



# A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CAPITAL INTELLECTUAL PARA MINIMIZAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS NO SETOR PÚBLICO

Área temática: Gestão Conhecimento Organizacional

**Wilson Vanderlei Costa Sousa**

tiowill@ig.com.br

**Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez**

martius@kmpress.com.br

**Cíntia Melo de Albuquerque Ribeiro**

cimelo@gmail.com

**Resumo:** Partindo do princípio de que os custos ocultos podem estar presentes em todas as entidades, inclusive nas instituições públicas brasileiras, esta pesquisa busca responder, dentro do contexto da administração pública, como a Gestão do Capital Intelectual pode contribuir para melhor administrar os custos ocultos. Para tanto, foi realizada uma revisão literária sobre custos ocultos e Capital Intelectual. A partir daí, realizou-se um estudo de caso na Universidade Federal Fluminense, com aplicação de um questionário baseado em método de reconhecimento e mensuração do Capital Intelectual do setor público, o qual pode apresentar resultados que direcionam para insuficiência, estagnação ou excelência, sendo os dois primeiros grandes indicadores da ocorrência de custos ocultos. Foi possível verificar que a Gestão do Capital Intelectual no Serviço Público pode ser aplicada de forma a contribuir na regulação dos comportamentos e estruturas atrofiadas, objetivando com isso diminuir as disfunções que geram custos ocultos e produzem efeitos destrutivos para a performance eficiente do serviço público.

**Palavras-chaves:** Custos Ocultos; Capital Intelectual; Administração Pública

## 1. INTRODUÇÃO

Décadas atrás, a oferta de informação era mais restrita e o conhecimento era considerado privilégio de alguns. Atualmente, informação e conhecimento são considerados vantagem competitiva. Neste sentido, o diferencial consiste em saber gerenciar as informações e suas fontes e utilizá-las de maneira estratégica tanto para a organização quanto para o indivíduo nela inserido.

No contexto do serviço público federal, vem sendo observado que muitos dos profissionais recém-empossados não obtiveram acesso às informações necessárias ao cumprimento das rotinas específicas de suas atribuições justamente porque tais conhecimentos ficaram retidos com os servidores que deixaram os cargos anteriormente. Por conseguinte, supõe-se que a qualidade dos serviços pode ficar comprometida e, conseqüentemente, gerar custos não previstos inicialmente.

Os custos normalmente são previsíveis e mensuráveis em diversos casos, principalmente nas atividades de indústria e comércio; porém, Miller; Vollmann (1985) teorizam que as atividades são a melhor base para a alocação e transparência dos custos. A falta de transparência significa a existência de custos invisíveis. Estes custos invisíveis (ou ocultos), segundo LIMA (1991), podem ser tão danosos quanto os tradicionais, pois seu impacto atinge – além das finanças – a qualidade, a produtividade e a imagem da instituição de formas muitas vezes irrecuperáveis e de difícil mensuração ou previsão.

Na opinião de Santos (2003), o estudo dos custos ocultos pode se mostrar de grande valia, ao passo que este identificará onde existem as disfunções que empatam o crescimento e a qualidade da prestação dos serviços. Neste sentido, Savall; Zardet (2004) sugeriram, após estudos da origem dos custos ocultos, um método de análise socioeconômica como forma de abordar tais custos.

Portanto, sob a ótica de gestão estratégica, é recomendável que os custos ocultos sejam identificados, ordenados e avaliados, individual e conjuntamente, verificando se há necessidade efetiva de gerenciamento sobre eles.

Constata-se no serviço público, mais especificamente nos ambientes administrativos, que a disseminação do conhecimento é um dos fatores indispensáveis para garantir a qualidade dos serviços prestados. Para KLASE (1996), os recursos humanos com seus conhecimentos, habilidades e atitudes são fundamentais para que a entidade alcance seus objetivos.

Além disso, a Gestão do Capital Intelectual nas organizações públicas pode colaborar para esta disseminação, além de melhorar o desempenho dos servidores com a redução do retrabalho e aumento da produtividade (JOIA, 2001).

Sob esta perspectiva, pergunta-se: como a gestão do capital intelectual pode contribuir para a administração dos custos ocultos no serviço público?

Desta forma, o objetivo desta pesquisa é evidenciar a contribuição que a Gestão do Capital Intelectual pode fornecer como ferramenta auxiliar na detecção, prevenção e administração dos custos ocultos.

Para isto, realizou-se um estudo de caso no Departamento de Contabilidade e Finanças da Universidade Federal Fluminense (UFF) e áreas correlacionadas, com a aplicação de um questionário baseado em método de reconhecimento e mensuração do Capital Intelectual do setor público.

A pesquisa foi estruturada da seguinte forma: este capítulo, que traz a introdução do estudo; o segundo capítulo, que possibilitou uma revisão na literatura sobre capital intelectual e custos ocultos; o terceiro capítulo, onde é apresentada a metodologia de pesquisa; o quarto capítulo com a apresentação e análise dos resultados; e o último capítulo com as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL**

Sveiby (1998) define o capital intelectual como um ativo invisível. A gestão deste ativo começa quando se enxerga a empresa como se ela fosse estruturada pelo conhecimento e não apenas pelo capital.

Brooking (1996) define capital intelectual como sendo uma combinação de ativos intangíveis, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam o funcionamento das mesmas.

Conforme sejam as fontes pesquisadas, podem ser diversas as formas de compor a estrutura do capital Intelectual, por exemplo: Capital individual (Gummesson, 1998), Capital Humano (Stewart, 1998; Edvinsson e Malone, 1998; Roos, 1998), Capital Estrutura (Gummesson, 1998; Stewart, 1998; Edvinsson e Malone, 1998), Capital Organizacional (Roos, 1998), Capital de Relacionamentos (Roos, 1998), Capital de Renovação e Desenvolvimento (Roos, 1998), Capital de Clientes (Stewart, 1998).

O Capital individual e o Capital Humano diz respeito aos funcionários da empresa, suas características, conhecimentos, formação profissional e rede de relacionamento. O Capital Estrutura corresponde as características pertencente a empresa e seu relacionamento com o ambiente, seja interno ou externo, bem como sua imagem, sistemas e rede de relacionamentos. O Capital Organizacional, está relacionado a estrutura interna da empresa. Enquanto o Capital de Relacionamento refere-se à qualidade de relacionamento da empresa com seus clientes e parceiros e o Capital de Renovação e Desenvolvimento está associado à capacidade de inovação da empresa.

A revisão da literatura sobre Capital Intelectual converge para a conclusão de que o conhecimento é o principal item do intangível das organizações e está inserido no Capital Humano. Por isso, é necessário investir e criar um conjunto de condições que permita desenvolver o Capital humano de uma empresa.

Para Santos (2009), há diversos fatores que influenciam a captação, criação, disseminação e armazenamento de conhecimento nas organizações. São eles: cultura organizacional, estrutura funcional, sistemas de informações, programa de capacitação, mapeamento de conhecimentos, banco de talentos, definição de políticas e diretrizes, gestão documental e acesso ao conhecimento explícito (manuais, instruções, normas e ferramentas de tecnologia de informação).

Mesmo no setor público é importante gerenciar o conhecimento, pois segundo Stewart (1998), o conhecimento se tornou o ingrediente principal daquilo que é feito, produzido, comprado ou vendido. Sendo assim, a administração do conhecimento se tornou a tarefa mais importante dos indivíduos das empresas e dos países.

Moreira (2004) argumenta que as instituições públicas precisam atentar para seus servidores como elementos alavancadores de resultados dentro da organização, como pessoas que fazem diferença e fazem com que esta organização seja distinta das demais, valorizando-os com treinamento, remuneração digna e estimulando a participarem das decisões.

Por si só, o Capital Intelectual não tem relevância ou utilidade. Seu valor deve estar na compreensão de que ele é uma forma de refinar a estratégia empresarial, oferecendo retorno positivo (ARTHUR, 1996).

Neste sentido, torna-se importante a existência de um sistema de gestão. Rodriguez (2002) apresenta Sistema de Gestão como sendo a apresentação de forma estruturada e organizada de como ocorre a integração entre os seus sistemas internos formais e informais, fazendo com que seja assegurado o atendimento às estratégias de negócio, que dentro de uma organização formal de poder, são suportadas pelas pessoas. Assim os elementos que compõe o sistema de gestão, na visão deste autor, são: pessoas, processos e tecnologia.

A integração harmoniosa entre Pessoas, Processos e Tecnologias no ambiente organizacional é fator preponderante para o sucesso de qualquer Sistema de Gestão. Caso contrário, o atendimento à estratégia de negócios ficará seriamente comprometido.

A tentativa de adotar a gestão do capital intelectual como sistema de gestão ou como qualquer outro componente, segundo FERREIRA (2007), deve passar por uma reflexão estratégica sobre as situações e condições sob as quais está submetido o atual contexto do setor público: uma imagem

desgastada perante a população; procedimentos administrativos engessados ou sem padrões racionais estabelecidos para o atendimento; rotatividade no comando e na condução das decisões tomadas; legislação mal interpretada; falta de lógica nas remunerações; diferenças nos quantitativos de funcionários com desproporção em relação à demanda, influenciando no ambiente e clima organizacional.

Moreira; Costa (2005) afirmam que, aos olhos da maioria dos cidadãos comuns, o servidor público se confunde com as repartições em que trabalha e que muitas delas são símbolos empoeirados da burocracia.

Para Martins (2003, p. 41), os servidores devem ser considerados “parceiros, pois passam a serem fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidade e inteligência e transformam-se no capital intelectual da organização”.

As instituições públicas precisam ser mais flexíveis, adaptáveis e prontas a aplicar novos procedimentos com agilidade. Precisam ainda ser coerentes com as aspirações das pessoas por autorrespeito e autorrealização, possibilitando uma maior consciência profissional e maior autoestima. Também necessitam racionalizar atividades e buscar formas criativas de agir (MOREIRA; COSTA, 2005).

Queiroz (2003) apresenta algumas peculiaridades do setor público que podem refletir na implementação da gestão do capital intelectual, tais como: baixo o estímulo à adoção de novas práticas de gestão devido ao baixo nível de competitividade em relação ao setor privado; metas não quantificáveis em termos monetários e difíceis de visualizar; menor margem de flexibilidade para as decisões dos gestores devido ao princípio da legalidade e da obrigação da transparência dos atos, o que torna mais complexa a implantação dos conceitos de capital intelectual em boa parte do setor público; menor urgência para quantificar o capital intelectual atrapalha sua implementação; prestação de contas obrigatórias à sociedade para satisfazer a demanda de informações dos contribuintes e para atender normas obrigatórias de apresentação dos resultados sociais e econômicos da aplicação dos recursos públicos.

## 2.2 MODELOS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NO SETOR PÚBLICO

Entre os métodos desenvolvidos exclusivamente para o setor público está o modelo proposto por Caba; Sierra (2001), baseado no *European Foundation Quality Management Model* (EFQM); o modelo de mensuração de Capital Intelectual SICAP (2004), que foi desenvolvido pela União Europeia; o modelo *Intangible Assets Statement* de Garcia (2001), que tomou como referências o Modelo Monitor de Ativos Intangíveis de Sveiby (1997) e o *Intellect Euroforum* (1998).

A maioria dos modelos estrutura o Capital Intelectual a partir de três construtos: Capital Humano, Capital Relacional e Capital Estrutural. Esta composição pode ser ampliada para atender a área pública, pois há outros aspectos relevantes que deveriam ser abordados na análise do capital Intelectual. Isto não se dá com a justificativa de que quanto maior o número de construtos melhor será o modelo, mas sim pelo fato de que podendo se evidenciar aspectos relevantes para o setor público, mais enriquecidos e objetivos, serão os resultados demonstrados.

### 2.2.1 Modelo de Capital Intelectual de Queiroz (2003)

Um interessante método de mensuração para o setor público é o proposto por Queiroz (2003). O autor avalia que os modelos existentes para medir o capital intelectual do setor privado, se sofrerem adaptações, podem ser aproveitados no setor público. Com base nesta avaliação, propôs um modelo que pudesse contribuir para a análise e gerenciamento do capital intelectual no setor público.

Importante destacar que este modelo tem, entre seus objetivos, verificar o desempenho da organização em busca da melhoria da qualidade do serviço e alcançar a excelência na gestão. Desta forma, permite definir, elaborar e quantificar indicadores de ativos intangíveis que possibilitam medir e avaliar o potencial e a qualidade dos resultados obtidos, e adaptar-se com as peculiaridades de cada organização.

Diante destas possibilidades, o modelo proposto foi aplicado por Queiroz (2003), inicialmente, para avaliar o capital intelectual de órgãos públicos da Cidade de Madrid na Espanha. Após isso, foi utilizado por MELLO *et al* (2003) para avaliação de capital intelectual das páginas web das Assembleias Legislativas Brasileiras; por Igarashi e Igarashi (2008), buscando verificar qual sua contribuição para a gerência de elementos intangíveis no setor de suporte de uma instituição bancária pública atuante em todo o território brasileiro; por Igarashi *et al* (2011) para analisar a viabilidade de

aplicação do modelo (originalmente desenvolvido para o setor público), em uma empresa privada prestadora de serviços de informática em Santa Catarina no Brasil.

A abordagem do modelo concentra-se nos elementos intangíveis que se encontram no nível estratégico das instituições públicas ou privadas. Porém, antes de alcançar a excelência e a qualidade no nível estratégico se faz necessário superar os patamares operacionais e intermediários que envolvem, necessariamente, os controles financeiros das contas, ajustes do orçamento, economia de recursos, eficácia e eficiência.

Na construção deste modelo, o autor sugere a inclusão de dois grupos de intangíveis relevantes e indispensáveis ao setor público: a Qualidade e a Transparência. Além disso, aproveita as três dimensões do ativo intangível apresentados por SVEIBY (1998): Competência do Funcionário, Estrutura Interna e Estrutura Externa.

Em seu modelo, Queiroz (2003) trabalha com cinco componentes do Capital Intelectual no setor público:

a. Capital Humano - É a capacidade dos servidores públicos de resolverem problemas, inovar em soluções e melhorar a eficiência e efetividade do órgão em que trabalham. Quando há estagnação técnica, acomodação dos servidores, desmotivação ou quando há frequentes mudanças políticas que interferem na organização acarretam numa diminuição do Capital Humano;

b. Organização Interna - A existência de um sistema de gestão e controle organizacional, de processos racionais e lógicos bem adaptados à burocracia – de forma a explorar suas virtudes, subsidiando as decisões – evidenciam alto grau de organização interna. O atraso tecnológico, a lentidão e o excesso de burocracia e irracionalidade nos processos trazem uma diminuição neste item;

c. Relações Externas - Incluem o desenvolvimento e a manutenção de relações positivas com o cidadão, através da imprensa, dos fornecedores e de outros governos;

d. Qualidade - A existência de iniciativas para medir a qualidade dos serviços indica a presença deste item. O fomento de relações externas positivas com os cidadãos é o ponto de partida para a existência de um ambiente facilitador para a criação de parâmetros de qualidade para o setor público. O nível de qualidade apresentado pelo setor público é definido pelo grau de exigência dos cidadãos. Por isso, a participação da população é fundamental para a qualidade dos serviços públicos;

e

e. Transparência - Este componente permite aos cidadãos conhecerem a atuação do governo e sua performance. Quanto mais transparente for a administração pública, melhor será o grau

de controle, possibilitando a redução da corrupção e a intervenção do cidadão sobre a gestão. Tornar pública a maior quantidade de informações na internet indica transparência dos governos.

A inclusão da Qualidade e da Transparência denota o reconhecimento da importância destes dois itens para o setor público. Observa-se que a Qualidade poderia estar contemplada no item “Estrutura Interna” e a Transparência estaria contemplada no item “Estrutura Externa” no modelo de SVEIBY (1998). Entretanto, destacando estes dois componentes aproximaria mais ainda o modelo aos interesses e princípios da administração pública na atualidade.

A aplicação da proposta de QUEIROZ (2003) prevê a utilização de questionário para coleta de informações primárias. A partir dele, identifica-se o desempenho e a pontuação alcançada do capital intelectual segundo a ótica dos pesquisados. Apesar de os dados obtidos serem quantificados em pontuação, na análise deles utiliza-se apenas a abordagem qualitativa.

Queiroz (2003) destaca a necessidade de cada instituição analisar suas especificidades e eleger em seu processo de gestão do capital intelectual os elementos que estejam mais alinhados à sua estratégia e cultura.

O autor apresenta ainda proposições para fomentar o desenvolvimento de Capital Intelectual, entre elas: maior transparência pública, permitindo a intervenção da ação cidadã na gestão e redução da corrupção com a cultura de ambientes mais transparentes; maior Participação Cidadã; melhora na imagem do órgão, ao se implementar ações de integração com a comunidade, com outros órgãos das esferas municipal, estadual e federal e até mesmo com fornecedores; inovações administrativas, com desenvolvimento de sistemas inovadores nos procedimentos administrativos que agilizem o serviço público e combata os efeitos negativos da burocracia poderão fazer com que as decisões sejam tomadas com mais rapidez e objetividade; valorização dos servidores, com formação profissional continuada, reciclagem, capacitação e incentivos financeiros ou prêmios e concursos para contribuições inovadoras e atitudes participativas.



## 2.3 CUSTOS OCULTOS

Segundo Savall; Zardet (2004) o resultado de uma interação permanente e complexa entre as estruturas das empresas (tangíveis ou intangíveis) e os comportamentos humanos pode gerar disfunções, que por sua vez geram custos, e estes geralmente são ocultos.

Alguns autores como Falconer; Whitby (1999), Motomura (1999), Femenick (2005) e Ouro (2005) utilizam o termo “invisíveis”, outros como Savall; Zardet (2004), Miller; Vollmann (1985), Lima (1991), Freitas (2007), Sá (2007), Severiano Filho (2007), Zaccarelli et al. (2008) utilizam o termo “oculto”.

Os autores que utilizam o termo “Custo Oculto”, o fazem para denominar aqueles que são originados da ineficiência de gestão, enquanto o termo custos invisíveis para aqueles que são inerentes às atividades da empresa, são causados por problemas estruturais internos ou externos à empresa e se evidenciam em grau comparativo com a concorrência.

Esta pesquisa irá utilizar o termo “Custo Oculto”, já que a mesma busca investigar a contribuição da gestão do capital intelectual na administração destes custos.

Silva; Severiano Filho (2011) ressaltam a importância do estudo e o conhecimento destes custos para uma boa visualização do funcionamento da entidade como um todo.

De acordo com Femenick (2005), o custo oculto é o resultado de uma equação que contrapõe o resultado do desempenho ideal com o resultado do desempenho real da empresa.

Em outra vertente, Lima (1991), Savall e Zardet (2004) e Freitas *et al* (2007) abordam os custos ocultos como resultante da interação complexa entre dois grupos de variáveis que interagem permanentemente: as estruturas da empresa e os comportamentos humanos. Esta interação faz com que nem sempre ocorra o funcionamento esperado, criando disfunções que precisam ser reguladas; caso contrário, geram custos ocultos.

Colenghi (2003) apresenta uma complexidade de ocorrências que levam as empresas ao disfuncionamento e onde o desperdício é mais frequente: excesso de burocracia; falta de coordenação no desenvolvimento do trabalho; equipamentos inadequados envolvidos no processo; ineficiência de controles; demora no atendimento aos clientes internos e externos; distribuição física inadequada para as atividades desenvolvidas; duplicidade de controles; operações inseguras e desapropriadas; ausência de cooperação entre os funcionários; má programação dos itens de estoque; pessoal ocioso e desinteressado; falta de racionalização das atividades; número excessivo e inexistência de controles para a documentação; perda de clientes; existência de “central de boatos”; tempo perdido em

gerenciamento; mau atendimento e uso indevido do telefone; perda de vendas; “bitolamento empresarial”; falta de profissionalismo e incompetência do corpo diretivo, dentre outros.

Savall e Zardet (2004) apresentam os componentes dos custos ocultos, como sendo o Sobre Salário, o Modo ou tempo de Regulação, o Sobre Consumo e a Não Produção ou Inibição de Potencial. Os autores destacam que o absenteísmo, acidentes de trabalho, rotatividade de pessoal, baixa qualidade dos produtos e perda de produtividade são os indicadores de custos ocultos.

Savall e Zardet (2004) colocam duas áreas como sendo possíveis para atuação da Gestão do Capital Intelectual:

- a) Estruturas - Desenvolvimento de estruturas físicas, demográficas, tecnológicas, mentais e organizacionais; e
- b) Comportamentos - Desenvolvimento de comportamentos culturais, individuais, de categorias, de grupos de atuação e de grupos de pressão.

Desta forma, supõe dois cenários: o primeiro, com uma performance atrofiada, oriunda da interação de comportamentos atrofiados de indivíduos ou de grupos com estruturas organizacionais, físicas ou tecnológicas também atrofiadas. A interação entre estas duas áreas (comportamento e estruturas), provocam disfunções geradas pelas condições e organização do trabalho, perda de tempo e não adesão a estratégia da empresa. Tais disfunções provocam o absenteísmo, acidentes de trabalho, rotatividade de pessoal, baixa qualidade dos produtos e perda de produtividade. As disfunções e seus resultados estão representados nas abas superior e inferior.

No segundo cenário, supõe-se a intervenção da gestão do capital intelectual: com o desenvolvimento dos comportamentos e das estruturas pode ser possível a redução das disfunções. Desta forma, ocorre a redução dos custos ocultos, fazendo com que a performance da organização seja mais eficiente e esteja em direção à busca da excelência.

## 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

### 3.1 Tipo e método de pesquisa

O presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão; quantitativa, focada na mensuração dos fenômenos; aplicada, projetada para aplicar suas descobertas a um problema específico existente (Collis e Hussey, 2005).

O método de pesquisa adotado é o estudo de caso descritivo, o qual tem por objetivo descrever a prática corrente (Collis e Hussey, 2005).

### 3.2 Coleta, tratamento e análise dos dados

Existem variados tipos de se coletar dados, no presente estudo o método escolhido foi o questionário. De acordo com Collis e Hussey (2005) um questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturada, com objetivo de extrair respostas confiáveis de determinada amostra a fim de descobrir o que certo grupo faz, pensa ou sente.

Para atingir um maior número de respondentes o questionário foi enviado por meio eletrônico. Além disso, com intuito de reforçar a análise e quando necessárias, foram realizadas entrevistas com os gestores (diretores, gerentes e chefes), a fim de obter outras informações sobre a percepção deste nível hierárquico quanto à gestão do capital intelectual.

Com o propósito de obter as informações necessárias e aplicá-las ao modelo de gestão do Capital Intelectual, foram utilizadas afirmações elaboradas a partir de elementos categorizados no modelo de estrutura proposto por QUEIROZ (2003), que se enquadra naquele geralmente aceito pela maioria das academias que descrevem a composição do Capital Intelectual pelo Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional.

Para que houvesse flexibilidade nas respostas dos entrevistados, foi utilizada a escala de classificação de *Likert*. Segundo Collis e Hussey (2005), esta escala permite que os entrevistados deem respostas mais discricionárias, afirmando se tem ou não uma opinião sobre o assunto. Além de permitir que seja dado um valor numérico a opinião.

Aos graus de concordância são atribuídos valores numéricos em uma escala de cinco posições com valores estipulados em -2, -1, 0, +1, +2, sendo seus extremos: posição 1 com peso -2 = discordo plenamente e posição 5 com peso 2 = concordo plenamente.

Para calcular o valor das respostas fornecidas (VRF) será multiplicada a quantidade de respostas em cada posição (QRP) pelo correspondente peso atribuído àquela posição (PAP), representado pela seguinte fórmula:  $VRF = (QRP \times PAP)$

Após isso será atribuído um valor final para o conjunto de respostas (VFR), que se dará através do somatório dos valores de cada resposta fornecida (VRF), representado pela fórmula:  $VFR = \sum VRF$

Enfim, para se obter a média simples de cada afirmativa será necessário dividir o valor final da resposta pelo total de respostas, conforme a seguinte fórmula:  $Média\ da\ Afirmativa = VFR / \sum QRP$

A cada grupo de dez afirmativas será realizada a apuração por grupo, pois cada grupo representa um componente do Capital Intelectual do modelo proposto. Esta apuração corresponde ao segundo estágio de cálculos, onde será realizada a soma das médias das dez afirmativas e o resultado dividido por dez.

A instituição escolhida para ser objeto do estudo de caso foi a Universidade Federal Fluminense (UFF), localizada na Cidade de Niterói, no Estado do Rio de Janeiro.

### **3.3 Limitações do estudo**

Os resultados encontrados não podem ser generalizados por se tratar a pesquisa de um estudo de caso que reflete a realidade de um setor.

Além disso, dos cinco componentes estudados por Queiroz (2003), optou-se por trabalhar apenas com o Capital Humano e Organização Interna.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A aplicação do questionário foi realizada em uma amostra de 51 servidores que atuam na Pró-Reitoria de Planejamento da UFF, distribuídos pelas áreas de planejamento, orçamento, finanças e contabilidade. Dos 51 questionários distribuídos, 46 retornaram respondidos, correspondendo a 90% de retorno.

## 4.1 Fatores individuais

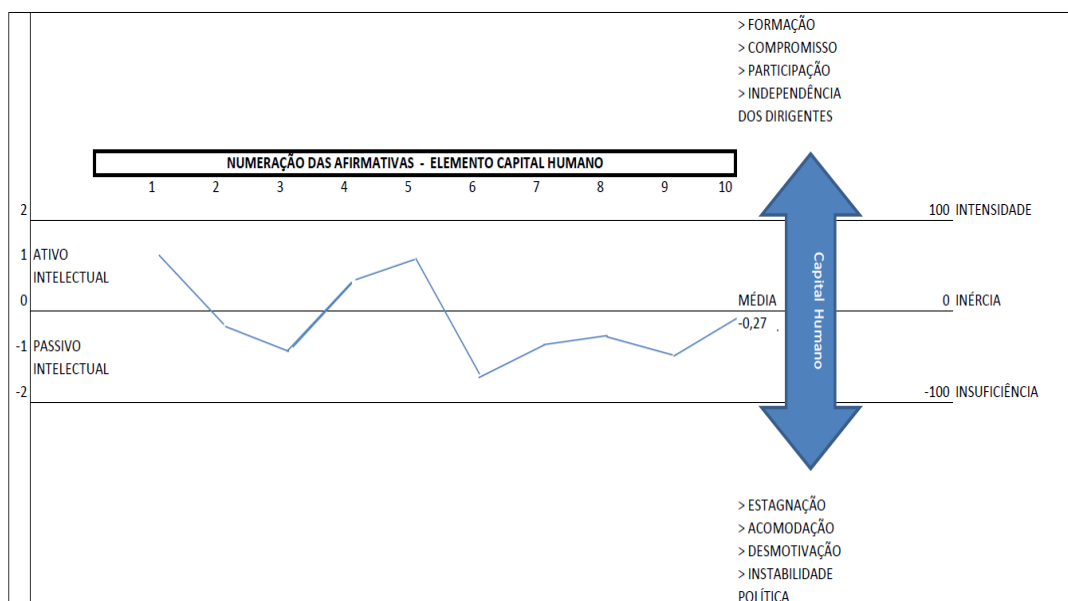
A partir das respostas obtidas com o questionário, foi possível traçar um perfil dos entrevistados.

Pode-se observar que, dos 46 servidores que responderam 37% são do sexo masculino e 63% do sexo feminino. Sendo que do total de servidores, 80% tem até 10 anos de serviço. Isto deixa claro que se trata de uma área com força de trabalho renovada pela contratação de novos profissionais. Os 20% restante estão com idade próxima de solicitar o direito a aposentadoria. O que significa, por um lado, futura renovação no quadro de pessoal e por outro, possível perda de conhecimento, se este não estiver sendo armazenado adequadamente ou transmitido aos que ficarem.

Além disso, possível observar que dos respondentes, 24% eram chefes enquanto 76% não possuíam função de chefia. Grande parte dos entrevistados tem formação de nível superior (87%) e apenas 13% formação de nível médio. Entretanto, 39% estão no cargo que exige nível superior, 59% em cargos de nível médio e 2% são do nível fundamental.

## 4.2 Componente Capital humano

A figura 3 apresenta a apuração para o componente Capital Humano, cuja média das respostas foi -0,27. Por se tratar de uma instituição pública prestadora de serviço, este elemento é o mais importante, tendo em vista que os ativos e estruturas (tangíveis ou intangíveis), segundo SVEIBY (1998), tem suas origens no pessoal da organização e dependem dele para continuar a existir.



**Figura 1 – Resultado do Componente Capital Humano**  
Fonte: adaptado de Queiroz, 2003.

Após análise das respostas fornecidas sobre as dez afirmações referentes ao Capital Humano da instituição, verificou-se que a frase nº 5, que trata da utilização pelo Departamento, da avaliação de desempenho dos servidores, foi a que obteve melhor pontuação em concordância plena. Porém, em entrevistas com as chefias responsáveis, quanto à motivação e a utilidade da avaliação, verificou-se que a motivação de fato para a avaliação de desempenho não está relacionada à gestão do capital intelectual e sim a aspecto legal, uma vez que é realizada para atender a Lei 8112/90.

O nível de integração e troca de conhecimentos entre os servidores foi abordado na primeira afirmativa, com 70% dos respondentes concordando parcial ou plenamente com a afirmação. Demonstrando que entre os servidores o relacionamento profissional é bom e há uma parceria saudável na execução do trabalho.

Este comportamento coletivo (troca de conhecimento) pode ser resultante das recomendações dadas pelo Departamento aos servidores que participam de cursos de aperfeiçoamento e atualização profissional. Segundo relatado em entrevista dada pela direção do departamento, os servidores são conscientizados de que devem ser agentes multiplicadores do conhecimento que adquirirem durante os cursos patrocinados pela Universidade.

O incentivo aos servidores em participar de cursos de aperfeiçoamento e atualização profissional pode ser verificado com a análise da afirmativa nº4 (O Departamento incentiva e patrocina seus funcionários a participarem de cursos.), que obteve desempenho positivo, onde 56% dos entrevistados concordaram parcial ou plenamente com a frase.

Já com referência ao clima organizacional, a percepção dos respondentes é de que não há preocupação por parte dos gestores em verificar como está o clima, a motivação e a satisfação dos servidores. O grau de concordância as frases nº6 (O Departamento realiza pesquisa para verificar como está o clima organizacional, motivacional e satisfação de seus servidores.) e nº7 (O Departamento incentiva projetos e eventos que visam o bem estar dos servidores e melhoria do clima organizacional.), que tratam destes temas, foram as que apresentaram maior pontuação negativa: 74% dos respondentes discordaram parcial ou plenamente que o departamento verifica periodicamente como está o clima organizacional.

Para Sorio (2005), não conhecer o clima organizacional da instituição não permite a criação de uma base de informações que possibilite definir um plano de ações para melhorá-lo e aumentar a produtividade. Como resultado, acontecem as intrigas profissionais movidas por posicionamentos

individuais, mal estar, baixa produção e rotatividade de pessoas, gerando custos de não produção e custos de contratação e treinamento para servidores substitutos.

Um número relativamente grande dos respondentes discordou das afirmativas constantes nas frases nº 8 (O Departamento tem por prática utilizar a meritocracia para as nomeações nas funções de chefia.) e nº 9 (O Departamento realiza consultas junto aos servidores sobre projetos e ações a serem desenvolvidos.). Resultados que também colaboraram para rebaixar a média do Capital Humano.

Quanto à alocação dos servidores, objeto da questão nº 10 (Os servidores do Departamento estão bem alocados em suas funções de forma a facilitar a utilização de suas competências e habilidades.), constata-se que há divisão de opiniões, deixando claro que podem haver pessoas habilidosas e de bom nível de competência não sendo aproveitadas corretamente. Por outro lado, pode haver nomeações para funções de chefias sem utilização do critério da meritocracia profissional.

O fato de não saber aproveitar e direcionar adequadamente os talentos internos pode abalar sensivelmente o moral da equipe e dos chefes. Cada servidor deve ser incentivado a buscar o aprimoramento do conhecimento e o aperfeiçoamento profissional, derivando disso a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes atendidos, além da certeza do servidor de que poderá ser reconhecido profissionalmente e valorizado por suas atitudes por ocasião de novas nomeações.

A partir do grau de concordância obtido com as afirmativas deste bloco relacionado ao capital humano, foi possível realizar uma análise dos aspectos negativos existentes identificando a área afetada e os custos ocultos gerados, apresentada na tabela 1.

**Tabela 1 - Aspectos Negativos e Custos Ocultos em Capital Humano**

CAPITAL HUMANO			
ASPECTO NEGATIVO APURADO	MÉDIA APURADA	ÁREA AFETADA	CUSTO RELACIONADO
Não realiza período de estágio	-0,46	Recursos Humanos e Qualidade	Má Gestão, Não Qualidade, Não Produção, Má administração do Tempo
Não realiza pesquisa de clima organizacional	-1,3	Recursos Humanos e Gestão	Rotação de Pessoal e Má Gestão de Clima e Pessoas
Não incentiva projeto de bem estar e melhora do clima organizacional	-0,74	Recursos Humanos e Gestão	Rotação de Pessoal e Má Gestão de Clima e Pessoas
Não utiliza a meritocracia em nomeações de chefias	-0,54	Recursos Humanos, Gestão e Qualidade	Má gestão de pessoas e Não qualidade.
Não consulta os servidores sobre projetos a serem desenvolvidos	-0,96	Gestão	Má Gestão

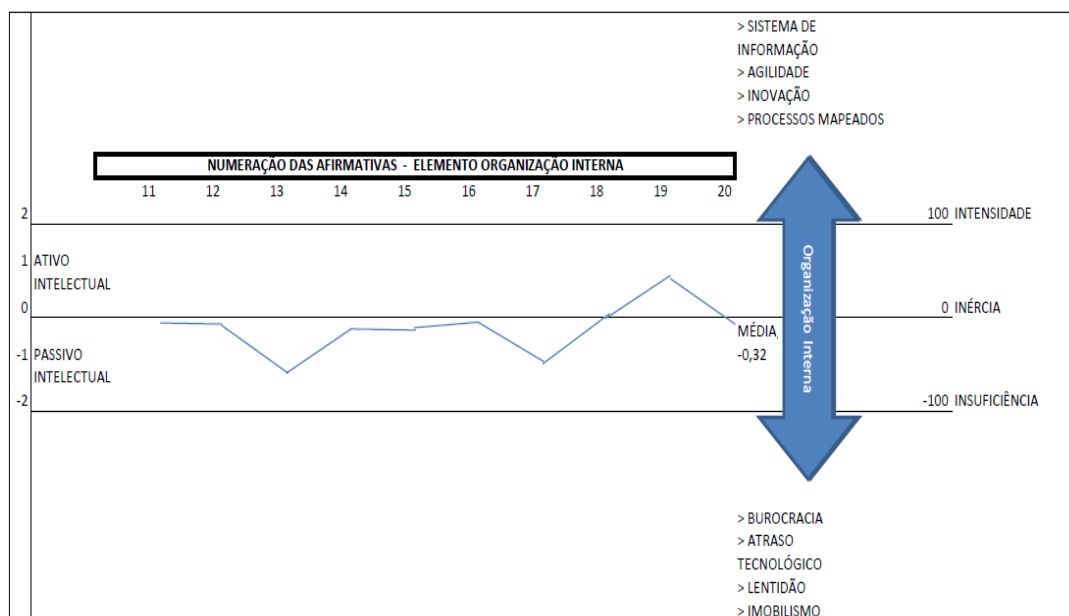
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa, 2014.

Ressalta-se que o programa GESPÚBLICA da Secretaria Nacional de Gestão Pública (BRASIL, 2005) apresenta entre seus fundamentos a Gestão Participativa que determina uma atitude gerencial de liderança que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando interesses individuais e coletivos, buscando a sinergia das equipes de trabalho. Assim, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima organizacional saudável.

Para Moraes (2004) a participação dos funcionários no processo da tomada de decisão e nas resoluções dos problemas propicia uma maior integração na instituição, um aumento da segurança e da autoconfiança dos funcionários. A falta desta participação afetará diretamente o clima organizacional de forma negativa, gerando boatos, boicotes e politicagem.

### 4.3 Componente Capital Organizacional

O componente Capital Organizacional apresentou pontuação média apurada de -0,32, conforme demonstrado na figura 4, deixando claro que este componente também necessita de ações de melhorias para o desempenho da gestão no aspecto organizacional.



**Figura 2 - Resultado do Componente Capital Organizacional**

Fonte: adaptado de Queiroz, 2003.



A morosidade na tomada de decisão e na execução das soluções decididas foi tratada na questão nº 11. As respostas oferecidas a esta questão indicam muitas vezes que as decisões são postergadas para outro momento e que, em muitos casos, este outro momento não é o mais tempestivo e adequado. Devido a esta demora acabam prejudicando a execução de soluções que, se fossem decididas antes, trariam melhores resultados e seriam executadas com mais tempo disponível para elas.

A questão nº 12 também apresenta alto grau de divisão de opiniões e trata da disponibilização *online* de informações, manuais e formulários através da internet. Muitos servidores discordaram que estas informações estejam disponíveis e que podem ser encontradas facilmente enquanto outros responderam o contrário. Tal divisão de opiniões já reflete a falta de informação quanto ao assunto.

Após análise do perfil dos respondentes da frase nº 12, pôde-se observar que os servidores possuidores de funções de chefia foram os que concordaram com a frase. Isto indica que as informações podem estar restritas aos chefes quando deveriam ser expressamente divulgadas por eles próprios.

Nesta linha de abordagem do tratamento das informações, foi perguntado qual o nível de concordância os servidores poderiam expressar para a afirmativa nº 13, de que o Departamento possui banco de soluções e lições aprendidas para utilização em casos similares no futuro.

Na esmagadora maioria, as respostas foram de discordância plena. Em entrevista aos dirigentes do departamento tal informação foi confirmada.

Entre os benefícios que a prática de Lições Aprendidas pode trazer encontram-se a prevenção contra a repetição de erros, melhoria da qualidade de produtos e de serviços com a redução de erros, retrabalhos e ciclos de tempo. Conforme STEWART (1998) uma das melhores formas de aumentar o capital estrutural é acumular lições aprendidas.

Ainda na acessibilidade de informações, a frase nº 15 afirma que o organograma do departamento está disponível e acessível para todos os servidores e que estes estão cientes desta acessibilidade. As respostas destacam a divisão de opiniões com leve tendência a discordância. Possibilitando concluir que há pouco conhecimento desta acessibilidade.

A falta de conhecimento quanto ao organograma da instituição limita os servidores quanto ao reconhecimento de suas responsabilidades individuais no processo produtivo e da importância que sua área (seção, setor, divisão, etc.) tem na hierarquia e organização do Departamento (IGARASHI, 2011). Além disso, deve ser divulgada para que, também, o cidadão possa visualizar como esta instituição se organiza para o cumprimento de seu papel (QUEIROZ, 2003).

Apesar deste desconhecimento organizacional administrativo os servidores conhecem suas atribuições e as de seus colegas possibilitando que o nível operacional funcione conforme estas atribuições. Isto ficou claro analisando as respostas à questão 16.

Todavia este funcionamento acontece subordinado a um fluxo natural do processo produtivo que foi construído no decorrer dos anos sem uma análise periódica e mapeamento deste fluxo buscando aperfeiçoá-lo. Estas conclusões foram possíveis ao entrevistarmos os servidores mais antigos que explicaram como os processos foram sendo construídos e transformados ao longo dos anos.

Nas palavras de Alves e Barbosa (2010), o ato de compartilhar informação constitui-se como um tipo de interação social que permite a obtenção de organizações mais ágeis, inteligentes e mais flexíveis, e contribui para uma cultura de informação onde se valoriza processos mais participativos e menos individualistas.

Na análise da questão nº 17 (os processos do departamento são bem mapeados possibilitando baixo nível de burocracia.) foi possível observar que 72% dos respondentes acreditam que o nível de burocracia é alto.

A partir do grau de concordância obtido com as afirmativas deste bloco relacionada a organização interna, foi possível realizar uma análise dos aspectos negativos existentes identificando a área afetada e os custos ocultos gerados, apresentada na tabela 2.

**Tabela 2 – Aspectos Negativos e Custos Ocultos em Organização Interna**

ORGANIZAÇÃO INTERNA			
ASPECTO NEGATIVO APURADO	MÉDIA APURADA	ÁREA AFETADA	CUSTO RELACIONADO
Não possui banco de lições aprendidas	-1,37	Gestão e Qualidade	Obsolescência, Não Qualidade e Má Gestão
As informações de interesse dos servidores não são disponibilizadas em tempo hábil.	-0,35	Recursos Humanos e Gestão	Má Gestão e Má administração do tempo.
O organograma do departamento não está acessível.	-0,35	Controle e Gestão	Mau controle e Má Gestão
O departamento não possui processos gerenciais bem mapeados.	-0,93	Gestão e Qualidade	Má gestão e mau controle

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa, 2014.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi evidenciar a contribuição que a Gestão do Capital Intelectual pode fornecer como ferramenta auxiliar na detecção, prevenção e administração dos custos ocultos. Pode-se observar que, gestão do capital intelectual pode contribuir para a administração dos custos ocultos no serviço público, ajudando na minimização de sua existência, na regulação dos comportamentos e das estruturas atrofiadas, objetivando com isso diminuir as disfunções hipertrofiadas que geram custos ocultos no serviço público.

Para isto é importante que haja uma gestão participativa, interesse em conhecer e entender o clima organizacional, de alocar as competências de forma adequada, de criar normas e procedimentos, de transparência, dentre outros.

Observou-se que na entidade em estudo não há uma boa gestão do capital intelectual. A existência de uma gestão ineficiente trás graves consequências para a Instituição, contribuindo para construção e perpetuação de uma cultura negativa, para existência de procedimentos ineficientes, para falta de regulamentação e controle. Processos produtivos não mapeados possibilitam que haja retrabalho, perda de tempo e alto nível de burocracia.

Assim, primariamente, pode-se concluir que mais importante do que conhecer as percepções dos indivíduos é dispor de dados que demonstram quais elementos do Capital Intelectual precisam ser melhores geridos, objetivando a diminuição da ocorrência de Custos Ocultos.

A Gestão do Capital Intelectual torna-se mais complexa quando colocada em prática nas organizações públicas onde a tônica é a política e, geralmente, o planejamento vislumbra resultados mais imediatos, ou seja, em menos de quatro anos, para coincidir com o mandato eleitoral de seus gestores principais.

Acredita-se que no setor público seria necessário regulamentar e controlar a utilização desta ferramenta para que não se torne em justificativa para gastos desnecessários e absurdos, os quais pela sua natureza não são fáceis mensurar e avaliar a efetividade de sua aplicação.

Por isso, faz-se necessário que a Gestão do Capital Intelectual seja uma prática constante em prol da busca da eficiência da máquina pública, considerada pela grande maioria da população como faminta por tributos e que não oferece a contrapartida em serviços de qualidade ao cidadão.

Sugere-se com pesquisas futuras uma ampliação no estudo de caso, com estudos em outras instituições a fim de montar um panorama mais abrangente da realidade da gestão do capital intelectual no setor público. Além de pesquisar realidade dos outros componentes do modelo de Queiroz (2003) nas Instituições públicas.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, A; BARBOSA, R. R. **Influências e Barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica.** Ci. Inf., Brasília, DF, V.39, n.2, p.115-128, maio/ago. 2010.
- ARTHUR, W. B. Increasing Returns and the New World of Business. **Havard Business Review**, Boston, v. 74, n.4, p. 100-109, jul./ago. 1996.
- BRASIL. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF, Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009. Brasília: SEGES, 2008.
- BROOKING, A. Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise. Boston: Thomson Publishing Inc., 1996.*
- CABA, C.; SIERRA, M. Incorporación de un estado sobre el capital intelectual em los organismos públicos. **Actualidade Financiera**, n.75, 2001.p.59-74.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual.** Tradução de Roberto Galman. Revisão técnica: Petros Katalifos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FALCONER, K; WHITBY, M. The Invisible Cost of scheme implementation and administration. In: G. Van Huylenbroeck and M. Whitby (eds.). **Countryside Stewardship: Farmers, Policies and Markets.** Elsevier Science, 1999.
- FEMENICK, T. R. A problemática e a solução para os custos invisíveis e custos ocultos. **Revista da FARN**, Natal, v.4, n. 1/2, jul. 2004/dez., 2005.p.49-61.
- FERREIRA, A. O. Gestão do Conhecimento Contábil: o Desafio da Organização que aprende na Administração Pública. Sistema Anhanguera de Revistas Eletrônicas - **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, v.1, n.1, nov.2007.
- FREITAS, J.B.; SEVERIANO FILHO, C.; COSTA, I.; ALMEIDA, M.L.; Mensuração dos Custos Ocultos em uma Usina de Álcool na Paraíba. In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 10, 2006, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 09-11 out 2007.
- GARCIA, M. **La Información Contable de Los Activos Intangibles.** Pesquisa de Doctorado, Universidad San Pablo-CEU, Madrid, 2001.
- GUMMESSON, E. Implementations requires a relationship-marketing paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.26, n. 3, 1998.p.242-249.
- JOIA, L. A. Medindo o Capital Intelectual. **Revista de Administração de Empresas- RAE**, São Paulo, v.41, n.2, abr./jun. 2001.p. 54-63.
- IAGARASHI, D. C. C.; IGARASHI, W.; ECCEL, S. Operacionalização de um modelo de capital intelectual direcionado ao setor público. **Revista Ciênc. Empres.** UNIPAR, Umuarama, v.9, n. 1 e 2, p.235-250, jan./dez. 2008.
- IGARASHI, D. C. C.; IGARASHI, W.; FREITAS, M. M.; CANESSO, F. N.; Análise da Viabilidade de se operacionalizar um modelo de capital intelectual desenvolvido para o setor público em uma empresa privada. **Revista Gestão e Regionalidade**, vol.27, num.80, maio-agosto, 2011, p.59-70. Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
- KLASE, K. A. Accounting for human resource development in the public sector. **International Journal of Public Administration**, v.19, n.5, mai. 1996.p.661-688.
- LIMA, M. A. A. A estrutura e as ferramentas de intervenção-pesquisa sócio-econômica nas empresas e demais organizações. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.1, n. 33, p.21-30, jan./mar. 1991.

- MARTINS, R. C. **Gestão de Pessoas em uma Organização Pública**: uma proposta de melhoria. 2003. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.
- MELLO, S. A.; COHEN, F. B. R. F.; OLIVEIRA, P. P. **Avaliação de capital intelectual das páginas web das Assembleias Legislativas brasileiras**. 2003, 177 f. Monografia (Especialização em Poder Legislativo). Belo Horizonte: PUC-MG, Instituto de Educação Continuada, 2003.
- MILLER, J.G.; VOLLMANN, T.E. The hidden factory. **Harward Business Review**, set. /out. 1985. p. 346-354.
- MORAES, A. **Reforma administrativa**: Emenda Constitucional nº 19/1998. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MOREIRA, E.A. L. **Avaliação da Gestão da Capacitação em Órgão Público** – Estudo de Caso: Centro Universitário. 2004. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niteroi, 2004
- \_\_\_\_\_.; COSTA, S. R. R. Determinação de Fatores que influenciam a Gestão do Conhecimento: estudo de caso no serviço público. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Bauru, out./nov. 2005.
- MOTOMURA, O. **A Gestão do invisível**. 1999. Disponível em: <[http://www.oscarmotomura.com.br/PDF/Gestao\\_do\\_Invisivel.pdf](http://www.oscarmotomura.com.br/PDF/Gestao_do_Invisivel.pdf)>. Acesso em 01 nov. 2012.
- OURO, R. **Mudança Organizacional: Soluções Genéricas para Processos**. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora, 2005.
- QUEIROZ, A. B. La medición del capital intelectual em el sector público. 2003. 373 f. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Zaragoza. Zaragoza, 2003.
- RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão Empresarial: Organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.
- ROOS, J. **Exploring the concept of Capital Intelectual**: Long Range Planning. Oxford, v. 31, n.1, fev.1998.p.150-153.
- SANTOS, I. C. **Contribuição dos Capitais Intangíveis em uma Organização Pública**. 2009. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense: Niterói, 2009.
- SANTOS, J. S. **Custos ocultos no processo de instalação de elevadores OTIS VF1**. 2003. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2003.
- SAVALL, H.; ZARDET, V. Maitriser lês coûtse at lês performances cachées: Le contrat d'activité périodiquement négociable. **Economica**, 5 ed. 2004.
- SORIO, Washington, **Clima Organizacional**. Portal KMOL, jun.2005. Disponível em <<http://kmol.pt/artigos/2005/06/01/clima-organizacional>> Acesso em: 24 jul. 2014.
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual, a Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.
- SVEIBY, K. **A nova riqueza das Organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de janeiro: Campus, 1998.

