



## A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL PARA MINIMIZAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Wilson Vanderlei Costa Sousa<sup>a</sup>, Cíntia de Melo de Albuquerque Ribeiro<sup>a</sup>,  
Martius Vicente Rodriguez Y Rodriguez<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Universidade Federal Fluminense

### Resumo

esta pesquisa demonstra como uma gestão adequada do capital intelectual pode melhorar a administração dos custos ocultos nas entidades públicas, fornecendo o conceito de capital intelectual e custos ocultos e explorando modelos de mensuração do capital intelectual existentes, com destaque para o modelo de Queiroz (2003), que propõe a análise de cinco variáveis para o setor público (capital humano, organização interna, relações externas, qualidade e transparência). A presente pesquisa apresenta um estudo de caso na Universidade Federal Fluminense – Niterói (Brasil) com a aplicação de um questionário baseado no modelo de Queiroz, com objetivo de evidenciar a contribuição que a gestão do capital intelectual pode fornecer como ferramenta auxiliar na detecção, prevenção e administração dos custos ocultos. Os resultados permitem a identificação das disfunções existentes, provenientes da má gestão do capital intelectual, as quais contribuem para construção e perpetuação de uma cultura negativa, para existência de procedimentos ineficientes e para falta de regulamentação e controle. A replicação desse estudo em outras instituições permitirá verificar como está a gestão de seu capital intelectual e quais pontos precisam receber atenção para controlar as disfunções existentes e, assim, minimizar, ou ainda, não gerar os custos ocultos.

**Palavras-chave:** Custos Ocultos; Capital Intelectual; Administração Pública; Serviço Público.

### 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. Empresas capazes de identificar, avaliar e gerir o conhecimento eficazmente geram alta performance (Stefano *et al*, 2014). 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.

O conhecimento (Florentino, Mexas e Abdrade, 2014; Stefano *et al*, 2014; Moreira, Violin *et al*, 2014), juntamente com a informação, as experiências, os relacionamentos e outros, compõem a matéria intelectual, ou seja, o capital intelectual, que pode ser utilizado na geração de riqueza; tornando-se uma questão importante não apenas para os acadêmicos, como também para os governos, órgãos regu-

ladores, empresas, investidores e outras partes interessadas (Stefano *et al*, 2014).

Nesse sentido, o capital intelectual é considerado um recurso que assegura vantagem competitiva para as organizações (Lima *et al*, 2012; Florentino, Mexas e Abdrade, 2014; Moreira, Violin e Silva, 2014).

Para Joia (2001), a gestão do capital intelectual nas organizações públicas pode colaborar para disseminação do conhecimento, além de melhorar o desempenho dos servidores, com a redução do retrabalho e aumento da produtividade.

Entretanto, muitos dos profissionais recém-empossados não obtêm acesso às informações necessárias ao cumprimento das rotinas específicas de suas atribuições justamente porque tais conhecimentos ficam retidos com os servidores que ocuparam os cargos anteriormente (Sousa, 2015). Assim, supõe-se que a qualidade dos serviços pode ficar comprometida



e, conseqüentemente, gerar custos não previstos inicialmente. Tais custos podem ser considerados custos ocultos. Ou seja, aqueles originários da ineficiência da gestão (Savall *et al*, 2004; Miller *et al*, 1985; Lima, 1991; Freitas, 2007; Sá, 2007; Severiano Filho, 2007; Zaccarelli *et al*, 2008; Silva *et al*, 2011; Martins *et al*, 2013).

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.

Severiano Filho *et al* (2011) acrescentam que o estudo desses custos é importante para todo o tipo e tamanho de empresas, independente do setor econômico (indústria, comércio, serviços públicos, hospitais, bancos e escritórios de consultoria).

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.

Diante do exposto, 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 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, administração pública 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

A expressão capital intelectual tem sido usada na literatura para se referir aos ativos intangíveis (Vargas *et al*, 2008). Nesse sentido, Brooking (1996) define capital intelectual

como sendo uma combinação de ativos intangíveis, frutos de mudanças nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam o funcionamento das mesmas, podendo ser classificados como ativos de mercado, ativos humanos, ativos de infraestrutura e ativos de propriedade intelectual.

No processo de avaliação de uma empresa, ao se mensurar o seu valor total, normalmente não se distingue o que é valor tangível e o que é valor intangível. Atribuindo-se ao intangível a diferença entre o valor total (valor avaliado pelo mercado) e o valor patrimonial, que é apurado via balanço patrimonial (Lima *et al*, 2011).

Para Sveiby (1998), o capital intelectual é 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.

Edvinsson *et al* (1998) fazem uma analogia entre o capital intelectual e uma árvore: o que pode se ver em uma árvore (flores, frutos, folhas, galhos e troncos) é o conteúdo do balanço patrimonial; o que é invisível (raízes e cerne - o que alimenta e faz a árvore crescer, dá cor às flores e folhas, sabor aos frutos e resistência aos galhos e troncos) é comparado ao capital intelectual.

De acordo com Stefano *et al* (2014), o capital intelectual é definido como a matéria intelectual (conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, relacionamentos) que pode ser utilizada para gerar riqueza. Mas, ao contrário do senso comum de que o capital intelectual é fruto da subjetividade e da forma como cada um enxerga e avalia a empresa, esse capital é real e é oriundo de elevados investimentos em capital humano, pesquisas e desenvolvimento, constituindo o que se pode chamar de "o núcleo da economia do conhecimento" (Lima *et al*, 2011).

Conforme as fontes sejam pesquisadas, podem ser diversas as formas de compor a estrutura do capital Intelectual, por exemplo: capital individual (Gummesson, 1998), capital humano (Stewart, 1998; Edvinsson *et al*, 1998; Roos, 1998; Stefano *et al*, 2014), capital estrutural (Gummesson, 1998; Stewart, 1998; Edvinsson *et al*, 1998; Stefano *et al*, 2014), capital organizacional (Roos, 1998), capital de relacionamentos (Roos, 1998; Stefano *et al*, 2014), capital de renovação e desenvolvimento (Roos, 1998), capital de clientes (Stewart, 1998).

O capital individual e o capital humano dizem respeito aos funcionários da empresa, suas características, conhecimentos, formação profissional e rede de relacionamento. O capital estrutural corresponde às características pertencentes à 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 com a estrutura interna da empresa. Enquanto o capital de relacionamento e o capital de clientes referem-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.

Para Gummesson (1998), Edvinsson *et* Malone (1998), o capital humano e o capital estrutural interferem na criação de valor da empresa, sendo este último, na opinião de Stefano *et al* (2014), um ativo estratégico valioso.

Stewart (1998) ressalta que os elementos estruturadores do capital intelectual interagem entre si e podem aumentar ou diminuir um ao outro.

Stefano *et al* (2014) destacam que a interdependência entre esses elementos e a gestão do fluxo de conhecimento entre eles permite à organização obter o maior retorno de seu capital intelectual, tratando-se do conhecimento intrínseco à cadeia de valor organizacional.

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.

Esses ativos são de importância crescente para a criação de valor corporativo em todos os tipos de processos das organizações.

As organizações precisam ser capazes de gerir fatores intangíveis a fim de crescerem e serem sustentáveis, apresentando-se esses ativos intangíveis como a base para a capacidade de inovação de uma organização e, por isso, a fonte primordial dos benefícios econômicos futuros (Stefano *et al*, 2014).

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 tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos

e vendemos. Encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo, ou seja, administrá-lo, tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos das empresas e dos países (Stewart, 1998, p. 11).

Enquanto o setor privado implementa a gestão do conhecimento com o objetivo de lucrar cada vez mais, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social (Batista, 2012). Para este autor, a efetiva gestão do conhecimento na administração pública ajuda as organizações a enfrentarem novos desafios, implementarem práticas inovadoras de gestão e melhorarem a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos, em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

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. Para que isto aconteça, é necessário que eles sejam valorizados. O que inclui, entre outras coisas, serem treinados, desenvolvidos, integrados socialmente, motivados, remunerados dignamente e estimulados 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). Ele necessita de uma cultura organizacional que seja capaz de criar e armazenar conhecimento (Stefano *et al*, 2014).

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 que fazem com que seja assegurado o atendimento às estratégias de negócios suportadas pelas pessoas dentro de uma organização formal de poder (Rodriguez, 2002, p.156).

Verifica-se que o sistema de gestão é composto de pessoas, processos e tecnologias. Estes três elementos são orientados pela estratégia da empresa e pelos clientes a serem alcançados. Tal orientação se dá através de atividades de educação e aprendizagem de melhores práticas e de práticas inovadoras, que impulsionarão a competitividade e a sobrevivência da organização.

Cada elemento componente do sistema de gestão pode ser descrito em poucas palavras, conforme as definições de Rodriguez (2002) para cada um deles:



- a) **Pessoas:** representam o comportamento que as pessoas desenvolvem, baseado na cultura da organização, crenças e valores;
- b) **Processos:** representam os sistemas formais de fluxo de informações (estrutura formal de poder com seus níveis hierárquicos) e processos decisórios (padrões e procedimentos); e
- c) **Tecnologias:** está representada pela infraestrutura de softwares e equipamentos necessários ao fluxo de informações.

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, dentre elas:

- a) Uma imagem desgastada perante a população;
- b) Procedimentos administrativos engessados, ou sem padrões racionais estabelecidos para o atendimento;
- c) Rotatividade no comando e na condução das decisões tomadas;
- d) Legislação mal interpretada que traz diversos problemas à população, em vez de ajudá-la;
- e) Servidores efetivos que percebem menores remunerações do que aqueles que não são do quadro efetivo ou dos que são nomeados em cargos comissionados (cargos políticos temporários), demonstrando falta de lógica nas remunerações. Lógica esta que também se reflete nas discrepâncias de salários entre profissionais de mesmo cargo em órgãos diferentes;
- f) Diferenças no quantitativo de funcionários com desproporção em relação à demanda, influenciando no ambiente e clima organizacional não adequados ao compartilhamento de informação e conhecimento.

Moreira *et 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 ser 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 *et Costa*, 2005).

Queiroz (2006) apresenta algumas peculiaridades do setor público que podem refletir na implementação da gestão do capital intelectual, as quais são demonstradas, resumidamente, abaixo:

- a) No setor público, é baixo o estímulo à adoção de novas práticas de gestão devido ao baixo nível de competitividade em relação ao setor privado;
- b) Os objetivos das entidades públicas são diversos e intangíveis. As metas não são quantificáveis em termos monetários e são difíceis de visualizar;
- c) O nível de tangibilidade dos recursos envolvidos no setor público é muito menor. A principal atividade é a prestação de serviços, em que o conhecimento e os recursos humanos prevalecem;
- d) A responsabilidade social é exigida ao máximo como um de seus objetivos e não meramente algo que apenas melhora a imagem da entidade;
- e) Os serviços são intangíveis e, obviamente, o controle da qualidade é diferente para bens intangíveis, o que impede a aplicação de procedimentos específicos de valoração de intangíveis, como o grau de satisfação dos usuários;
- f) 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;
- g) Menor urgência para quantificar o capital intelectual favorece a aplicação prática, já que na iniciativa privada os objetivos econômicos obrigam a quantificar os intangíveis; e
- h) Prestação de contas obrigatórias à sociedade para satisfazer a demanda de informações dos contribuintes e para atender normas obrigatórias de apre-



sentação 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 *et al* (2001), baseado no *European Foundation Quality Management Model* (EFQM), utilizando seus elementos distribuídos em três blocos: capital humano, capital estrutural e capital relacional.

Pode-se citar também o modelo de mensuração de capital intelectual SICAP (2004), que foi desenvolvido pela União Europeia especialmente para a administração pública, com uma proposta de facilitar a gestão eficiente dos serviços públicos. O modelo identifica uma estrutura de três componentes do capital intelectual: capital humano público, capital estrutural e capital relacional.

Há ainda 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). Neste modelo, há uma seção não financeira que se refere aos investimentos como intangíveis que não estejam em conformidade com os requisitos para serem considerados como um ativo contábil.

Esta proposta auxilia no conhecimento mais detalhado desses ativos intangíveis e favorece o estabelecimento de uma estratégia voltada também para eles. O modelo de Garcia (2001) também utiliza as três dimensões do capital intelectual: capitais humano, estrutural e relacional e daí derivam-se diversos indicadores com objetivos de demonstrar e medir, dentre outros, a eficiência, eficácia e excelência dos serviços prestados aos cidadãos.

Em suma, 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, o de verificar o desempenho da organização, em busca da melhoria da qualidade do serviço e do alcance da 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 às 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.

O mesmo modelo foi utilizado por Igarashi *et al* (2008), em estudo que teve como objetivo operacionalizá-lo, 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. Posteriormente, Igarashi *et al* (2011) analisaram 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.

Desta forma, passa-se a apresentar, com mais detalhes, o modelo de Queiroz (2003), representado na figura 1, onde são demonstrados os cinco componentes do capital intelectual no setor público.

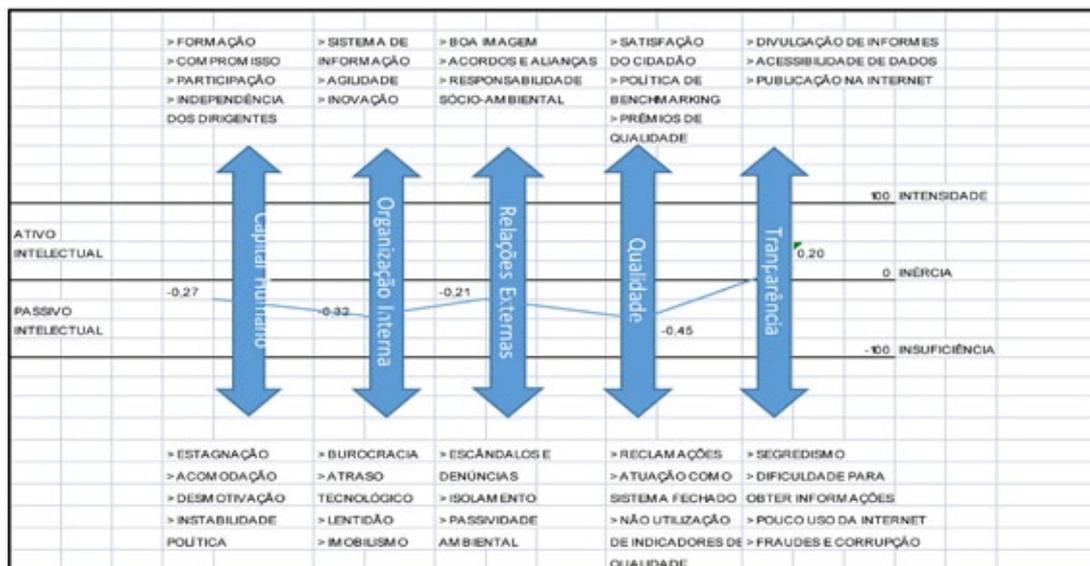


Figura 1 - Capital Intelectual de Queiroz

Fonte: Queiroz (2003).

- a) Capital Humano - É a capacidade dos servidores públicos de resolver 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, esses fatos acarretam uma 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.
- As setas que ilustram a figura 1 representam as tendências resultantes da gestão do capital intelectual. Para cima, tendem a projetar o resultado positivo no alcance das metas. Para baixo, apontam insuficiência em relação aos componentes do capital intelectual. As linhas horizontais pontilhadas que atravessam as setas demarcam as áreas de insuficiência, inércia e intensidade, sendo a insuficiência um sinal de passivo intelectual e a intensidade sinal de ativo intelectual.
- Os números negativos e positivos refletem a gestão inadequada ou adequada do capital intelectual. As atitudes dos componentes do capital intelectual influenciam diretamente na valorização negativa ou positiva desta gestão.



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.

### 2.3 Custos Ocultos

Segundo Savall *et 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 *et Whitby* (1999), Motomura (1999), Femenick (2005), Ouro (2005) e Dutra *et Borna* (2009) 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 usam o termo custos invisíveis para aqueles que são inerentes às atividades da empresa, 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.

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.

Para Silva *et Severiano Filho* (2011), os custos ocultos são parte integrante da cadeia produtiva. Portanto, é de fundamental importância o estudo e o conhecimento destes custos para uma boa visualização do funcionamento da entidade como um todo.

Herculano (2009) atribui o surgimento dos custos ocultos à falta de precisão dos sistemas de custeio escolhidos pelas empresas. Cada método tem seu nível de precisão e detalhamento que acarretam na omissão de diversos custos,

ocultando-os.

Em outra vertente, Lima (1991), Savall *et 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.

Para Silva *et Severiano Filho* (2011), são nessas determinações que se encontram, ao mesmo tempo, as variáveis explicativas e as soluções para as disfunções emergentes.

Os autores ainda sustentam que as disfunções dão origem aos custos ocultos, que são computados pela mensuração do impacto econômico associado aos fenômenos de absenteísmo, acidentes de trabalho, rotação de pessoal, qualidade dos produtos e produtividade direta, conforme observado na figura 2.

Na linha horizontal do cabeçalho da figura anterior, encontram-se os quatro componentes dos custos ocultos, enquanto que na primeira coluna estão os indicadores de disfunções. Na relação dos componentes com os indicadores, identificam-se os custos ocultos gerados pelos disfuncionamentos.

A figura 3 demonstra as possíveis áreas de atuação da gestão do capital intelectual:

- a) Estruturas - Desenvolvimento de estruturas físicas, demográficas, tecnológicas, mentais e organizacionais; e



AÇÕES DE REGULAÇÃO DAS DISFUNÇÕES	Sobre Salário	Modo ou Tempo de regulação	Sobre Consumo	Não Produção ou inibição de Potencial
<b>ABSENTEÍSMO</b>	Custo com pessoal devido ao pagamento de remuneração por baixas	Custo com pessoal devido ao processo administrativo do tratamento das faltas	Custo com funcionamento do processo administrativo do tratamento das faltas	Trabalho que fica por realizar por falta de pessoas e/ou suas substituições
<b>ACIDENTES</b>	Pagamento de despesas de saúde, seguros e despesas de pessoal, devido ao pagamento de remuneração por baixas	Custo com pessoal devido ao processo administrativo do tratamento dos acidentes	Custo com funcionamento do processo administrativo dos acidentes	Trabalho que fica por realizar por falta de pessoas e/ou suas substituições
<b>NÃO QUALIDADE</b>	Custo com pessoal sem retribuição de trabalho conforme esperado	Custo com pessoal devido ao tempo de avaliação e regulação da situação	Custo com funcionamento adicional por repetição de tarefa	Trabalho que ficou por realizar em virtude da repetição da tarefa
<b>NÃO PRODUÇÃO</b>	Custo com pessoal sem retribuição de trabalho conforme esperado e pessoal para atividades de manutenção ou avarias	Custo com pessoal devido ao tempo de avaliação e regulação da situação	Custo de funcionamento fixo constante sem que haja produção	Trabalho que poderia ter sido feito e não foi por inexistência de produção
<b>ROTAÇÃO DE PESSOAL</b>	Custo com pessoal sem retribuição de trabalho conforme esperado	Acompanhamento prestado por responsável por formação	Custo de formação e de funcionamento devido a repetição de tarefas em fase de aprendizagem	Trabalho que poderia ter sido feito e não foi devido à inexperiência

**Figura 2** - Regulação dos Disfuncionamentos

Fonte: Savall; Zardet (2004).

- b) Comportamentos - Desenvolvimento de comportamentos culturais, individuais, de categorias, de grupos de atuação e de grupos de pressão.

Pode-se observar que a figura 3 apresenta dois cenários, ilustrados cada um por uma figura geométrica em forma de trevo.

No primeiro, apresenta-se uma performance atrofiada, oriunda da interação de comportamentos atrofiados de indivíduos ou de grupos com estruturas organizacionais, físicas ou tecnológicas também atrofiadas. Tal interação está representada nas abas esquerda e direita.

A interação entre estas duas áreas (comportamento e estruturas), provoca disfunções geradas pelas condições e organização do trabalho, perda de tempo e não adesão à 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.

Na aba esquerda e direita da figura 3 (comportamentos e estruturas) estão representadas as prioridades da atuação da gestão do capital intelectual.

No segundo trevo apresenta-se um cenário sob 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 Método de pesquisa

Como o objetivo da pesquisa foi o de evidenciar a contribuição que a gestão do capital intelectual pode fornecer, como ferramenta auxiliar na detecção, prevenção e administração dos custos ocultos, iniciou-se a pesquisa com a revisão da literatura no intuito de encontrar artigos científicos, teses e dissertações que contribuíssem para o entendimento dos conceitos de capital intelectual e de custos ocultos, e permitissem verificar a existência de modelos de mensuração de capital intelectual, principalmente na área pública. Para isso, foram realizadas buscas pelas palavras-chave: capital intelectual, custos ocultos, administração pública e serviço público.

Após a verificação dos modelos de mensuração encontrados na revisão da literatura, buscou-se identificar aquele que melhor atendesse ao objetivo da pesquisa. O mais adequado foi o modelo de mensuração do capital intelectual para o serviço público de Queiroz (2003).

Em seguida, com o propósito de obter as informações necessárias e aplicá-las ao modelo de gestão do capital intelectual, foi utilizado questionário elaborado a partir de elementos categorizados no modelo, com afirmativas fechadas e objetivas, onde o entrevistado pudesse expressar seu nível de concordância com as frases apresentadas.

Decidiu-se pela aplicação do questionário nas áreas de planejamento, orçamento, contabilidade e finanças de uma instituição federal de ensino superior, na cidade de Niterói, no Rio de Janeiro.

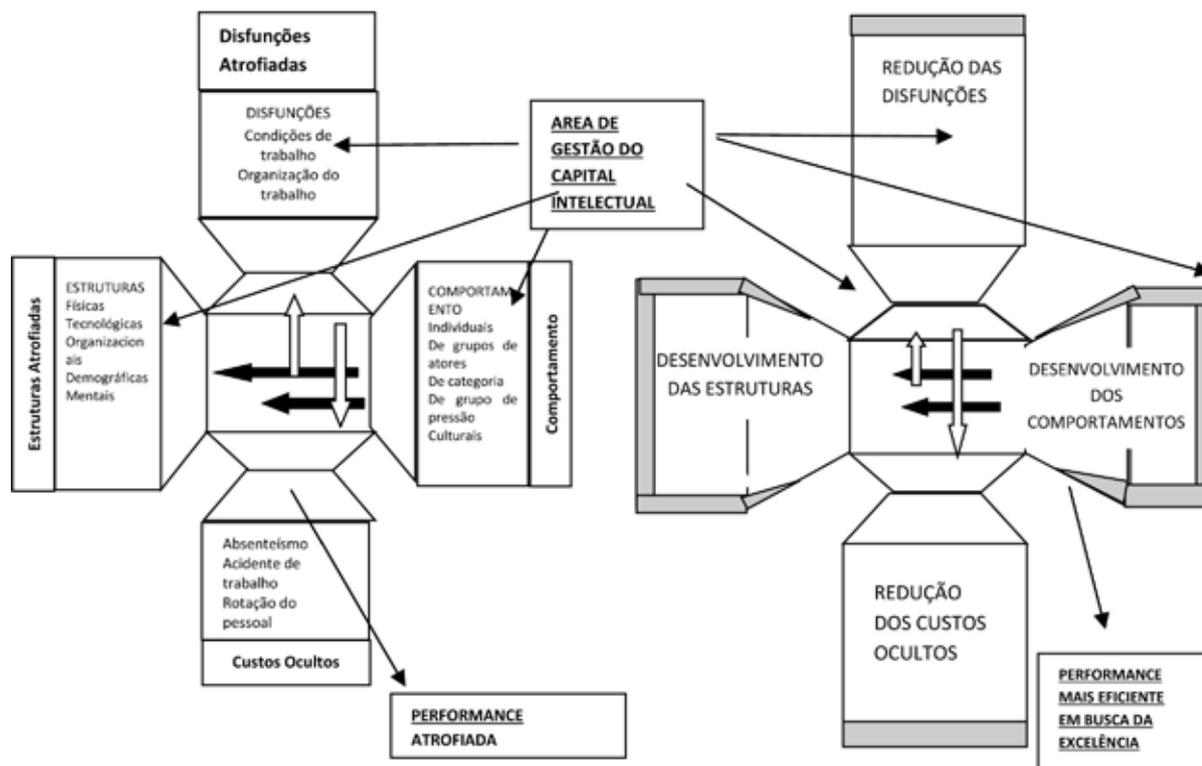


Figura 3 - Áreas de Atuação do Capital Intelectual

Fonte: Adaptado de Savall; Zardet, 2004.

De posse das respostas, foram levantados os resultados e analisados à luz dos conceitos de custos ocultos, seus tipos e origens, bem como sua relação com os componentes do capital intelectual. Desta análise, espera-se alcançar possíveis respostas para a indagação sobre qual a contribuição que a gestão do capital intelectual pode oferecer para a minimização dos custos ocultos na administração pública.

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

### 3.2 Coleta, tratamento e análise dos dados

Existem variados métodos de se coletar dados. No presente estudo, o método escolhido foi o questionário. De acordo com Collis et 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 necessário, 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.

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

$$VRF = (QRP \times PAP)$$

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:

$$\text{Média da Afirmativa} = VFR / \sum QRP$$

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.

### 3.3 Limitações do estudo

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.

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 a 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 à 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, foi possível observar que dos respondentes, 24% eram chefes, enquanto 76% não possuíam função de

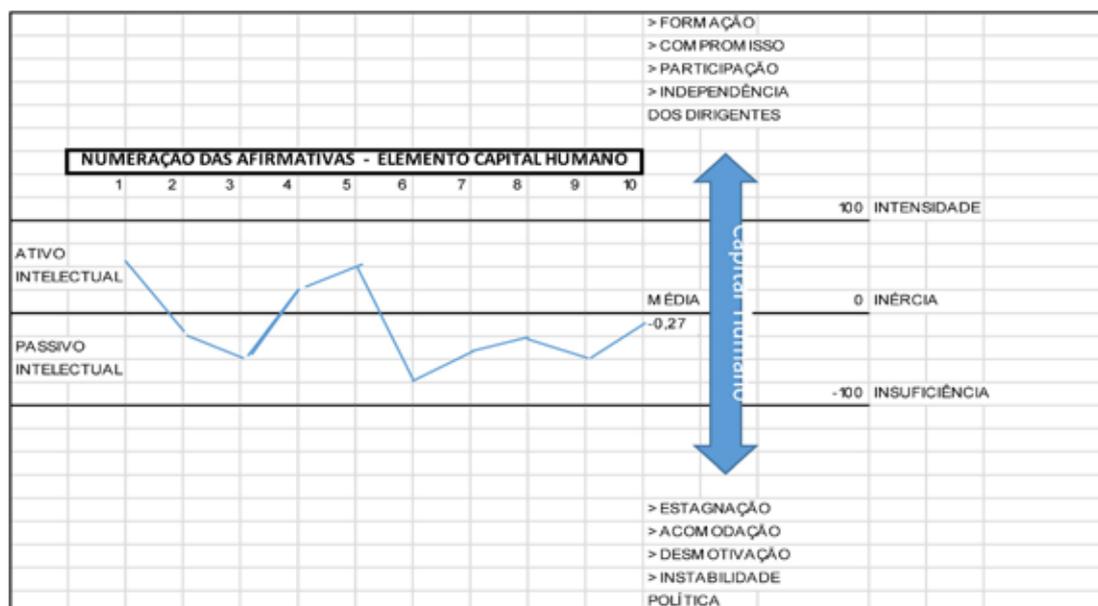


Figura 4 - Resultado do Componente Capital Humano

Fonte: adaptado de Queiroz, 2003.



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% em cargos de nível fundamental.

#### 4.2 Componente capital humano

A figura 4 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), têm suas origens no pessoal da organização e dependem dele para continuar a existir.

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 à 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 ao aspecto legal, uma vez que é realizada para atender a lei nº 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. Isto demonstra 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 adquirirão 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 com 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 melhoria 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: Os autores (2016)

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 5, deixando claro que este componente também necessita de ações de melhorias para o desempenho da gestão no aspecto organizacional.

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 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 com os 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 à discordância, possibilitando concluir que há pouco conhecimento desta acessibilidade.

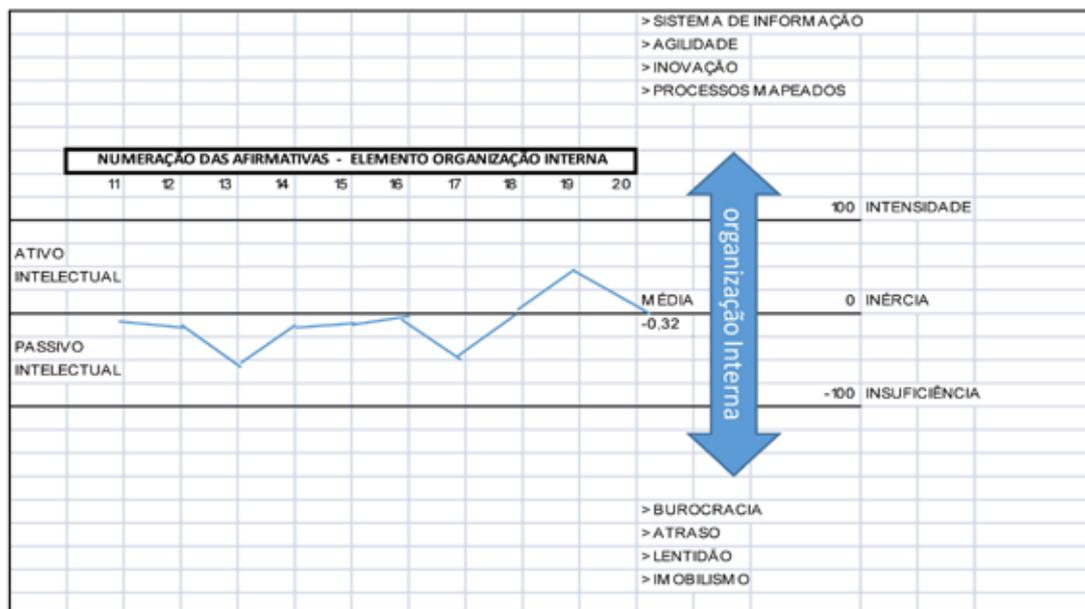


Figura 5 - Resultado do Componente Capital Organizacional

Fonte: adaptado de Queiroz, 2003.

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 *et* 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.

Tabela 2 - Aspectos Negativos e Custos Ocultos em Organização Interna

ORGANIZAÇÃO INTERNA			
ASPECTO NEGATIVO APURADO	MÉDIA APU-RADA	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: Os próprios autores.



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

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo a questão de pesquisa “Como a gestão do capital intelectual pode contribuir na administração dos custos ocultos no serviço público?”, foi possível observar que a gestão do capital intelectual pode contribuir para a administração dos custos ocultos no serviço público, com a minimização ou cessão de sua existência e com a regulação dos comportamentos e das estruturas atrofiadas, através da diminuição das 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, alocar as competências de forma adequada, criar normas e procedimentos, adotar a transparência, dentre outros.

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

Assim, 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 melhor 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 justificativa para gastos desnecessários e absurdos, os quais, pela sua natureza, não são fáceis de 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 como 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 a realidade dos outros componentes do modelo de Queiroz (2003) nas instituições públicas.

## REFERÊNCIAS

- Alves, A; Barbosa, R. R. (2010), “Influências e Barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica”, *Ci. Inf.*, Vol.39, n.2, p.115-128.
- Arthur, W. B. (1996), “Increasing Returns and the New World of Business”, *Harvard Business Review*, vol. 74, n.4, p. 100-109.
- Batista, F. F., (2012), *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Ipea, Brasília.
- Brasil (2008). *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF, Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009*. SEGES, Brasília, DF.
- Brooking, A (1996), *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. Boston, Thomson Publishing Inc.
- Caba, C.; Sierra, M. (2001), “Incorporación de un estado sobre el capital intelectual em los organismos públicos”, *Actualidade Financiera*, n.75, p.59-74.
- Collis, Jill; Hussey, Roger (2005), *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman, Porto Alegre, RS.
- Edvinsson, L.; Malone, M. S, (1998) *Capital Intelectual*. Tradução de Roberto Galman. Revisão técnica: PetrosKatalifos, Makron Books, São Paulo, SP.
- Falconer, K; Whitby, M. (1999), *The Invisible Cost of scheme implementation and administration*. In: G. Van Huylenbroeck and M. Whitby (eds.). *Countryside Stewardship: Farmers, Polices and Markets*. Elsevier Science.
- Femenick, T. R. A (2004), *Problemática e a solução para os custos invisíveis e custos ocultos*. *Revista da FARN*, v.4, n. 1/2, p. 49-61, Natal, RN.
- Ferreira, A. O, (2007), “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.



- Florentino, Mauro S. Mexas, Mirian P. Abdrade, Dario B., "Capital intelectual - um importante intangível sem reconhecimento". Revista UNIABEU. Belford Roxo, V.7, n. 17, setembro- dezembro, 2014.
- Freitas, J.B.; Severiano Filho, C.; Costa, I.; Almeida, M.L., (2007) "Mensuração dos Custos Ocultos em uma Usina de Álcool na Paraíba". Artigo apresentado no XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu, PR. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENE-GEP2007\\_TR590445\\_0128.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENE-GEP2007_TR590445_0128.pdf) (acessado em 10/01/2015).
- Garcia, M. (2001), La Información Contable de Los Activos Intangibles, Tese de Doutorado, Universidad San Pablo-CEU, Madrid, Espanha.
- Gummesson, E. (1998) "Implementations requires a relationship-marketing paradigm", Journal of the Academy of Marketing Science, vol.26, n. 3, p.242-249.
- Joia, L. A. (2001), "Medindo o Capital Intelectual". Revista de Administração de Empresas- RAE, vol.41, n.2, p. 54-63.
- Igarashi, D. C. C.; Igarashi, W.; Eccel, S. (2008), "Operacionalização de um modelo de capital intelectual direcionado ao setor público". Revista Ciênc. Empres, vol.9, n. 1 e 2, p.235-250.
- Igarashi, D. C. C.; Igarashi, W.; Freitas, M. M.; Canesso, F. N., (2011) "Análise da Viabilidade de se operacionalizar um modelo de capital intelectual desenvolvido para o setor público em uma empresa privada", Revista Gestão e Regionalidade, vol.27, n.80, p.59-70.
- Lima, A. C., et Carmona, C.U., (2010), "Determinantes da formação do capital intelectual nas empresas produtoras de tecnologia da informação e comunicação", Revista de Administração Mackenzie, V. 12, N. 1, São Paulo, SP.
- Lima, M. A. A (1991) "A estrutura e as ferramentas de intervenção-pesquisa sócio-econômica nas empresas e demais organizações", Revista de Administração de Empresas – RAE, vol.1, n. 33, p.21-30.
- Lima, Isabela Soares. FERREIRA, Denilson Queiroz. "A gestão do capital intelectual em instituições de ensino: o caso brasileiro". Conhecimento iterativo, São José dos Pinhais, PR, v.6, n. 2, p. 17-64, jul./dez. 2012.
- Martins, Vidigal F. Carmo, Carlos Roberto S. Soares, Adeilson B. Ferreira, Mônica Aparecida. Pereira, Vinícius S. "A redução de custos ocultos e a governança corporativa: qual a contribuição dos comitês de auditoria no Brasil em comparação com a Lei americana Sarbanes-Oxley (SOX)?" Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA). n.10, p.17-31, 2013.
- Martins, R. C, (2003), Gestão de Pessoas em uma Organização Pública: uma proposta de melhoria, Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.
- Mello, S. A.; Cohen, F. B. R. F.; Oliveira, P. P, (2003) Avaliação de capital intelectual das páginas web das Assembleias Legislativas brasileiras. Monografia apresentada ao curso de especialização em Poder Legislativo, Instituto de Educação Continuada, Belo Horizonte, MG.
- Miller, J.G.; Vollmann, T.E, (1985), "The hidden factory", Harvard Business Review, p. 346-354.
- Moraes, A (1999), Reforma administrativa: Emenda Constitucional nº 19/1998, 2 ed., Atlas, São Paulo, SP.
- Moreira, Fabiano G. Violin, Fabio L. Silva, Luciana C. "Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico". Revista de carreiras e Pessoas. São Paulo, v. 4, n.3, set./out./nov. 2014.
- Moreira, E.A. L (2004), Avaliação da Gestão da Capacitação em Órgão Público – Estudo de Caso: Centro Universitário, Dissertação do Mestrado em Sistemas de Gestão, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niteroi, RJ.
- Moreira, E.A. L et Costa, S. R. R. (2005), "Determinação de Fatores que influenciam a Gestão do Conhecimento: estudo de caso no serviço público", artigo apresentado no encontro nacional de engenharia de produção, Porto Alegre, RS.
- Motomura, O. (1999), A Gestão do invisível. 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. (2005), Mudança Organizacional: Soluções Genéricas para Processos, Qualitymark Editora, Rio de Janeiro.
- Queiroz, A. B. (2003), La medición del capital intelectual em el sector público. Tese de doutorado apresentada a Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade de Zaragoza. Zaragoza, Espanha.
- Rodriguez, M. V. R. (2002) Gestão Empresarial: Organizações que aprendem. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro.
- Roos, J. (1998), "Exploring the concept of Capital Intelectual: Long Range Planning", Oxford, v. 31, n.1.
- Santos, I. C. (2009), Contribuição dos Capitais Intangíveis em uma Organização Pública. Dissertação apresentada ao Mestrado em Sistema de Gestão do Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense: Niterói, RJ.
- Santos, J. S. (2003) Custos ocultos no processo de instalação de elevadores OTIS VF1. Monografia apresentada ao curso de Especialização em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- Savall, H. et Zardet, V. "Maitriser lês coûtse at lês performances cachées: Le contrat d'activité périodiquement négociable", Economica, 5 ed.
- Silva, Paulo César P. Severiano Filho, Cosmo. Ocorrência de custos ocultos em operações de serviços: insights sobre ob-



servação em uma sociedade de economia mista no Brasil. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 3, p. 499-508, 2011

Sorio, Washington, Clima Organizacional. Portal KMOL, jun.2005. Disponível em <<http://kmol.pt/artigos/2005/06/01/clima-organizacional>> Acesso em: 24 jul. 2014.

Stefano, N.M., Filho, N. C., Freitas, M. C. D., Martinez, M.A.T. (2014), "Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações das gestões do conhecimento e capital intelectual", Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 4, n. 1, João Pessoa, PB.

Stewart, T. A. (1998) Capital Intelectual, a Nova Vantagem Competitiva das Empresas, Editora Campus, Rio de Janeiro.

Sveiby, K. A nova riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento, Campus, Rio de Janeiro.

Vargas, V.C.C., Selig, P.M., Andrade, D.F., et Ribeiro, J.L.D., (2008), "Avaliação dos intangíveis: uma aplicação em capital humano", Gest. Prod., v. 15, n. 3, São Carlos, SC.