos, buscando nele um modelo de apoio para as atuações dos setores públicos (BORIN; DONATO, 2015; GUTHRIE; RICCERI; DUMAY, 2012).

Entretanto, concomitante ao desencadear da segunda fase, surgia a necessidade de uma terceira, a qual buscasse explorar e compreender, na prática, todo o potencial armazenado no CI das organizações e que, até então, não estava sendo explorado (ANDRIESSEN, 2004). Portanto, à terceira fase traz como foco a pesquisa empírica, no sentido de descobrir como o CI é gerenciado em diferentes organizações dos setores público, privado e sem fins lucrativos (BORIN; DONATO, 2015; CHIUCCHI, 2008; GIULIANI, 2009; GUTHRIE; RICCERI; DUMAY, 2012;).

Embora o CI em organizações públicas e governos tenha sido estudado ao longo das fases acima descritas, Kong (2010) e Dumay e Garanina (2013) observam que as organizações sem fins lucrativos ou governamentais sempre estiveram às margens de pesquisas envolvendo a compreensão do CI. Diante disso, uma quarta fase está emergindo com foco no estudo do CI nas organizações governamentais (BORIN; DONATO, 2015; EDVINSSON; ESTENFELT, 1999; LING, 2012; STÄHLE; BOUNFOUR, 2008). Esse movimento poderá ser a chave para o desenvolvimento econômico, para a criação de riquezas e de outros processos que busquem transformar e qualificar a gestão pública (EDVINSSON et al., 2012).

Nesse sentido, há muito, pesquisadores estudam as dimensões, os elementos, os componentes, e/ou os construtos do capital intelectual capazes de gerar riquezas às organizações. De acordo com Mouritsen e colaboradores (2002), nas dimensões do CI estão contidos os elementos associados ao conhecimento, à aprendizagem, à gestão de pessoas, à tecnologia da informação, à marca, aos produtos e aos clientes da empresa. Com esses elementos abstratos, Bontis (1998), Bueno (2002) e Marques (2004) consideram possível identificar as três principais dimensões do CI em: Capital Humano (CH), Capital Estrutural (CE) e Capital Relacional (CR).

O Capital Humano, formado pelos colaboradores das organizações concentra as *expertises* dos indivíduos, ou seja, é uma espécie de motor que impulsiona e conduz a organização a desenvolver práticas inovadoras e solucionadoras de problemas (GAMERSCHLAG, 2013; MARTINS, 2007; WANG; CHANG, 2005). O CH é formado pela combinação de conhecimentos, habilidades, atitudes e relacionamentos subentendidos nas mentes, corpos e ações dos indivíduos (EDVINSSON; MALONE, 1998; HUDSON, 1993; YUSOFF; JANTAN; IBRAHIM, 2004). Logo, é no CH que estão consignados os recursos intangíveis presentes nos indivíduos e destinados a organização (BONTIS, 1999; BROOKING, 1996; EDVINSSON; MALONE, 1998;).

Especificamente, no tocante aos órgãos públicos, Serrano Cinca, Mar Molinero e Bossi Queiroz (2003) revelam que o capital humano dessas organizações precisa estar ligado a três características principais: a) aptidões dos servidores públicos, à medida que conseguem desenvolver suas habilidades e conhecimentos; b) qualificação permanente, no momento em que conseguem manter seu quadro de pessoal treinado e atualizado; e, por fim, c) condições de serviços em que se encontram, como, por exemplo, o ambiente de trabalho, a segurança nas atividades e a motivação profissional.

De acordo com Wang e Chang (2005), Martins (2007) e Gamerschlag (2013), o capital humano é uma mola propulsora, capaz de gerar conhecimento e valor para qualquer organização, inclusive para as organizações públicas. Ademais, Wang e Chang (2005) acreditam que ele impacta diretamente sobre o capital estrutural e o capital relacional, devendo, portanto, receber investimentos financeiros e organizacionais consideráveis.

Por sua vez, o Capital Estrutural é representado pelo conhecimento institucionalizado e a experiência codificada, ambos armazenados na estrutura organizacional da empresa, como, por exemplo, as bases de dados, as rotinas, as patentes e os manuais que independente da volatilidade do capital humano, permanecem à disposição para o uso da organização (EDVINSSON; MALONE, 1997; YOUNDT; SUBRAMANIAM; SNELL, 2004). Portanto, o CE pode ser reproduzido e dividido (STEWART, 1998) e é nele que se concentram os processos organizacionais, internos ou externos (JOIA, 2000).

Nas organizações públicas, o CE tem uma estrutura ampla e complexa, subdividida por Bueno, Merino e Salmador (2003), em três categorias: a) capital organizacional – responsável por desenvolver as atividades do setor público de forma eficiente e eficaz; b) capital social – relacionado especificamente à função dos serviços públicos, ou seja, deste capital decorre a confiança, a

fidelidade e a ética que legitima a existência da organização pública perante a sociedade; e c) capital tecnológico – conhecido como intangíveis tecnológicos, derivam do conhecimento técnico e se relacionam aos produtos e aos serviços que caracterizam as operações típicas das organizações públicas.

Em contrapartida, nos estudos de Serrano Cinca, Mar Molinero e Bossi Queiroz (2003), o CE das organizações públicas divide-se em interno e externo à organização. Internamente, constitui-se na capacidade de inovar, na sua estrutura, na cultura e nos contatos que mantém; já, de maneira externa, o CE está relacionado a questões de serviço, transparência e à imagem da organização.

O Capital Relacional, também conhecido como capital do cliente, está fundamentado no relacionamento de valores estabelecidos entre a organização e seus clientes, seus empregados, seus fornecedores, seus parceiros tecnológicos, investidores, órgãos públicos e ambientais. Nesse sentido, Bontis (1998), Rodrigues e colaboradores (2009) identificam os canais de mercado e as relações com os clientes como o principal tema deste intangível. Ademais, o CR representa uma medida que diz respeito a um conjunto de ativos intangíveis resultantes da interação da empresa com o seu meio (VAGNONI; OPPI, 2015), e que transmite a imagem da organização (QUEIROZ, 2003).

Por fim, o capital intelectual compõe-se de três diferentes dimensões, as quais não o resumem nem podem ser analisadas isoladamente, ou fora do seu conjunto, pelo contrário, a magnitude do CI está, justamente, na conectividade estabelecida por suas dimensões (VAGNONI; OPPI, 2015). Sendo assim, o próximo item versa demonstrar a atual situação da gestão pública, para então, compreender a importância do CI junto às organizações do setor público.

A Gestão Pública

A qualidade da gestão pública, tangendo a relação entre os serviços prestados e a sociedade, o atendimento das expectativas do cidadão, a forma de gerir momentos de austeridade fiscal e crise financeira, são questões que fazem parte do debate contemporâneo e envolvem as organizações públicas e o CI (GUTHRIE; RICCERI; DUMAY, 2012; GUTHRIE; DUMAY, 2015).

Uma das questões em debate está presente na nova gestão pública e aborda extrair das teorias administrativas as principais ideias que possam garantir o bem-estar social (SÁNCHEZ, 2007). Dentre as teorias, destaca-se a teoria dos bens intangíveis e a proposição de adaptar o CI na gestão pública (RAMÍREZ, 2010).

Dessa forma, os ativos intangíveis, por meio do seu CI, quando explorados pelos gestores públicos, podem se tornar um diferencial para as organizações públicas obterem resultados positivos e satisfatórios nos atos de gestão praticados (CAÑIBANO; SÁNCHEZ, 2004; KONG, 2008). A propósito, o papel dos gestores públicos está relacionado ao fornecimento de uma gestão capaz de promover o desenvolvimento socioeconômico e, sendo assim, desenvolver uma sociedade próspera e estável (MOE, 1994; MOORE, 1992; TESKE; SCHNEIDER, 1994).

Nesse sentido, Marques (2004) explica que, enquanto as organizações privadas se propõem a elaborar estratégias com a participação de seu capital intelectual, visando ao lucro e à maximização dos resultados, as organizações públicas estão mais preocupadas em sustentar seus interesses políticos, ao invés de buscar, por meio do seu capital intelectual, por exemplo, melhores gestões, voltadas a satisfazer, não somente o bem-estar social diante a qualidade dos serviços fornecidos à sociedade, mas, também a gestão fiscal pública.

Contudo, mais contemporaneamente, no sentido de encontrar formas para se modernizar a gestão pública e o estado em si, Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) observam, com certa frequência, inserções nos discursos políticos, falando sobre “modelos de gestão pública que enfatizam a noção de resultado e a adoção de instrumentos gerenciais típicos do *management*”. Conceitos, que de acordo com os autores, há muito tempo são difundidos e incorporados pelas organizações privadas e, portanto tidos como exemplos possíveis a serem seguidos para resolver os problemas gerenciais das organizações públicas.

Mesmo assim, o objetivo de melhorar as práticas de gestão das organizações públicas em nível administrativo ainda carece de acontecimentos. Novos princípios e filosofias nas administrações são desafios que precisam ser alcançados para promover a modernização e a efetiva governança na gestão pública (CARLIN; YONGVANICH; GUTHRIE, 2005; HODGES; MELLET, 2002; MOURITSEN; THORBJORNSSEN, 2004;).

Em se tratando de gestão pública, as políticas de governo devem, antes, melhorar o processo administrativo (SÁNCHEZ, 2007), de forma que possam atender a três objetivos fundamentais da gestão pública: funcionar agilmente, dentro dos rigores legais; tratar as finanças públicas de forma responsável e sustentável; e cuidar para que a eficiência dos serviços públicos seja constante (DOMÍNGUEZ, 2000; BOYNE, 2002).

Charbonneau, Bromberg e Henderson (2015) entendem que a expectativa gerada pela nova gestão pública, independe da complexidade exigida no processo de gestão. De acordo com os autores, os gestores públicos devem fazer mais pelo bem-estar social, utilizando-se, financeiramente, em suas gestões, de muito menos. Ademais, Ramírez (2010) destaca que o abandono da tradicional administração pública por uma nova gestão pública, requer das organizações públicas uma série de iniciativas, dentre elas, a inclusão do capital intelectual para oferecer à sociedade serviços com maior grau de eficiência e eficácia.

Método

Esta pesquisa aborda como método o quantitativo, de caráter descritivo e corte transversal. Como população e amostra para realização da coleta de dados foram utilizadas: as Prefeituras Municipais, localizadas na Região Norte do Estado do RS, Brasil. As quais, de acordo com a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), caracterizam-se, em sua maioria, como prefeituras de pequeno porte.

Quanto à amostra da pesquisa, trata-se de uma amostra não-probabilística, abrangendo cinquenta e seis prefeituras, as quais representaram 20,74% da população especificada, contendo faixas populacionais entre 1.600 a 500.000 habitantes.

Participaram como sujeitos efetivos da pesquisa 674 servidores públicos (concurados), lotados em cargos técnicos de setores que trabalham para o desenvolvimento da gestão pública, tais como: contabilidade, tesouraria, tributação, recursos humanos, licitações, projetos e planejamento, assessoria jurídica e controle interno.

A coleta dos dados primários ocorreu por meio de uma *survey* coletada in loco durante o período de 2 meses do ano de 2015. O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado composto de 30 questões fechadas, com uma única escolha e dispostas da seguinte maneira: 11 questões referentes ao CH; 08 questões relacionadas ao CE; e 11 questões voltadas ao CR. Os itens utilizados para mensurar cada uma das dimensões do CI são apresentados na Tabela 1. Todos os itens foram avaliados por meio de uma escala do tipo *Likert*, intervalar de 7 pontos, cujos extremos constam (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

Além das questões relacionadas ao CI, também foram solicitadas algumas informações gerais e relevantes para caracterizar a pesquisa, como por exemplo, o número de habitantes do município; tempo de atuação do servidor público na organização; setor de trabalho do servidor; idade, gênero e grau de escolaridade.

Para a análise das respostas os dados foram submetidos às análises estatísticas por meio do programa IBM SPSS *Statistic* (v. 20.0). A técnica utilizada foi a análise fatorial exploratória. Anteriormente a aplicação da análise fatorial exploratória, os dados foram analisados para identificação da normalidade dos dados, por meio do teste Kolmogorov-Smirnov. Nenhuma inferência contrária à normalidade foi verificada.

Realizou-se, também, a análise da matriz anti-imagem, a qual de acordo com Hair Jr. e colaboradores (2005) e Malhotra (2012) indica a adequação das variáveis pesquisadas. Caso alguma variável demonstrasse valor inferior a 0,5, esta deveria ser eliminada, uma vez que, para esta pesquisa representaria baixa explicação para construção dos fatores pretendidos. Nenhum caso foi identificado e, portanto, as variáveis foram mantidas para a solução fatorial.

Ainda antes da solução fatorial, para determinar a correlação entre as variáveis ou grau de suscetibilidade foram efetuados os testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett. De acordo com Pestana e Gageiro (2005), o teste KMO permite identificar se há correlação entre as variáveis, sendo que, quanto mais próximo a 1 for o resultado, melhor será a correlação entre as variáveis e, portanto, mais adequada será a análise fatorial, enquanto que, valores inferiores a 0,5, devem ser considerados inaceitáveis para análise fatorial. Já em relação ao teste de Esfericidade de Bartlett, segundo Hair Jr. e colaboradores (2005), o mesmo é responsável por indicar que a matriz

de correlação é uma matriz identidade onde consta não haver correlação entre as variáveis analisadas.

Após esses procedimentos, iniciou-se a extração dos fatores por meio do método dos componentes principais, com rotação Varimax e considerando cargas fatoriais superiores a 0,5 para identificação da variável com o fator. Para verificar também a confiabilidade dos fatores, foi utilizada a medida de Alfa de Cronbach.

Resultados e Discussão

A pesquisa deste estudo foi realizada nos poderes públicos de âmbito municipal, cujo PIB envolvido encontra-se na ordem de R\$ 66 bilhões, representando aproximadamente, 20% do PIB do Estado do Rio Grande do Sul. A média de idade dos participantes foi de 39 anos e a média de tempo de serviço figurou em 11 anos de carreira. Dentre os pesquisados 60,10% são indivíduos do gênero feminino; 70,30% são servidores graduados e/ou pós-graduados em *Lato e Stricto Sensu*, sendo destes, 18,78% graduados e/ou pós-graduados em Gestão Pública; 15,82% em Direito público e/ou tributário; 15,19% em Administração de Empresas; 11,81% em Ciências Contábeis; 10,94% em áreas da educação; 4,43% em Engenharia Civil e Arquitetura; 2,53% em Gestão de Pessoas e 11,60% não informaram o curso de graduação e/ou pós-graduação.

Diante de todos os itens incluídos para mensurar o CI, a maioria dos itens com maior média de avaliação dos respondentes se referem ao CR, tendo como mais relevantes os itens CR25 (média de $5,63 \pm 1,385$); CH11 (média de $5,43 \pm 1,507$); CR22 (média de $5,12 \pm 1,442$); CR24 (média de $4,91 \pm 1,413$) e CH8 (média de $4,87 \pm 1,240$), todos apontando para a importância atribuída à relação existente entre a organização pública e o ambiente externo em que está inserida, especialmente, no que diz respeito às relações com associações, conselhos municipais e fornecedores (Ver Tabela 1).

Tabela 1: Variáveis do CI: análise das médias e desvio padrão

Variável	Conceito	Média	Desvio Padrão(\pm)
CR25	A participação dos Conselhos, Associações e demais entidades municipais é importante para o processo de gestão pública.	5,63	1,385
CH11	A qualidade do serviço público da sua organização depende da presença de uma boa liderança.	5,43	1,507
CR22	A sua organização pública está preocupada com a imagem transmitida à sociedade.	5,12	1,442
CR24	Há relação de confiança entre a sua organização pública e os fornecedores.	4,91	1,413
CH8	As equipes de trabalho da sua organização pública são competentes.	4,87	1,240
CR29	As decisões tomadas pela sua organização pública visam o bem-estar social.	4,83	1,588
CE15	A sua organização pública tem demonstrado qualidade nos serviços prestados.	4,75	1,369
CH9	As equipes de trabalho da sua organização pública estão aptas para realizar suas funções.	4,70	1,306
CE13	Os relatórios gerados pelos programas de software da sua organização pública correspondem às necessidades do seu trabalho.	4,69	1,666
CE14	O sistema de informação disponibilizado pela organização pública em que você trabalha é de fácil acesso à população em geral.	4,69	1,569
CR23	A organização pública em que você trabalha trata de forma igualitária os seus fornecedores.	4,61	1,677
CH7	Os servidores da sua organização pública são considerados inteligentes e criativos.	4,58	1,298
CR20	A organização pública em que você trabalha se comunica de forma adequada com a sociedade.	4,58	1,459

CR21	É satisfatório o relacionamento entre a sua organização pública e a sociedade.	4,54	1,344
CH6	Os servidores da organização pública em que você trabalha desempenham suas tarefas com dedicação.	4,50	1,363
CE12	A estrutura oferecida pela organização pública em que você trabalha é adequada para prestar serviços de qualidade ao cidadão.	4,47	1,693
CE16	Os trâmites dos processos da sua organização pública são desempenhados de forma satisfatória.	4,42	1,455
CE18	As rotinas de trabalho da sua organização pública estão disponíveis para toda a equipe.	4,37	1,599
CR27	A sua organização pública tem objetivos claros e metas definidas.	4,32	1,682
CH2	Na organização pública em que você trabalha, o conhecimento é compartilhado.	4,31	1,607
CR30	A organização pública em que você trabalha se distancia com frequência do seu planejamento inicial.	4,27	1,517
CH5	As habilidades dos servidores são usadas para melhorar a qualidade dos serviços públicos da sua organização.	4,24	1,543
CE19	As pessoas que ocupam cargos de chefia na sua organização pública buscam melhorar a qualidade das rotinas de trabalho.	4,16	1,647
CE17	As novas ideias geradas na organização pública em que você trabalha são implementadas.	4,01	1,436
CH10	A sua organização pública valoriza mais o trabalho em equipe ao individual.	3,97	1,513
CH1	O nível de treinamento oferecido pela sua organização pública é adequado para o desempenho das suas funções.	3,92	1,660
CR28	A organização pública em que você trabalha mantém um setor de planejamento atuante.	3,88	1,758
CH4	Os cargos de chefia da sua organização pública são ocupados por pessoas com conhecimento na área em que atuam.	3,86	1,778
CH3	A organização pública em que você trabalha reconhece o conhecimento técnico dos seus servidores.	3,77	1,711

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda, de acordo com os dados constantes na Tabela 1, observa-se que as médias de concordâncias intermediárias ficaram por conta das questões envolvendo o CE. Como destaque ao CE apresentam-se as variáveis CE17 e CE15, com média e desvio padrão de $(4,01 \pm 1,436)$ e $(4,75 \pm 1,369)$, respectivamente.

Entretanto, apresentando os piores níveis de concordância estão as questões envolvendo o CH. Entre as variáveis com o menor grau de concordância apresentam-se, conforme média e desvio padrão, as questões: CH3 $(3,77 \pm 1,711)$; CH4 $(3,86 \pm 1,778)$; CH1 $(3,92 \pm 1,660)$ e CH10 $(3,97 \pm 1,513)$. Em análise das questões citadas, revelam-se, em relação aos servidores públicos municipais, a baixa valorização das suas capacidades técnicas; a subordinação a chefias desqualificadas, com pouco conhecimento e desenvolvidas por indivíduos sem vínculo com a organização pública (a maioria dos cargos de chefias são distribuídos pelos administradores por confiança). Além disso, os servidores pesquisados apontaram que o nível de treinamento recebido é insatisfatório, e que há pouca valorização por parte das administrações municipais ao trabalho realizado em equipe.

Visando aprofundar a compreensão da formação do CI com suas dimensões em organizações públicas, na sequência os resultados da análise fatorial exploratória são apresentados por meio da Tabela 2.

Tabela 2: Resultado dos Testes KMO e Bartlett para as 29 variáveis da pesquisa

Teste	Valor Encontrado
-------	------------------

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,961
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	12512,830
	Significância	0,000*

*($p < 0,001$)

Fonte: elaborado pelos autores.

Constatada a correlação entre as variáveis, na sequência, por meio da comunalidade foram reconhecidas como variáveis formadoras das dimensões do CI, aquelas com coeficientes significativos (superiores a 0,5). Dessa forma, após a eliminação das variáveis com coeficientes inferiores a 0,5 foi possível identificar, conforme disposto na Tabela 3, as variáveis formadoras das dimensões que explicam a composição do CI das organizações públicas em CR, CE e CH, respectivamente, conforme a ordem apresentada.

Em sequência, por meio da Tabela 4, é possível compreender a carga explicativa individual e cumulativa dos fatores que compõem o CI das organizações públicas. De uma forma geral, a organização em três fatores explica 67,47% da variância total do CI.

Tabela 3: As dimensões do CI: fatores, variáveis, cargas fatoriais, comunalidade e Alfa de Cronbach

Fator/ Dimensão	Variável	Conceito	Carga Fatorial	Comu- Nalidade	Alfa de Cronbach
Capital Relacional (CR)	CR20	A organização pública em que você trabalha se comunica de forma adequada com a sociedade.	0,598	0,703	0,921
	CR21	É satisfatório o relacionamento entre a sua organização pública e a sociedade.	0,690	0,708	
	CR22	A sua organização pública está preocupada com a imagem transmitida à sociedade.	0,656	0,548	
	CR23	A organização pública em que você trabalha trata de forma igualitária os seus fornecedores.	0,820	0,722	
	CR24	Há relação de confiança entre a sua organização pública e os fornecedores.	0,795	0,699	
	CR27	A sua organização pública tem objetivos claros e metas definidas.	0,676	0,701	
	CR28	A organização pública em que você trabalha mantém um setor de planejamento atuante.	0,559	0,566	
	CR29	As decisões tomadas pela sua organização pública visam o bem-estar social.	0,721	0,702	
Capital Estrutural (CE)	CE13	Os relatórios gerados pelos programas de software da sua organização pública correspondem às necessidades do seu trabalho.	0,764	0,627	0,879
	CE14	O sistema de informação disponibilizado pela organização pública em que você trabalha é de fácil acesso à população em geral.	0,747	0,638	
	CE15	A sua organização pública tem demonstrado qualidade nos serviços prestados.	0,560	0,706	
	CE16	Os trâmites dos processos da sua organização pública são desempenhados de forma satisfatória.	0,642	0,675	
	CE17	As novas ideias geradas na organização pública em que você trabalha são implementadas.	0,634	0,637	
	CE18	As rotinas de trabalho da sua organização pública estão disponíveis para toda a equipe.	0,625	0,575	
Capital Humano (CH)	CH6	Os servidores da organização pública em que você trabalha desempenham suas tarefas com dedicação.	0,832	0,726	0,871
	CH7	Os servidores da sua organização pública são considerados inteligentes e criativos.	0,801	0,729	
	CH8	As equipes de trabalho da sua organização pública são competentes.	0,779	0,753	

CH9	As equipes de trabalho da sua organização pública estão aptas para realizar suas funções.	0,722	0,730
-----	---	-------	-------

Método de Extração: Análise de Componentes Principais
Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 4: Dimensões do CI

Fator/Dimensões	Auto Valor	% de Variância	% Cumulativo
Capital Relacional (CR)	4,91	27,30	27,30
Capital Estrutural (CE)	3,99	22,18	49,48
Capital Humano (CH)	3,23	17,98	67,47

Fonte: Elaborado pelos autores.

Especificamente, o CR, explicando em 27,30% a formação do CI das organizações públicas deste estudo é a principal dimensão do CI. De acordo com os servidores públicos municipais, o CR representa a relação mantida entre os órgãos públicos e a sociedade em geral. Ao contrário do que determinam Rodrigues e colaboradores (2009), sugerindo que o CR das organizações, muitas vezes, é relegado a segundo plano, nas organizações públicas, este estudo apresenta sua disposição a primeiro plano. Sendo considerado pelos pesquisados como a principal dimensão do CI.

Já quanto ao CE, o mesmo explica em 22,18% a formação do CI das organizações públicas deste estudo e aparece como a segunda dimensão formadora do CI das organizações públicas. Ele representa a estrutura que as organizações públicas disponibilizam para atender às necessidades, tanto dos servidores quanto dos cidadãos. Dando apoio a este preceito Brooking e Guix (1997), Edvinsson e Malone (1998), Joia (2000), Bueno, Merino e Salmador (2003) entendem que os ativos integrantes do CE aportam ordem, segurança e rotina para as organizações desenvolverem suas atividades operacionais com maior rapidez e desenvoltura.

Por último, o CH explica em 17,98% a formação do CI das organizações públicas deste estudo. Para os servidores, os pontos fundamentais do CH nas organizações públicas encontram-se na dedicação despendida pelos mesmos para realizar as tarefas que lhes são cabíveis, destacando-se como características principais a inteligência e a criatividade. Nesse sentido, Bontis (1998) e Stewart (1998) entendem que uma organização tem no seu CH a capacidade de criar e inovar a qualquer momento, ou seja, toda vez que essas capacidades se revelam, manifesta-se o poder de resolução, desde os problemas mais simples, até os mais complexos.

Em síntese, percebe-se que o CH é a dimensão de menor relevância para a constituição do CI das organizações públicas. Não por ser o menos importante, mas, talvez, por ser o intangível menos observado pelas estratégias políticas administrativas dos representantes das organizações públicas. Corroborando com essa linha de pensamento, vale destacar que a pesquisa descritiva deste estudo apontou como variáveis críticas do CI àquelas associadas ao CH, onde, de acordo com os servidores públicos, suas capacidades não são reconhecidas, são dirigidos por pessoas despreparadas e sem liderança, não são estimulados para o trabalho em equipe e, o investimento na capacitação profissional (cursos e treinamentos) é insuficiente.

Considerações Finais

O presente estudo investigou a representatividade das dimensões humana, estrutural e relacional na composição do CI das organizações públicas municipais. Com base nos resultados, constatou-se a disposição de três dimensões explicativas para a formação do capital intelectual em CR, CE e, por último, o CH.

Conclui-se portanto, que as questões com o maior percentual de variância explicada deste estudo pertencem ao CR, apontando-o como o principal componente do CI das organizações públicas e sugerindo-o como foco principal das gestões organizacionais. Dentre as relações destacam-se as

mantidas com o ambiente externo, tais como fornecedores, associações, conselhos, partidos políticos e demais órgãos e entidades colaboradoras das organizações públicas.

Tendo em vista manter as relações externas de forma adequada, as organizações públicas atentam para as condições estruturais, as quais, por meio do CE, vêm representar a segunda dimensão do CI. Destacam-se como principais variáveis os sistemas de informação, as rotinas de trabalho e os processos, todos com vistas a melhorar o desenvolvimento dos trabalhos técnicos e também a colaborar para com a transparência das ações realizadas pelas administrações públicas.

Já, compondo a última dimensão do CI das organizações públicas municipais, encontram-se as variáveis do CH, as quais receberam os menores níveis de concordância na avaliação dos respondentes, trazendo à tona problemas relacionados ao envolvimento dos servidores públicos com o processo de gestão. A pesquisa exhibe um CH qualificado tecnicamente para as funções exercidas (70,30% dos servidores técnicos são graduados e/ou pós-graduados), contudo, para a maioria dos respondentes, sem o devido reconhecimento e respaldo das administrações públicas.

Em relação as contribuições desta pesquisa, considera-se relevante o estudo do CI em organizações públicas de países emergentes, um tema pouco explorado segundo Dumay, Guthrie e Puntillo (2015). Sendo assim, este trabalho contribui ao identificar e testar a composição do CI em nível de organização pública municipal de um país emergente. Especificamente a pesquisa apresenta os itens que podem ser utilizados em outras organizações públicas para avaliação do CI.

Portanto, com base nos resultados apurados, sugere-se um repensar quanto a utilização do CI nas organizações públicas. Há a necessidade de que os gestores tenham um olhar mais profundo e atento sobre a forma como utilizam e/ou desperdiçam o CI em suas gestões. Desta forma, sugere-se investir na valorização e otimização do CH das organizações públicas brasileiras, por notar-se que esse é um dos caminhos para melhorar a prestação de serviços públicos oferecidos à sociedade e, melhorar o desempenho da gestão fiscal. Isto porque, as evidências do estudo revelam que o CH das organizações públicas não é reconhecido, nem valorizado, muito menos absorvido e envolvido para o desenvolvimento do processo de gestão pública, mas, que está qualificado e disposto a colaborar.

Entende-se que uma organização pública com um CI integrado, onde o CH seja valorizado, motivado e treinado, que possua uma estrutura capaz de dar suporte às ações humanas e que mantenha boas relações interinstitucionais, certamente, poderá influenciar significativamente o desempenho da gestão pública.

Um dos limitantes deste estudo foi abordar somente a percepção dos colaboradores organizacionais (servidores públicos efetivos e técnicos), ou seja, a pesquisa não foi validada com agentes externos e possíveis influenciadores da gestão pública, como, por exemplo, fornecedores, empresas privadas, profissionais liberais e contribuintes. Outra ressalva, é que a pesquisa se limitou a analisar a percepção dos colaboradores mais próximos tecnicamente à administração municipal, não abrangendo os demais servidores públicos lotados em setores como o da saúde, da educação, da assistência social, dentre outros.

Por fim, supõem-se que há outros componentes e outros fatores interferindo na gestão pública além do CI, como políticos, por exemplo. Sendo assim, sugere-se aplicar ou reproduzir esta pesquisa em outros estados brasileiros e outros países emergentes para que se possa realizar comparativos acerca da composição do CI na gestão pública.

Referências

ANDRIESSEN, Daniel. IC valuation and measurement: classifying the state of the art. **Journal of Intellectual Capital**, Amsterdam, v. 5, n. 2, p. 230-242, 2004.

BONTIS, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. **Management Decision**, United Kingdom, v. 36, n. 2, p. 63-76, Feb., 1998.

_____. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. **International Journal of Technology Management**, Hamilton, v. 18, n. 5, p. 433-462, May/June/July/Aug. 1999.

BORIN, E.; DONATO, F. Unlocking the Potential of IC in Italian Cultural Ecosystems. **Journal of Intellectual Capital**, Ferrara, v. 16, n.2, p. 285-304, June, 2015.

- BOSSI QUEIROZ, A.; FUERTES, Y.; SERRANO CINCA, C. Reflexiones en torno a la aplicación del capital intelectual en el sector público. **Revista Española de Financiación y Contabilidad**, v. 34, n. 124, p. 211-45, Jan./Mar. 2005.
- BOYNE, G. A. Concepts and indicators of local authority performance: an evaluation of the statutory frameworks in England and Wales. **Public Money and Management**, v. 22, n. 2, p. 17-24, 2002.
- BROOKING, A. **Intellectual Capital: Core asset for the third millennium enterprise**. Boston: Thomson Publishing, 1996.
- BROOKING, A.; GUIX, J. C. **El capital intelectual**. Barcelona: Paidós, 1997.
- BUENO, E. El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizacionales. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 18, n. 2-3, p. 157-176, 2002.
- BUENO, E.; MERINO, C.; SALMADOR, M. P. Towards a model of intellectual capital in public administrations. In: INTERNATIONAL CONFERENCE, IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 3, São Paulo, **Paper**. São Paulo, 2003. p.7-10.
- BUKH, N. The Relevance of Intellectual Capital Disclosure: a paradoxo. **Accounting, Auditing & Accounttability Journal**, Reino Unido, v. 16, n. 1, p. 49-56, 2003.
- CAÑIBANO, L.; SÁNCHEZ, M. P. Medición, gestión e información de intangibles: lo más nuevo, medición, control y gestión de los intangibles. **Revista de Contabilidad y Dirección**, v. 1, s/n., p. 99-139, 2004.
- CARLIN, T. M.; YONGVANICH, K.; GUTHRIE, J. Public sector performance reporting: the intellectual capital question? In: INTERNATIONAL RESEARCH SYMPOSIUM ON PUBLIC MANAGMENTE, 9, Milan. **Paper**. v. 6. Milan: Boccony University, 2005.
- CHARBONNEAU, E.; BROMBERG, D. E.; HENDERSON, A. C. Performance improvement, culture, and regimes: evidence from the Ontario Municipal Performance Measurement Program, 2000-2012. **International Journal of Public Sector Management**, v. 28, n. 2, p. 105-120, 2015.
- CHIUCCHI, M. S. Exploring the benefits of measuring intellectual capital: the Aimag case Study. **Human Systems Management**, v. 27, n. 3, p. 217-230, 2008.
- CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CUGANESAN, S.; DUNFORD, R; PALMER, I. Strategic management accounting and strategy practices within a public sector agency. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 4, p. 245-260, 2012.
- DOMÍNGUEZ, I. E. Sostenibilidad financiera y reforma presupuestaria en gobiernos territoriales. **Análisis local**, n. 31, p. 51-68, 2000.
- DUMAY, J. Grand theories as barriers to using IC concepts. **Journal of Intellectual Capital**, v.13, n.1, p. 4-15, 2012.
- DUMAY, J.; GARANINA, T. Intellectual capital research: a critical examination of the third stage. **Journal of Intellectual Capital**, v. 14, n. 1, p. 10-25, 2013.
- DUMAY, J.; GUTHRIE, J.; PUNTILLO, P. IC and public sector: a structured literature review. **Journal of Intellectual Capital**, v. 16, n. 2, p. 267-284, 2015.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Finding Its Hidden Brain Power**. New York: Piatkus, 1997.

_____. **Capital Intelectual**. New York: Makron Books, 1998.

EDVINSSON, L.; STENFELT, C. Intellectual Capital of Nations – for Future Wealth Creation. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 4, n. 1, p. 21-33, 1999.

EDVINSSON, L.; BEDING, T.; CHEN, J.; LIN, C.Y.Y. **National Intellectual Capital and the Financial Crisis in Greece, Italy, Portugal, and Spain**. New York: Springer Science & Business Media, 2012.

GAMERSCHLAG, R. Value relevance of human capital information. **Journal of Intellectual Capital**, v. 14, n. 2, p. 325-345, 2013.

GIULIANI, M. Intellectual capital under the temporal lens. **Journal of Intellectual Capital**, v. 10, n. 2, p. 246-259, 2009.

GUTHRIE, J.; DUMAY, J. New frontiers in the use of intellectual capital in the public sector **Journal of Intellectual Capital**, v. 16, n. 2, p. 258-266, 2015.

GUTHRIE, J.; RICCERI, F.; DUMAY, J. Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research. **The British Accounting Review**, v. 44, n. 2, p. 68-92, 2012.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B. J.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HODGES, R.; MELLET, H. Testing the new public management: accounting regulation and due process. In: THE EUROPEAN ACCOUNTING ASSOCIATION CONGRESS, 25, 2002, Copenhagen. **Paper**. Copenhagen: European Accounting Association, 2002.

HOLLAND, A. Sustainability. In: JAMIESON, Dale. **A Companion to Environmental Philosophy**. Massachusetts: John Wiley & Sons, 2008. Cap. 27. p. 390-401.

HUDSON, W. **Intellectual Capital: How to Build it, Enhance it, Use it**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores Sociais Municipais 2000**. Disponível em: <
http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/indicadores_sociais_municipais/tabela1a.shtm
>. Acesso em: 10 jul. 2016.

JOIA, L. A. Measuring intangible corporate assets – linking business strategy with intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 1, p. 68-84, 2000.

KONG, E. Intellectual capital and non-profit organizations in the knowledge economy: editorial and introduction to special issue, **Journal of Intellectual Capital**, v. 11, n. 2, p. 97-106, 2010.

_____. The development of strategic management in the non-profit context: intellectual capital in social service non-profit organizations. **International Journal of Management Reviews**, Wagga Wagga, Austrália, v. 10, n. 3, p. 281-99, Sept., 2008.

LEV, B. Measuring the value of intellectual capital. **Ivey Business Journal**. New York, p. 16-20, Mar./Apr., 2001.

_____. Remarks on the measurement, valuation and reporting odd intangible assets. **Economic Policy Review**, p. 17-22, Sept., 2003.

- _____. Sharpening the intangibles edge. **Harvard Business Review**, Spotlight, p. 109–116, June, 2004.
- LING, Y. H. The influence of intellectual capital on global initiatives, **Vine**, v. 42, n. 1, p. 129-144, 2012.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARQUES, Maria da Conceição. O Capital Intelectual no Sector Público. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 3, n. 4, p. 30-41, Dez., 2004.
- MARR, B.; SCHIUMA, G.; NEELY, A. The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 2, p. 312-325, 2004.
- MARTÍN-DE-CASTRO, G.; DELGADO-VERDE, M.; LÓPEZ-SÁEZ, P.; NAVAS-LÓPEZ, J. E. Towards ‘an intellectual capital-based view of the firm’: origins and nature. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 4, p. 649-662, 2011.
- MARTINS, J. L. P. Capital intelectual Uma Análisis Exploratoria - A Realidade Portuguesa. In: **Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro**. Rioja, p. 822-837, 2007.
- MOE, R. The reinventing government exercise: misinterpreting the problem, misjudging the consequences. **Public Administration Review**, v. 54, n. 2, p. 111-23, 1994.
- MOORE, J. British privatisation – taking capitalism to the people. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 115-24, 1992.
- MOURITSEN, J.; BUKH, P. N.; LARSEN, H. T.; JOHANSEN, M. R. Developing and managing knowledge through intellectual capital statements. **Journal of Intellectual Capital**, Denmark, v. 3, n. 1, p.10-29, 2002.
- MOURITSEN, J.; THORBJORNSSEN, S. Intellectual capital and new public management. Reintroducing enterprise. **The Learning Organization**, v. 11, n. 4/5, p. 380-92, 2004.
- OLIVEIRA, F. B.; Sant’Anna, A. S.; Vaz, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, 2010.
- PABLOS, P. O. D. Measuring and Reporting Structural Capital: Lessons from European Learning Firms. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 1, p. 629-657, 2004.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 4. ed. Lisboa: Sílabo, 2005.
- PETTY, R.; GUTHRIE, J. Intellectual capital literature overview: measurement, reporting and management. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 2, p. 155-176, 2000.
- QUEIROZ, A. B. **La medición del capital intelectual en el sector público**. 2003. 373 f. Tesis (Doctoral in Ciencias Económicas y Empresariales) – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Zaragoza, Zaragoza, 2003.
- RAMÍREZ, Y. Intellectual capital models in Spanish public sector. **Journal of Intellectual Capital**, v. 11, n. 2, p. 248-264, 2010.

RODRIGUES, H. M. D. S. S.; DORREGO, P. F. F.; FERNÁNDEZ, C. M.; FERNÁNDEZ, J. **La Influencia del Capital Intelectual en La Capacidad de Innovación de las Empresas del Sector de Automoción de la Eurorregión Galicia Norte de Portugal**. Vigo: Servizo de Publicacións da Universidade de Vigo, 2009.

SÁNCHEZ, I. M. G. La nueva gestión pública: evolución y tendencias. **Presupuesto y gasto público**, v. 47, p. 37-64, 2007.

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

SHARABATI, A. A.; JAWAD, S. N; BONTIS, N. Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. **Management Decision**, v. 48, n. 1, p. 105-131, 2010.

STÄHLE, P.; BOUNFOUR, A. Understanding dynamics of intellectual capital of nations. **Journal of Intellectual Capital**, v. 9, n. 2, p. 164-177, 2008.

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

_____. **The wealth of knowledge: intellectual capital and twenty-first century organization**. New York: Currency Book, 2001.

TESKE, P.; SCHNEIDER, M. The bureaucratic entrepreneur: the case of city managers. **Public Administration Review**, v. 54, n. 4, p. 331-41, 1994.

VAGNONI, E.; OPPI, C. Investigating factors of intellectual capital to enhance achievement of strategic goals in a university hospital setting, **Journal of Intellectual Capital**, v. 16, Iss 2, p. 331-363, 2015.

VAN HELDEN, G. J.; NORTHCOTT, D. Examining the practical relevance of public sector management accounting research. **Financial Accountability & Management**, v. 26, n. 2, p. 213-240, 2010.

WANG, W. Y.; CHANG, C. Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan. **Journal of Intellectual Capital**, v. 6, n. 2, p. 222-236, 2005.

YOUNDT, M. A.; SUBRAMANIAM, M.; SNELL, S. A. Intellectual Capital profiles: an examination of investments and returns. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 335-361, 2004.

YUSOFF, W. F. W.; JANTAN, M.; IBRAHIM, D. N. The Interactive Effects of Human Capital, Structural Capital and Social Capital on Firm Performance. **Asian Academy of Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 1-18, 2004.



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.