

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO -
FECAP**

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PEDRO DE OLIVEIRA

**UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O CAPITAL INTELECTUAL
DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E O SEU
DESEMPENHO: O CASO DO INSTITUTO NACIONAL DA
SEGURIDADE SOCIAL - INSS**

SÃO PAULO

2006

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO -
FECAP**

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PEDRO DE OLIVEIRA

**UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O CAPITAL INTELECTUAL
DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E O SEU
DESEMPENHO: O CASO DO INSTITUTO NACIONAL DA
SEGURIDADE SOCIAL - INSS**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de
Comércio Álvares Penteado - FECAP, como
requisito para a obtenção do título de Mestre em
Ciências Contábeis.

Orientadora: Profª Drª Elionor Farah Jreige Weffort

SÃO PAULO

2006

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sérgio de Gouvea Franco

Pro-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pro-reitor de Pós-graduação: Sérgio de Gouvea Franco

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. Anisio Candido
Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

O48a

Oliveira, Pedro de

Uma análise da relação entre o capital intelectual de uma organização pública brasileira e o seu desempenho: o caso do Instituto Nacional da Seguridade Social - INSS / Pedro de Oliveira. - - São Paulo, 2006.
117 f.

Orientador: Profa. Dra. Elionor Farah Jreige Weffort.

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – Fecap - Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Capital intelectual 2. Empresas públicas - Desempenho.

CDD 658.4038

FOLHA DE APROVAÇÃO

PEDRO DE OLIVEIRA

UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O CAPITAL INTELECTUAL DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E O SEU DESEMPENHO: O CASO DO INSTITUTO NACIONAL DA SEGURIDADE SOCIAL - INSS

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

COMISSÃO JULGADORA:

Profª Drª. Andrea de Oliveira Gonçalves
Programa Nações Unidas para o Desenvolvimento

Profº Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Profª Drª Elionor Farah Jreige Weffort
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP
Professora Orientadora – Presidente da Banca

São Paulo, 31 de agosto de 2006.

AGRADECIMENTOS

Esta é uma oportunidade especial para agradecer a todos que colaboraram para que este trabalho fosse realizado.

Agradeço a Deus, em primeiro lugar por ter me concedido esta graça.

À minha esposa Jane, e aos meus filhos Larissa e Vitor pelo apoio nos momentos mais difíceis desta caminhada.

Aos meus colegas do Mestrado, em particular, a Valquíria, Trevizoli e Ivone que me incentivaram e muito me ajudaram nas horas mais difíceis.

Aos meus colegas professores Dorothi, Vera Lúcia, Adriano, Luciane, Meirelles e Marco Antonio pela orientação e ajuda constante.

Ao meu compadre professor Vivaldo que sempre me incentivou a cursar o Mestrado e seguir a carreira acadêmica.

Aos professores Gil e Josenildo pela orientação e pela influência na escolha do tema deste trabalho.

Aos professores do Mestrado, pelos ensinamentos e pela cordialidade com que sempre me atenderam nos momentos que precisei.

À professora Elionor, pela orientação, pelas sugestões, pela paciência e pelo convívio ao longo do curso.

E a todos aqueles da instituição e do meu convívio que de alguma forma contribuíram para a realização deste projeto.

Os meus mais sinceros agradecimentos!

RESUMO

O capital intelectual caracteriza-se como um ativo intangível, que vem sendo considerado como o fator diferencial nos resultados das organizações privadas. Nesse sentido, este estudo analisa a relação entre o capital intelectual de uma organização pública brasileira e seu desempenho. Trata-se de uma pesquisa exploratória, realizada em uma unidade do Instituto Nacional da Seguridade Social – INSS, órgão responsável pela gestão de recursos financeiros que representam cerca de 8% do PIB do país. Para consecução do objetivo proposto, foram inicialmente selecionados indicadores de capital intelectual do modelo Skandia, desenvolvido por Edvinsson e Malone (1998), e indicadores de desempenho pertinentes às atividades da unidade objeto de estudo. Posteriormente, foram coletados dados junto ao INSS, referentes à divisão de benefícios concedidos aos segurados. Após a coleta e tratamento estatístico dos dados foi possível estabelecer relações entre os referidos indicadores de capital intelectual e algumas variáveis que mostram o desempenho da instituição. Os resultados obtidos mostram que os indicadores “experiência do servidor público”, “maturidade dos sistemas” e “utilização dos serviços disponíveis na internet” contribuíram para um melhor desempenho, representado por uma melhor qualidade e menor tempo de análise para a concessão dos benefícios. Já os indicadores referentes a treinamento e grau de escolaridade de pessoal não apresentaram uma relação direta com as variáveis de desempenho selecionadas, o que sugere que outros fatores externos devam ser considerados em pesquisas futuras.

Palavras-chave: Capital Intelectual. Empresas públicas. Desempenho.

ABSTRACT

The intellectual capital is characterized as an intangible asset, which has been considered as the most important factor on the results of the organizations. In that sense, this study analyzes the relation between the intellectual capital and the performance of a Brazilian public organization. This is an exploratory research which was carried out on the Instituto Nacional da Seguridade Social – INSS, a public organization responsible for the management of financial resources which represents about 8% of the GNP. In order to achieve the proposal objectives, first some intellectual capital indicators were select from the model named Skandia developed by Edvinsson and Malone (1998) and some variables related to the activities performed by the unit studied. Later, it was collected data from INSS, regarding to the Benefits Department. After the data collection and the statistical treatment, it was possible to establish relations between the intellectual capital indicators and some performance variables of this organization. The reached results show that the indicators related to the experience of the civil servants, the aging of the systems, and the services available in the web, have contributed to the better results, which can be explained by the accuracy and the reduction in the time of analysis process. However, the indicators related to training and education didn't show a significant relation to the chosen variables, which suggests that external factors should be considered in a future research.

Key-words: Intellectual capital. Performance. Government business enterprises.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Grau de escolaridade dos servidores.....	67
Gráfico 2 - Nível de treinamento dos servidores.....	67
Gráfico 3 - Nível de Experiência dos servidores.....	68
Gráfico 4 – Idade dos Sistemas.....	70
Gráfico 5 – Atualização dos Sistemas.....	71
Gráfico 6 – Serviços disponíveis na Internet.....	72
Gráfico 7 – Novos equipamentos.....	73
Gráfico 8 – Novos serviços.....	74
Gráfico 9 – Tempo médio de concessão da unidade.....	75
Gráfico 10 – Tempo médio de concessão: APS x Brasil.....	76
Gráfico 11 - Benefícios requeridos na APS.....	77
Gráfico 12 – Revisões concedidas.....	78
Gráfico 13 – Grau de escolaridade x TMC.....	79
Gráfico 14 – Treinamento x TMC.....	80
Gráfico 15 – Experiência x TMC.....	81
Gráfico 16 – Escolaridade x revisões concedidas.....	82
Gráfico 17 – Treinamento x revisões concedidas.....	83
Gráfico 18 – Experiência x revisões concedidas.....	84
Gráfico 19 – Idade dos sistemas x TMC.....	85
Gráfico 20 – Idade dos sistemas x revisões concedidas.....	86
Gráfico 21 – Serviços da Internet x TMC.....	87
Gráfico 22 – Serviços da Internet x revisões concedidas.....	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Servidores da APS-----	55
Quadro 2 – Sistemas de Informações do INSS-----	60
Quadro 3 – Foco Humano-----	61
Quadro 4 – Foco no Processo-----	61
Quadro 5 – Foco na Inovação-----	62

LISTA DE SIGLAS

APS – Agência da Previdência Social

CF – Constituição Federal

CI – Capital Intelectual

GNP – Gross National Product

INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social

PIB – Produto Interno Bruto

TMC – Tempo médio de Concessão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Situação-problema.....	10
1.2 Objetivos	12
1.3 Justificativa	12
1.4 Metodologia	15
1.5 Organização do estudo.....	15
2 REVISÃO CONCEITUAL	17
2.1 Conhecimento e capital intelectual	17
2.1.1 Conceito de conhecimento	19
2.1.2 O conhecimento como recurso econômico.....	21
2.1.3 O conhecimento e o valor da empresa	22
2.1.4 A contabilidade e a mensuração do conhecimento	24
2.1.5 Capital estrutural e capital humano	26
2.2 Administração pública.....	33
2.2.1 Serviços públicos.....	37
2.2.2 Competência para prestação de serviços.....	38
2.2.3 Formas descentralizadas de prestação de serviços	40
2.2.4 Servidores públicos	44
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	49
3.1 O estudo de caso.....	49
3.1.1 Questões de estudo e variáveis.....	50
3.1.2 Unidade de análise	51
3.1.3 Técnica de coleta e interpretação dos dados	52
3.2 A organização caso	52
3.2.1 Capital humano do INSS - servidores públicos da APS	55
3.2.2 Capital estrutural do INSS - processos.....	56
3.2.3 Capital estrutural do INSS - sistemas de informações.....	58
3.2.4 Modelo de visão do capital intelectual do INSS.....	61
4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE.....	65
4.1 Indicadores de capital intelectual.....	66
4.2 Indicadores de desempenho	75
4.3 Análise de correlações entre os indicadores	78
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	90
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A – Resumo da coleta de dados de acordo com os indicadores de capital intelectual.....	100
APÊNDICE B – Gráficos representativos dos indicadores de capital intelectual e de desempenho.....	108

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho contempla o estudo do Capital Intelectual, considerado por muitos autores, tais como Drucker (1999), Edvinsson e Malone (1998), Brooking (1996), Antunes (2000), como fator diferencial no desempenho das organizações, e a sua percepção numa organização pública brasileira.

Neste capítulo apresenta-se o cenário, a situação problema, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e uma breve descrição da metodologia de pesquisa a ser adotada para execução desse trabalho.

1.1 Situação-problema

O desenvolvimento do conceito de Capital Intelectual está associado às novas tendências da economia mundial. O surgimento de novas tecnologias representa um fator de alavancagem da nova economia e que contribui para o aumento da competitividade das organizações empresariais.

Essas novas tecnologias são consideradas como consequência do conhecimento aplicado. Este, por sua vez, passa a ser um novo e o principal recurso econômico, que se agrega ao capital, trabalho e terra, e que se torna o diferencial de competitividade das organizações, o núcleo da economia da informação.

Este conhecimento cria novos valores, que são transformados em ativos. Esses ativos gerados são considerados intangíveis. São cada vez maiores os valores dos ativos intangíveis em relação aos tangíveis das organizações empresariais (SCHMIDT; SANTOS, 2002).

O grande detentor do conhecimento é o elemento humano, ou o recurso humano como definem alguns pesquisadores da administração de empresas, como Robbins (2002). O elemento humano bem formado, bem treinado ou bem capacitado constitui um valioso recurso econômico para as organizações.

Já Edvinsson e Malone (1998, p. 1) chamam de Capital Humano o recurso econômico que fora até então conhecido como recurso humano. A ele somam-se os conhecimentos da organização, seus valores, sua cultura, e seus

investimentos em recursos materiais, a que denomina de Capital Estrutural. Decorre dessa definição de Edvinsson e Malone (1998) que Capital Humano e Capital Estrutural se tornam os componentes do Capital Intelectual das organizações.

A organização pública, enquanto um agente econômico, também possui elementos humanos e elementos materiais que juntos possibilitam que seus objetivos sejam alcançados.

Na administração das organizações públicas, normalmente referida como Administração Pública, o elemento humano ocupa o papel central. É por meio dele que a Administração irá cumprir o seu papel de servir ao público. Isto implica na importância do Capital Humano como fator decisivo no seu desempenho.

Para cumprir sua missão e alcançar os seus fins a Administração Pública também dependerá dos recursos materiais. Percebe-se desta forma, a relevância do Capital Estrutural para o seu desempenho.

O desempenho eficiente na prestação dos serviços públicos irá depender do elemento humano, dos recursos materiais e da regulamentação, entendida aqui como o conjunto de normas e Leis que norteiam a Administração Pública.

Nesse sentido, o Capital Intelectual, conforme conceituado por Edvinsson e Malone (1998) mostra-se como um elemento determinante no desempenho e no cumprimento dos objetivos de uma organização pública.

Este trabalho procura identificar essa percepção por meio da avaliação do Capital Humano e o Capital Estrutural de uma organização pública brasileira, utilizando-se de indicadores selecionados de um modelo de mensuração do Capital Intelectual dentre os vários propostos pelos autores que pesquisam sobre esse tema.

O modelo de mensuração utilizado é aquele desenvolvido por Edvinsson e Malone, o chamado modelo Skandia (1998). Este modelo utiliza indicadores financeiros, e não financeiros, com um foco especial no elemento humano e no processo, que são os elementos essenciais da Administração Pública. Desta

forma ao se aplicar esse modelo de mensuração pretende-se buscar relações entre o Capital Intelectual e o desempenho desta organização pública.

O cenário apresentado anteriormente tem como conseqüências alguns problemas, entre os quais o seguinte que o presente trabalho estudou:

Existe relação entre o Capital Intelectual de uma organização pública e seu desempenho?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desse trabalho é estudar a relação entre o Capital Intelectual do Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS e o seu desempenho.

Os objetivos específicos são:

- Identificar, analisar e selecionar na literatura, indicadores de Capital Intelectual que possam ser aplicadas na instituição pública objeto da análise.
- Analisar a relação entre indicadores não financeiros de Capital Intelectual e indicadores de desempenho em uma unidade da instituição pública objeto da análise.

1.3 Justificativa

Esta pesquisa destaca a importância da eficiência no desempenho de uma organização pública junto aos usuários de seus serviços.

Ressalta na Administração Pública o conceito de Capital Intelectual já muito difundido na organização privada.

O INSS, organização objeto deste estudo, desempenha um papel de suma importância à sociedade brasileira. Administra valores expressivos do orçamento federal. Segundo dados do próprio instituto, os gastos com benefícios pagos aos segurados da Previdência representaram 7,12% do PIB

no ano de 2005. O déficit financeiro foi de aproximadamente 38 bilhões de reais em dezembro de 2005.

A organização pública brasileira, historicamente, é vista pela sociedade em geral como ineficiente na suas ações, conforme retratado por Bresser Pereira (1999) entre outros autores.

São muitas as reclamações da sociedade sobre a qualidade na prestação dos serviços públicos e na atuação da Administração Pública de forma geral. Estudos desenvolvidos por institutos nacionais tais como Fundação Getúlio Vargas e empresas internacionais de consultoria como a PricewaterhouseCoopers (2001) e McKinsey (1999) sobre o desempenho da Administração Pública brasileira demonstram um alto grau de insatisfação dos usuários.

A burocracia também é apontada nesses estudos como uma das causas que inibem o crescimento do país, bem como da insatisfação social e de grande parte dos problemas estruturais do país. Destacam-se também a rigidez da organização administrativa, a carência de tecnologia e a baixa qualidade do pessoal a serviço da Administração.

A administração pública brasileira, por sua natureza burocrática, ocupa um papel fundamental nesse contexto e que acaba refletindo no desempenho na prestação dos serviços públicos.

Para tornar mais eficientes os serviços públicos, os gastos com pessoal e com novas tecnologias aumentaram nos últimos anos em algumas organizações públicas tais como Secretaria da Receita Federal e INSS, que apresentou na conta “Despesas de Capital – Investimentos” um aumento de 67% em 2004 (R\$ 30 milhões) em relação a 2003 (R\$ 18 milhões) conforme o Balanço Financeiro da Secretaria do Tesouro Nacional (BRASIL, 2006).

Esses investimentos em tecnologias e em contratação e formação de pessoal caracterizam uma preocupação com o Capital Humano e Capital Estrutural, que formam o Capital Intelectual da organização, conforme conceituado pela literatura.

A avaliação desses componentes na Administração Pública irá permitir conhecer em que nível de desenvolvimento de competências se encontra o

pessoal que presta serviços públicos e como está o investimento em tecnologia na infra-estrutura da organização pública.

O desenvolvimento de competências está ligado diretamente à utilização do conhecimento. O conhecimento torna-se o instrumento essencial para a melhora no desempenho das pessoas.

A tecnologia é o resultado do conhecimento aplicado. Um bom exemplo são os *softwares* desenvolvidos mais recentemente, que desempenham um papel crítico no controle, elemento fundamental no processo de gestão de uma organização (GIL, 2004).

Os estudos desenvolvidos sobre o Capital Intelectual por Edvinsson e Malone (1998), Brooking (1996) e Antunes (2000), entre outros autores, enfatizam sua importância nos resultados das organizações privadas, como no caso da diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de empresas.

Por outro lado os estudos sobre Capital Intelectual das organizações públicas ainda são pouco conhecidos, sobretudo no Brasil.

Essa carência de estudos sobre o Capital Humano e do Capital Estrutural na Administração Pública contribui de certa forma para que se tenha uma visão parcial e limitada sobre o desempenho dos serviços públicos prestados, apesar da divulgação de relatórios de desempenho de alguns órgãos públicos, tais como os Ministérios da Fazenda, Educação e Previdência Social.

O resultado da avaliação do Capital Intelectual da organização pública poderá contribuir para a determinação de eventuais causas que justificam a boa ou má qualidade da prestação dos serviços públicos no Brasil.

Este trabalho poderá incentivar também a pesquisa sobre o Capital Intelectual de outros órgãos importantes da Administração Pública brasileira

1.4 Metodologia

A metodologia de pesquisa adotada é a pesquisa exploratória, seguida de um estudo de caso, que tem como subsídios uma pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica focou no estudo de autores nacionais e internacionais sobre o tema Capital Intelectual, nas tentativas de criação de modelos de mensuração, comparação com modelos de avaliação de desempenho relacionados com a avaliação do Capital Intelectual.

A pesquisa abordou também os conceitos de Administração Pública, defendidos por autores renomados no ramo do Direito Administrativo, a análise dos aspectos relevantes estabelecidos em leis, sobretudo aspectos Constitucionais e de Leis específicas sobre Serviços Públicos e Servidores públicos.

Quanto ao estudo de caso, foi selecionada uma organização pública brasileira representativa, e que possibilitou a elaboração de um diagnóstico da percepção do seu Capital Intelectual e da possibilidade de apresentação de um modelo que pudesse mensurá-lo.

A organização pública escolhida em que foi aplicada este modelo de mensuração é o Instituto Nacional de Seguridade Social, o INSS.

O INSS é a entidade responsável pela Gestão da Previdência Social brasileira. A Previdência Social brasileira é uma área crítica, responsável por grande parte dos gastos públicos e com forte atuação na sociedade brasileira.

A metodologia de pesquisa está tratada de forma mais detalhada no capítulo três deste trabalho.

1.5 Organização do estudo

O capítulo 1 apresenta a introdução, com a contextualização da situação-problema, os objetivos gerais e específicos dos trabalhos, as

justificativas, a caracterização do problema, a indicação da metodologia da pesquisa a ser aplicada e a organização do estudo.

O capítulo 2 apresenta a revisão conceitual, abordando assuntos relevantes aos temas estudados, tais como o Conhecimento, o Conhecimento como recurso econômico, Ativo Intangível, as definições sobre Capital Humano, Capital Estrutural, Capital Intelectual e seus modelos de mensuração, a Administração Pública, princípios que a regem, os serviços públicos, as entidades prestadoras de serviços públicos e os servidores públicos.

O capítulo 3 apresenta a metodologia da pesquisa, tipo de pesquisa adotada, o estudo de caso, a empresa caso, as hipóteses, as variáveis, as limitações e a coleta de dados e tratamento dos dados.

O capítulo 4 apresenta a análise e a interpretação dos resultados obtidos na pesquisa efetuada, avalia qual é a percepção do Capital Intelectual na Administração Pública e relaciona os indicadores de Capital Intelectual com os indicadores de desempenho da organização.

Por fim no último capítulo são apresentadas as conclusões sobre o estudo bem como sugestões para futuras pesquisas decorrentes do resultado deste trabalho.

2 REVISÃO CONCEITUAL

Este capítulo apresenta a contextualização sobre Capital Intelectual e Administração Pública, que servirá de fundamental suporte teórico para a essa pesquisa.

2.1 Conhecimento e capital intelectual

A partir do fim da segunda grande guerra mundial, inicia-se uma era de grandes mudanças no cenário global. Acentua-se, a partir da década de 60, um período de mudanças, nos mais diversos setores da sociedade. Os avanços tecnológicos causam grande impacto na economia mundial e por consequência nas relações sociais.

Segundo Toffler (1999, p. 6), há uma nova economia se estabelecendo no mundo, que é resultado da aplicação de conhecimentos sem precedentes ao processo de criação de riqueza. Há uma predominância dos setores de informação e serviços, num ambiente de mudanças em ritmo acelerado.

Ainda segundo Toffler (1999, p.7), o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência; é o substituto definitivo de outros recursos econômicos, conclui.

Drucker (1970, p. 7-9) já afirmava na década de 70, que estavam surgindo tecnologias genuinamente novas, que criariam novas indústrias importantes e novos tipos de grandes empresas e que tornariam, ao mesmo tempo, obsoletas as grandes indústrias e empreendimentos existentes na época.

Ainda segundo Drucker (1999, p.9), o conhecimento tornou-se o capital principal, o recurso crucial da economia, que muda as forças produtivas, o trabalho e o significado do conhecimento e suas políticas.

Já mais recentemente, Drucker (2000, p.55) afirma que o que se chama de Revolução da Informação é na verdade a Revolução do Conhecimento. O

segredo não é a eletrônica, mas sim a ciência cognitiva, que será essencial para manter a liderança na nova economia.

Percebe-se pelas definições desses autores que o conhecimento assume o papel de fator diferencial das organizações

Já Quinn (1992, p. 241) compara a utilização do conhecimento com os demais recursos econômicos ao afirmar que o poder econômico e produtivo de uma moderna corporação está mais na capacidade de serviços intelectual do que nos ativos tangíveis. O autor cita o know-how de tecnologia, os desenhos de produtos, o marketing, a compreensão das necessidades dos clientes, a criatividade pessoal e a inovação como exemplos. Acrescenta que três quartos do valor agregado a um produto possivelmente sejam derivados do conhecimento previamente embutido nele.

Segundo Antunes (2000, p.24), as tendências percebidas por Drucker são uma realidade hoje em dia e desta forma urge a necessidade de se compreender e de se adaptar a elas.

Ainda segundo Antunes (2000, p.25), atribuiu-se o nome de “Sociedade do Conhecimento” porque o conhecimento é considerado fator de produção, assim como a terra, o capital e o trabalho, e sua existência e aplicação passam a ser fundamentais para a continuidade da Sociedade. Aceitando-se o conhecimento como o novo fator de produção, instala-se um período de transformações cujos efeitos estão se espalhando, mundialmente, alterando os sistemas político, social e econômico dos países que se encontram nesse nível de desenvolvimento.

De fato, países como os da Europa Ocidental, da América do Norte e da Ásia como o Japão, que já apresentam elevado nível de desenvolvimento industrial, estão aplicando o conhecimento para fins específicos, sobretudo em tecnologia. A internet e as relações econômicas globalizadas, como no caso dos mercados financeiros globais, são demonstrações do nível de desenvolvimento já atingido (ANTUNES, 2000).

Já os países considerados de terceiro mundo ainda estão passando pelo processo de industrialização. No Brasil identificam-se características de uma economia pós-industrial, industrial, e, ainda, de subsistência, dependendo da

região enfocada. Entretanto é cada vez mais evidente o resultado da aplicação do conhecimento e, sobretudo da tecnologia nas atividades econômicas de maior sucesso.

2.1.1 Conceito de conhecimento

Entre os filósofos, encontramos os empíricos, que afirmam que o conhecimento é derivado da experiência sensível – conhecimento a posteriori – verificando-se ou falsificando-se em função dessa mesma experiência. Já os racionalistas afirmam que o conhecimento é derivado da razão – conhecimento a priori -, sem se referir à experiência sensível.

Para Aristóteles (apud MATTOSO et al, 1986), o processo do conhecimento iniciava-se na sensação, o nível mais elementar de conhecimento. Três outros níveis progressivos do conhecimento são possíveis: a memória, que se constituiria na conservação das sensações, e que também seria básica para o conhecimento científico; a experiência, que seria o conhecimento das relações entre fenômenos singulares e por isto, não poderia ainda ser chamada de ciência; e finalmente o conhecimento dos universais, que envolveria o conhecimento das causas das coisas, não enquanto ocorrências isoladas, mas enquanto classes de fenômenos.

A produção de conhecimento científico, ainda segundo Aristóteles, dependia de duas vias: o silogismo e a indução. O silogismo permitia estabelecer critérios claros, explícitos e específicos; pelo silogismo era possível atribuir um conceito, um atributo a um ser particular. A indução é a passagem dos individuais para os universais. Pela indução descobriram-se quais eram os atributos do ser, o que possibilitava, portanto a formulação de conceitos. Pela dedução demonstrava-se que tal atributo era daquele ser. A formulação de conceitos implicava num conhecimento da estrutura do ser enquanto tal, que era possível através da razão.

Segundo Giles (1993, p. 23), de modo geral, a filosofia define conhecimento como “ato mental, fundamentado na experiência sensível, pelo

qual se formulam juízos verdadeiros e seguros a respeito de algum objeto ou realidades”.

Já no dicionário Merriam Webster's Collegiate Dictionary (1993), “conhecimento são os fatos, verdades ou princípios adquiridos a partir de estudo ou investigação: aprendizado prático de uma arte ou habilidade: a soma do que já é conhecido como o que ainda pode ser aprendido”.

Sob esse conceito, a informação passa de sinônimo à base para aplicação do conhecimento. As pessoas vivem dentro de um contexto histórico e social em que as informações acerca do ambiente estão disponíveis. Estas são utilizadas individualmente, para a percepção da realidade.

Atualmente o desenvolvimento da indústria da informática possibilita cada vez mais, que as informações, além de armazenadas, sejam transmitidas.

Assumindo-se que a informação está disponível, quase sempre a baixo custo, como cada agente irá utilizar, aplicando seu conhecimento tácito e, conseqüentemente, transformando-a em conhecimento, é onde reside a diferença.

Segundo Drucker (1970, p. 40), a informação é a energia para o trabalho da mente. Já para Crawford (1994, p. 21) a informação é a matéria-prima para o conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64) a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor.

Os mesmos autores fazem distinção entre duas formas de conhecimento, o explícito e tácito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, facilmente comunicado sob a forma de dados. Já o conhecimento tácito, abrange as habilidades desenvolvidas por meio do know-how adquirido mais as percepções, crenças e valores. É composto pelos conhecimentos adquiridos formalmente por meio da educação e pesquisas acadêmicas.

Logo, o conhecimento tácito, que é seu sentido *stricto*, consiste em um processo no qual o indivíduo, por meio dos conhecimentos adquiridos

formalmente, mais a visão que possui do mundo, que é impactada por seu sistema de crenças e valores e experiências adquiridas, trabalha e utiliza a informação, criando valor, ou seja, transformando seu conhecimento em tecnologia, produtos e serviços, sobressaindo-se de alguma forma.

As definições acima permitem concluir que a informação precisa ser transformada em conhecimento para ter valor, e quem a transforma são as pessoas. Logo, o conhecimento tácito é diferenciado, pois a pessoa humana é considerada por suas características particulares, físicas e psíquicas. O emprego de seu conhecimento tácito torna-se uma habilidade. Esta habilidade passa a ser uma vantagem competitiva na sociedade baseada no conhecimento.

Para a consecução deste trabalho pode-se então assumir que conhecimento decorre do ato de investigação ou estudo de fatos, verdades ou princípios, e do aprendizado prático de uma arte ou habilidade.

2.1.2 O conhecimento como recurso econômico

O recurso econômico da sociedade do conhecimento é o conhecimento tácito. Assim, as organizações necessitam investir grandes somas no ser humano, detentor do conhecimento, e em sistemas de informações, pois a informação constitui-se na matéria-prima para a aplicação do conhecimento.

A capacidade de adquirir e desenvolver o recurso do Conhecimento é inerente ao ser humano, e isto o diferencia dos demais recursos, conforme abaixo (ANTUNES, 2000):

- É um recurso ilimitado, pois a pessoa aprimora seus conhecimentos à medida que os desenvolve.
- Está contribuindo para minimizar o consumo dos outros recursos, à medida que é empregado para aperfeiçoar técnicas existentes.
- Propaga-se e é utilizado para gerar progresso, quando empregado em seu sentido *stricto* e materializado sob a forma de produto, serviço ou tecnologia.

- Está distribuído pelo mundo, descentralizando a riqueza, pois esta estará em mãos daqueles que souberem como criar, mobilizar e organizar o conhecimento.

As características apontadas conduzem a outro aspecto de suma importância, e ainda, de difícil consenso. Trata-se da mensuração do valor do conhecimento. À terra, ao capital e ao trabalho pode-se atribuir um valor financeiro e econômico, com grau, no mínimo, razoável de objetividade.

A atribuição de um valor monetário ao conhecimento torna-se um verdadeiro desafio técnico e científico, dadas suas características, mormente subjetivas. Então, como mensurar este valor?

Nesse período de grandes e rápidas transformações, verifica-se que as mudanças nos cenários apontados estão influenciando diretamente as organizações, impactando sua estrutura, seu processo administrativo e o seu valor.

2.1.3 O conhecimento e o valor da empresa

Ao considerar o recurso do conhecimento nas organizações, verifica-se que os métodos utilizados para mensurá-las, até então, não retratam satisfatoriamente o valor da empresa, pois se baseiam nos ativos tangíveis que as empresas possuem, ignorando determinados ativos intangíveis, ou considerando apenas alguns deles, resultando numa discrepância entre seu valor contábil e de mercado, como identificado por alguns autores.

Edwinsson e Malone (1998, p. 1) afirmam que o modelo tradicional de Contabilidade não tem conseguido acompanhar a revolução que está ocorrendo no mundo dos negócios, pois as demonstrações financeiras das grandes empresas mostram-se cada vez mais estáticas e obsoletas para acompanhar a organização moderna, com sua estrutura fluida, parceria estratégica, empregados com *empowerment*, trabalho em equipe, marketing em rede multimídia e repositórios vitais de recursos humanos intelectuais. Ressaltam que sempre existiram lacunas ocasionais e temporárias entre a percepção do mercado e a realidade contábil, mas que atualmente essa lacuna

está tornando-se um abismo, e identificam uma falha sistêmica na maneira como se mede o valor das empresas.

Rich Karlgaard, editor da Forbes ASPA, em editorial de 1993, identificou essa discrepância afirmando que “como parâmetro financeiro, o valor contábil está completamente morto, pois, trata-se de um artefato da Era industrial. A inteligência humana e os recursos intelectuais constituem presentemente os ativos mais valiosos de qualquer empresa”. E finaliza: “Por enquanto, a sociedade não possui os instrumentos necessários para medir esta nova fonte de riqueza” (EVINSSOM; MALONE, 1998, p. 2).

Brooking (1996, p. 11) compartilha da opinião dos autores citados e acrescenta que, da maneira como vêm sendo divulgados os relatórios contábeis, os investidores necessitam ser eficientes detetives para localizar os valores que estão escondidos dentro das empresas.

Segundo Antunes (2000, p. 65), vale lembrar que o objeto de estudo da Contabilidade é o patrimônio, e ela veio aperfeiçoando as formas de avaliação patrimonial com base na ocorrência das mudanças na sociedade, de forma que o resultado apurado retratasse o mais próximo possível a realidade organizacional.

No decorrer das duas últimas décadas, entretanto, a propagação da tecnologia, das telecomunicações e aplicação do conhecimento na busca da vantagem competitiva produziram benefícios intangíveis que não vêm sendo explorados, ou mesmo percebidos a contento pela Contabilidade tradicional, conforme afirma Edvinsson e Malone (1998).

Percebe-se pelas afirmações dos autores aqui mencionados que há a necessidade de não se limitar o cálculo do valor econômico à soma dos ativos individuais, medidos sob qualquer critério de custo, devendo-se somar o valor dos ativos intangíveis discutidos até então.

Algumas empresas, entretanto, já dedicaram alguns esforços nesse sentido. Esses benefícios, por serem vitais para a continuidade das organizações no ambiente atual, são considerados ativos, e à combinação desses vários ativos intangíveis vem-se atribuindo o nome de Capital Intelectual.

Dessa forma, deve-se entender que estão sendo incorporados outros itens ao patrimônio da organização, que criarão valor no médio e no longo prazo, ou seja, que reverterão em lucro para a empresa. Então a Contabilidade deve se esforçar para identificar e mensurar tais itens, pois isto é de suma importância tanto gerencialmente quanto para seus usuários externos.

2.1.4 A Contabilidade e a mensuração do conhecimento

A Contabilidade tem sido responsável por estabelecer o elo da ligação entre os subsistemas internos das organizações e, entre estas e o meio externo. Dessa forma, ela deve atender tanto às necessidades de informação de seus usuários internos quanto às de seus usuários externos, tais como governo, investidores, fornecedores, clientes, instituições financeiras, empregados, sindicatos e a sociedade, entre outros.

Assumindo-se que a sociedade atual possui novas estruturas econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, cumpre verificar quais são os impactos dessas mudanças na Contabilidade e quais proposições ela precisa fazer para adaptar-se às características do momento atual e, assim, continuar exercendo com eficiência e eficácia sua principal função, que é a de fornecer para seus usuários, informações relevantes para a tomada de decisões, avaliações e julgamentos.

Na Sociedade do Conhecimento, definida por Drucker como aquela em que os trabalhadores do conhecimento ocupam posição central (2000), verifica-se que a Contabilidade se encontra em busca das melhores formas de se adaptar às mudanças ocorridas, pois o processo de desenvolvimento é contínuo e refere-se ao momento presente (ANTUNES, 2000).

A globalização dos mercados repercutiu na Contabilidade, principalmente em dois aspectos. Primeiro, tornou urgente a convergência das normas internacionais de Contabilidade, para possibilitar o entendimento nas transações realizadas pelas empresas mundialmente de forma mais simples e ágil.

O recurso econômico do conhecimento, por sua vez, vem modificando a estrutura das organizações, e, portanto, merece uma análise mais aprofundada.

De acordo com o Índice Mundial da Morgan Stanley, o valor médio das empresas nas bolsas de valores do mundo é duas vezes seu valor contábil, e nos Estados Unidos, o valor de mercado de uma empresa varia, normalmente, de duas a nove vezes o seu valor contábil (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 5).

Segundo Edvinsson e Malone (1998), a diferença entre o valor patrimonial das ações e seu valor de mercado se deve à introdução de novos valores, concentrados na denominação de capital intelectual.

O valor da empresa pode ser definido como “aquele que os potenciais adquirentes estão dispostos a pagar pela compra do patrimônio líquido de uma empresa, logo um valor de negociação” (IOB, 1992, p. 146).

Quanto à questão de se afirmar que o valor da Bolsa é o valor da empresa, parece ser uma prática comum na literatura americana, em que o controle da empresa está pulverizado e as ações estão quase todas disponíveis para negociação em Bolsa. E, havendo liquidez para as ações, o valor de mercado de cada ação multiplicado pelo número total de ações poderia ser tomado como o valor de mercado da empresa. A realidade do Brasil é bem diferente.

Segundo Fortuna (1996, p. 297), o preço de uma ação em bolsa é fruto das condições de mercado que refletem as condições estruturais e comportamentais da economia do País e específicas da empresa e de seu setor econômico.

Pode-se afirmar que as cotações das ações estão sujeitas, a vários fatores exógenos às empresas, tais como os de natureza política e econômica e outros tantos de contingências, e também a fatores endógenos, que repercutem no Capital Intelectual.

Cumprе ressaltar que os princípios de avaliação contábeis utilizados não foram concebidos para medir o valor de venda de uma empresa, e sim para apurar o resultado de suas atividades (Custo como base de valor). Assim o

valor da empresa está associado ao seu valor futuro, ou melhor, à capacidade que seus ativos possuem de gerar lucro no futuro (IOB, 1992, p. 145).

Não se podem desprezar os efeitos decorrentes da existência dos elementos que compõem o Capital Intelectual, quando se referindo aos fatores endógenos às empresas que influenciam o valor de mercado das mesmas, e à capacidade que os elementos do Capital Intelectual possuem de gerar lucros futuros.

De qualquer forma, se a nova realidade aposta esses elementos agregam valor às empresas, a Contabilidade deveria acompanhar a evolução da sociedade, fornecendo as informações requeridas e, para tanto, deveria considerar tais ativos intangíveis e evidenciá-los.

2.1.5 Capital estrutural e capital humano

Segundo Antunes (2000, p. 77), os conceitos de Capital Intelectual diferem em alguns aspectos, mas, na essência, apresentam o mesmo conteúdo.

Brooking (1996, p. 12-13) define Capital Intelectual como uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento. Para a autora, o Capital Intelectual pode ser dividido em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual, ativos de infraestrutura, conforme abaixo:

- **Ativos de mercado:** potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis, que estão relacionados ao mercado, tais como a marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição, franquias, etc.;
- **Ativos humanos:** os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua *expertise*,

criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica;

- **Ativos de propriedade intelectual:** os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios, tais como know-how, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs*, etc.
- **Ativos de infra-estrutura:** as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes, etc.

Edvinsson e Malone (1998, p. 9) utilizando uma linguagem metafórica, consideram uma empresa com um organismo vivo, como uma árvore: a parte visível de uma empresa compõe-se do tronco, galhos e folhas, e que está descrita em organogramas, nas demonstrações contábeis e em outros documentos; a parte que se encontra abaixo da superfície, no sistema de raízes, encontra-se o Capital Intelectual, que são fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível formada por edifícios e produtos.

Edvinsson e Malone (1998, p. 9) consideram que esses fatores ocultos assumem duas formas:

- **Capital Humano:** composto pelo conhecimento, experiência, poder de inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa; O capital humano não pode ser de propriedade da empresa.
- **Capital Estrutural:** formado pelos equipamentos de informática, softwares, banco de dados, as patentes, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo o mais da capacidade organizacional que apóia a produtividade dos empregados. O capital estrutural pode ser possuído e negociado.

Esses autores consideram que o Capital Intelectual não se enquadra nos modelos contábeis tradicionais. Ele valoriza atividades como a lealdade dos clientes ou o desenvolvimento da competência dos empregados, que podem não influir na lucratividade de uma empresa durante anos.

Edvinson e Malone (1998) observam ainda que o relacionamento com os clientes, inserido no Capital Estrutural, pode ser desdobrado em uma categoria separada como Capital de Clientes, denotando maior importância deste item para o valor da empresa.

Antunes (2000, p. 30) utiliza a palavra ativo e enquanto os outros autores utilizam a palavra capital, referindo-se ao mesmo objeto. Percebe-se que ambas estão corretamente empregadas, pois todos os componentes do Capital Intelectual são elementos essenciais para as empresas, representando recursos (ou capital) se vistos pela Economia, e ativos (bens e/ou direitos), se vistos pela Contabilidade.

Pelas definições de Edvinsson e Malone (1998) pode-se concluir que o Capital Intelectual é o conjunto de valores (ou ativo, ou recursos, ou capital) ocultos que agregam valor às empresas e permitem sua continuidade.

Quanto à referência que diversos autores fazem de considerar o Capital Intelectual a explicação para a diferença entre o valor contábil da empresa e seu valor de mercado, verifica-se que não existe consenso.

O valor de mercado de uma empresa pode também ser afetado por variáveis macroeconômicas. Inflação, política de juros, regulamentação governamental podem favorecer empresas ou categorias de empresas em detrimento de outras.

No caso brasileiro, a forte presença do Governo na economia pode limitar setores da economia de obterem maiores lucros e por consequência aumentarem seu valor de mercado, ainda que possuam Capital Intelectual.

Os autores não deixam claro a qual valor contábil se refere: se ao valor de cada ativo, individualmente, ou se ao da empresa em sua totalidade. Além disso, não especificam qual o critério de avaliação dos ativos empregado.

Segundo Antunes (2000, p. 81) apesar de autores importantes, entre eles Peter Drucker, terem versado sobre o impacto do conhecimento como recurso para a sociedade há décadas, a primeira matéria empregando o conceito de Capital Intelectual de que se tem informação foi a publicada por Thomas Stewart, na Fortune, em 1994, com o título: *Your company's most valuable asset: intellectual capital*.

Essa matéria abordava as primeiras experiências realizadas por algumas empresas para mensurar seu Capital Intelectual, entre elas a Skandia AFS, primeira organização a publicar um relatório suplementar às Demonstrações Contábeis divulgando o Capital Intelectual, cujo principal executivo para esse assunto era Leif Edvinsson. Nesse artigo, todas as organizações empregaram a mesma denominação para explicar o mesmo fenômeno, qual seja: Capital Intelectual.

O que se verificou em maior quantidade foram estudos desenvolvidos em torno de um dos elementos que compõe o Capital Humano. A história mostra que economistas, a partir do século XV, já investiram esforços, para encontrar uma forma de atribuir valor monetário ao ser humano. Os objetivos que impulsionaram tais pesquisas foram de caráter econômico, como, por exemplo, estimar perdas com as guerras e com as migrações.

Kwasnicka (1981, p. 17-22), faz uma retrospectiva histórica sobre a evolução do entendimento do ser humano como capital. Segundo a autora, a base dos estudos do tema se encontra em William Farr (1853), Ernest Engel (1883) e Theodor Wiltstein (1867), que desenvolveram métodos para avaliar os recursos humanos, e tendo Wiltstein definido o ser humano como bem de capital.

Para esses economistas, o ser humano é considerado capital por possuir capacidade de gerar bens e serviços, por meio do emprego de sua força de trabalho e do conhecimento, constituindo-se em importante fonte de acumulação e de crescimento econômico.

Já para Schultz (1967, p. 64), um conceito de capital restrito a estruturas, equipamentos de produção e patrimônio é extremamente limitado para estudar tanto o crescimento econômico computável como o que é mais importante, todas as conquistas, no bem-estar, geradas pelo progresso econômico em longos períodos de tempo. A instrução e o progresso no conhecimento constituem importantes fontes de crescimento econômico.

Ressalta Antunes (2000, p.23) que o conhecimento a que os economistas se referem é o conhecimento *lato*, cujo investimento na educação e ensino é sua base. Entretanto, valer lembrar que, na chamada Sociedade do

Conhecimento, o recurso do conhecimento abrange também e com maior importância o conhecimento *scripto*.

A definição de Capital Intelectual e Capital Humano se confundem algumas vezes, sendo entendido como CI somente aquele que deriva do conhecimento humano. A importância que o ser humano, possuidor do recurso fundamental do conhecimento, representa para as organizações, atualmente, pode conduzir a tal equívoco.

O Ativo Humano ou Capital Humano compreende os benefícios que o indivíduo pode propiciar para as organizações, é natural que hoje em dia as empresas dediquem maiores esforços para identificar aquelas pessoas que poderão otimizar essa relação de causa e efeito. Quanto melhor o capital humano/ativo humano de uma organização, melhores resultados ela alcançará no Capital Intelectual.

A partir desta constatação, o que se espera é que as organizações devam apoiar-se mais no conhecimento dos seus recursos humanos do que em sua força física. O uso da tecnologia substitui o trabalho físico, mas passa a demandar o potencial humano da inteligência.

Nesse sentido, Goleman (1996) ressalta a importância da Inteligência Emocional, medida através do quociente emocional (QE), introduzido em sua teoria desenvolvida sobre este tema. A Inteligência Emocional abrange aspectos como motivação e persistência diante de frustrações, autocontrole, habilidade de não permitir que a aflição impeça a capacidade de pensar e, principalmente, o relacionamento em grupo e a empatia.

Para melhor entendimento sobre a composição do Capital Intelectual de uma organização, Brooking (1996) apresenta uma relação dos fatores que o geram:

- Conhecimento, por parte do empregado, do que representa seu trabalho para o objetivo global da empresa.
- Empregado tratado como um ativo raro;
- Esforço da administração para alocar a pessoa certa na função certa, considerando suas habilidades;

- Existência de oportunidade para desenvolvimento profissional e pessoal;
- Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em Pesquisa & Desenvolvimento.
- Identificação do know-how gerado pela P&D;
- Identificação dos clientes recorrentes;
- Existência de uma estratégia pro-ativa para tratar a propriedade intelectual;
- Mensuração do valor da marca;
- Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em canais de distribuição;
- Sinergia entre os programas de treinamento e os objetivos corporativos;
- Existência de uma infra-estrutura para ajudar os empregados a desempenhar um bom trabalho;
- Valorização das opiniões dos empregados sobre os aspectos do trabalho;
- Participação dos empregados na elaboração dos objetivos traçados;
- Encorajamento dos empregados para inovar;
- Valorização da cultura organizacional.

Verifica-se nesta relação de Brooking (1996) a presença dos mesmos elementos de capital estrutural e capital humano enumerados por Edvinsson e Malone (1998).

Por fim deve-se ressaltar que a preocupação em identificar e mensurar os valores intangíveis de uma empresa não é recente. Os autores citados assumem a existência do Capital Intelectual, tendo como origem o Goodwill;

Para Antunes (2000), Goodwill e Capital Intelectual fazem parte do mesmo fenômeno, pois os fatores que identificam a existência de um valor a

mais numa organização, e que integram o Capital Intelectual, já faziam parte do Goodwill. O conceito de CI é uma tentativa de identificar e mensurar tais intangíveis.

Enfim, pesquisas desenvolvidas como a da Skandia mostram que os elementos intangíveis podem se materializar em itens do Balanço Patrimonial e que a percepção das organizações atuais aponta para a necessidade de um novo equilíbrio, em que o passado é computado levando-se em conta o futuro, e os resultados financeiros são influenciados pelos fatores não financeiros, tais como o Capital Intelectual.

Um dos grandes desafios para a Contabilidade nos últimos tempos tem sido a avaliação dos Ativos Intangíveis. A discussão assume uma proporção ainda maior quando muitos autores consideram que o grande diferencial competitivo das empresas modernas está no seu Capital Intelectual, que seria a mais pura forma de um ativo intangível.

A dificuldade de se mensurar o chamado Capital Intelectual se transforma num real desafio para a Contabilidade tradicional, alvo de muitas e duras críticas de profissionais e especialistas das mais diversas áreas de Administração. Isto porque a Contabilidade tradicional avalia os seus ativos, inclusive os intangíveis, com base em valores históricos e ainda segundo os consagrados Princípios Contábeis Geralmente Aceitos.

São muitos os modelos já existentes para a mensuração do Capital Intelectual, propostos por vários autores. O modelo Skandia de Edvinson e Malone é um dos mais citados na literatura.

No Brasil, desenvolve-se um modelo do Balanço Intelectual. Através de metodologia própria, que considera o horizonte presente/futuro das organizações, introduz os conceitos de “aposta”, de “contingência”, através da utilização de indicadores de falha e desempenho, objetiva a mensuração do Capital Intelectual e fornecer uma ferramenta indispensável para o processo de tomada de decisão (GIL, 2004).

Espera-se que novos modelos de mensuração de Capital Intelectual sejam criados como resultados de novas pesquisas que estão em andamento nos centros de pesquisa e universidades ao redor do mundo.

2.2 Administração pública

Neste subitem será abordada a organização pública e em particular a brasileira e de que forma é avaliado o seu desempenho.

A definição de organização pública é certamente muito complexa. São vários autores que a definem das mais diversas maneiras.

Inicialmente é preciso resgatar alguns conceitos sobre sociedade, estado, governo, burocracia e o que é público entre outros conceitos.

Em Weber (1999) a constituição de uma sociedade moderna de base capitalista depende da existência de um aparato legal (justiça) e de uma administração estável, rigorosa, intensiva e planejada, isto é, racional. Essas características são encontradas em uma moderna administração burocrática, em que o exercício da dominação está baseado no saber como instrumento de controle da mão-de-obra e da produção, bem como no estabelecimento de direitos e deveres claramente definidos.

O processo de burocratização ocorrido no estado moderno capitalista apresenta segundo Weber (1982) características determinadas. Características que serão expostas a seguir.

Inicialmente é importante destacar que Weber (1982, p. 229) afirma que a moderna burocracia funciona a partir de “áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas de acordo com regulamentos, ou seja, leis ou normas administrativas”. Para esse autor os elementos a seguir constituem em governos públicos e legais, a chamada *autoridade burocrática*:

- As atividades regulares necessárias aos objetivos da estrutura governada burocraticamente são distribuídas de forma fixa como deveres oficiais.
- A autoridade de dar as ordens necessárias à execução desses deveres oficiais se distribui de forma estável, sendo rigorosamente delimitada pelas normas relacionadas com os meios de coerção, físicos, sacerdotais ou outros, que possam ser colocados à disposição dos funcionários ou autoridades.

- Tomam-se medidas metódicas para a realização regular e continua desses deveres e para a execução dos direitos correspondentes; somente as pessoas que tem qualificações previstas por um regulamento geral são empregadas.

Outra característica fundamental para o pleno desenvolvimento da burocratização é o princípio de hierarquia dos postos e dos níveis de autoridades, o que significa um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual existe uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores.

Em seu pleno desenvolvimento a organização burocrática deve ocorrer de forma monocrática. Com isso a quase totalidade do quadro administrativo passa a se compor por funcionários individuais. Essa tendência é justificada pela maior rapidez na tomada de decisões, embora isso condicione um maior autoritarismo.

Weber (1982, p. 230) considera que o princípio da autoridade hierárquica de cargos está presente “em todas as organizações burocráticas: no Estado e nas organizações eclesiásticas, bem como nas grandes organizações partidárias e empresas privadas. Não importa, para o caráter da burocracia, que sua autoridade seja chamada *privada* ou *pública*”.

Ainda segundo Weber (1982) a administração pública não pode prescindir de documentos escritos, assim, torna-se fundamental a constituição de arquivos oficiais, no qual, os documentos devem ser preservados em sua forma original ou em esboço. Dessa forma, segundo esse autor uma repartição constitui-se por um quadro de funcionários que ocupe ativamente cargos públicos, o expediente e seus arquivos de documentos.

Já para Bresser Pereira (1999) a democracia e administração pública burocrática emergiram como as principais instituições que visavam proteger o patrimônio público contra a privatização do Estado. A burocracia é a instituição administrativa que busca combater o nepotismo e a corrupção por meio dos princípios de um serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional.

Bresser Pereira (1999) afirma ainda que a partir do século XX, quando o Estado ampliou o seu papel social e econômico, a estratégia adotada pela administração burocrática mostrou-se inadequada, pois era lenta, cara e ineficiente.

Como consequência das novas demandas da sociedade, surge a necessidade de uma nova forma de administração pública, que não seja somente efetiva no combate ao nepotismo e a corrupção, mas que seja eficiente ao prover bens públicos, que cabe ao Estado diretamente produzir ou indiretamente financiar (BRESSER PEREIRA, 1999).

Essa nova administração pública passa a ser denominada administração pública gerencial. Nessa nova abordagem, o Estado contemporâneo, além de garantir a propriedade e os contratos, deve formular e estabelecer políticas públicas estratégicas nas áreas social, científica e tecnológica, para as suas respectivas sociedades, orientadas para o cidadão, utilizando-se de práticas gerenciais modernas (BRESSER PEREIRA, 1999).

A avaliação da administração pública desenvolvida neste trabalho estará mais voltada para o modelo burocrático tradicional, embora também considere alguns aspectos relevantes da administração gerencial defendida por Bresser Pereira (1999).

Já segundo Michaelis (Dicionário da Prática da Língua Portuguesa), Público é o que pertence ou é relativo ao povo; é o que serve para uso de todos ou se faz diante de todos. Diz respeito ao governo do país e suas relações com os cidadãos.

Segundo Pietro (2003, p. 54) a expressão “Administração Pública” se utiliza de dois sentidos: Subjetivo, formal ou orgânico e objetivo, material ou funcional.

Em sentido subjetivo, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos, incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa.

Em sentido objetivo, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes. É a própria função administrativa que incumbe predominantemente ao Poder Executivo.

Para Meirelles (2000, p. 83), “administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias; se os bens e interesses são da coletividade, realiza-se a administração pública”.

Ainda, segundo Meirelles (2000) a Administração Pública é todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Essas definições, embora apresentem elementos diferentes, são convergentes e serão consideradas no desenvolvimento deste estudo.

A Administração Pública obedece a princípios básicos obrigatórios. Segundo Meirelles (2000, p. 87) são os princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público.

Nesse sentido, a Constituição Federal, no seu artigo 37, já incorpora esses conceitos ao estabelecer que, a Administração Pública obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A legalidade significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum. Na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.

A moralidade administrativa constitui pressuposto de validade de todo o ato da Administração Pública. O agente administrativo deve distinguir o Bem do Mal, o honesto do desonesto, e levar em consideração a ética na sua conduta.

A impessoalidade estabelece que o administrador público só pratique o ato para o seu fim legal, de forma impessoal. Não deve haver promoção pessoal sobre suas realizações administrativas.

Publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início dos efeitos externos. Leis, atos e contratos administrativos que produzem

conseqüências jurídicas fora dos órgãos que os emitem exigem publicidade para adquirirem validade perante as partes e terceiros.

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. Exige resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Para a execução deste trabalho o princípio da eficiência é o foco principal. Ao avaliar indicadores de desempenho de uma organização pública, a sua eficiência será colocada à prova.

A atribuição primordial da Administração Pública é oferecer utilidades aos administrados. Logo, não se justifica sua presença senão para prestar serviços à coletividade (MEIRELLES, 2000, p. 319).

Kohama (2003, p. 29) amplia esta definição ao afirmar que administrar é gerir os serviços públicos e que significa não só prestar serviços, executá-lo, como também dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil.

Observa-se que a burocracia e a abordagem gerencial da administração pública estão incorporadas nos diversos conceitos aqui apresentados. Para este trabalho o conceito gerencial é o que mais se identifica aos objetivos propostos.

2.2.1 Serviços públicos

Verifica-se a existência de uma íntima sintonia entre Administração Pública e o Serviço Público. Administração pública executa o Serviço Público, porque considera indispensável à sociedade a sua existência, e conseqüentemente o seu funcionamento.

Segundo Kohama (2003, p. 21), considera-se serviço público o conjunto de atividades que são exercidos ou colocados à disposição da coletividade, visando abranger e proporcionar o maior grau possível de bem-estar social ou da “prosperidade pública”.

Bandeira de Mello (2003, p. 612) afirma que “Serviço Público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade em geral, mas fruível singularmente pelos administrados, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de Direito Público – portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais _ , instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo”.

Para Meirelles (2000, p. 319) “Serviço Público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer as necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado”.

Meirelles também afirma que as atividades que constituem o serviço público variam segundo as exigências de cada povo e de cada época. Os serviços públicos propriamente ditos são os que a Administração presta diretamente à comunidade, devido à sua essencialidade e necessidade para sobrevivência do grupo social, tais como os de defesa nacional, de preservação da saúde pública entre outros.

São considerados serviços próprios do Estado aqueles que se relacionam intimamente com as atribuições do Poder Público e só podem ser prestados por órgãos ou entidades públicas. São geralmente gratuitos ou de baixa remuneração devido à sua essencialidade.

Os serviços prestados pela organização caso objeto deste estudo caracterizam-se como serviços próprios do Estado e são gratuitos.

2.2.2 Competência para prestação de serviços

O Estado pratica a gestão de atividades que lhe são próprias, incluindo a prestação dos serviços públicos, através do conjunto de órgãos, chamados de Administração Pública.

Para exercer ou colocar à disposição da coletividade o conjunto de atividades e de bens, visando proporcionar maior grau de bem-estar social, o

Estado, como organização do poder político da comunidade nacional, distribui-se em três funções essenciais, quais sejam: função normativa, administrativa e judicial. Estas funções originam-se dos chamados Poderes do Estado (MEIRELLES, 2000).

A repartição das competências para a prestação dos serviços públicos pelas entidades estatais opera-se segundo critérios técnicos e jurídicos, tendo-se em vista sempre os interesses próprios de cada esfera administrativa, a natureza e extensão dos serviços, bem como a capacidade para executá-los vantajosamente para a Administração e para os administrados.

A Constituição de 1988 estabelece poderes reservados ou enumerados da União (arts. 21 e 22), poderes remanescentes para os estados (art.25) e poderes indicativos para o município (art. 30). Distingue a competência executiva da competência legislativa. A primeira é a competência material para a execução dos serviços, que pode ser privativa (art 21) ou comum (art 23). A segunda refere-se à capacidade de editar leis e pode ser também privativa (art. 22), concorrente (art. 24) e suplementar (art. 22 e 30).

A competência da União em matéria de serviços públicos abrange os que lhe são privativos, enumerado no art. 21, e os que são comuns, relacionados no art. 23, que permitem a atuação dos Estados-membros e Municípios.

Dentre os primeiros, cabe destacar a defesa nacional, a polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras, a emissão de moeda, o serviço postal, os serviços de telecomunicações em geral, de energia elétrica, de navegação aérea, aeroespacial e de infra-estrutura portuária, os de transporte interestadual e internacional, de instalação e produção de energia nuclear e a defesa contra calamidades públicas.

Quanto aos serviços comuns, lei complementar deverá fixar normas para a cooperação entre as três entidades estatais, tendo em vista o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar em âmbito nacional.

A competência do Estado-membro para a prestação de serviços públicos não está discriminada na Constituição. Por exclusão, pertencem aos estados todos os serviços públicos não reservados à União e nem aos municípios.

A competência do Município para organizar e manter serviços públicos locais está reconhecida no art. 30 da Constituição. Os serviços são restritos ao interesse local.

A organização caso objeto de análise caracteriza-se como uma entidade que integra a União e presta serviços de natureza essencial do Estado.

2.2.3 Formas descentralizadas de prestação de serviços

A prestação do serviço público ou de utilidade pública pode ser centralizada, descentralizada e desconcentrada, e sua execução, direta e indireta.

Serviço centralizado é o que o Poder Público presta por seus próprios órgãos em seu nome e sob sua exclusiva responsabilidade (Dec. Lei 200/67 art 4, I).

Serviço descentralizado é todo aquele em que o Poder Público transfere sua titularidade ou, simplesmente, sua execução, por outorga ou delegação, a autarquias, fundações, empresas estatais, empresas privadas ou particulares individualmente.

Há outorga quando o Estado cria uma entidade e a ela transfere, por lei, determinado serviço público ou de utilidade pública.

Há delegação quando o Estado transfere, por contrato (concessão) ou ato unilateral (permissão ou autorização), unicamente a execução do serviço, para que o delegado o preste ao público em seu nome e por sua conta e risco, nas condições regulamentares e sob controle estatal.

Serviço desconcentrado é todo aquele que a Administração executa de forma centralizada, mas distribui entre vários órgãos da mesma entidade para facilitar sua realização e obtenção pelos usuários. A desconcentração é uma técnica administrativa de simplificação e aceleração do serviço dentro da mesma entidade, diversamente da descentralização, que é uma técnica de especialização, consistente na retirada do serviço dentro de uma entidade e transferência a outra para que o execute com mais perfeição e autonomia.

Execução direta do serviço é a realizada pelos próprios meios da pessoa responsável pela sua prestação ao público, seja esta pessoa estatal, autárquica, fundacional, empresarial ou particular. Considera-se serviço em execução direta sempre que o encarregado de seu oferecimento ao público o realiza pessoalmente, ou por seus órgãos, ou por seus prepostos (não por terceiros contratados).

Execução indireta do serviço é a que o responsável pela sua prestação aos usuários comete a terceiros para realizá-lo nas condições regulamentares. Serviço próprio ou delegado, feito por outrem, é execução indireta.

A possibilidade de execução indireta depende, entretanto, da natureza do serviço, pois alguns serviços existem que não admitem substituição do executor, como por ex., os de polícia, e para outros a própria outorga ou delegação proíbe o transpasse da execução.

O campo de atuação da Administração Pública compreende os órgãos da Administração Direta ou Descentralizada e os da Administração Indireta ou Descentralizada (BRASIL, 2003, art. 37).

Dentre as entidades que compõe a chamada administração indireta e descentralizada, o Estado pode se utilizar de instituições com personalidade jurídica de direito público ou de direito privado, dependendo dos serviços que pretende transferir.

Autarquia é a forma de descentralização administrativa, através da personificação de um serviço retirado da administração centralizada e, por essa razão, à autarquia só deve ser outorgado serviço público típico e não atividades industriais ou econômicas, ainda que de interesse coletivo (KOHAMA, 2003).

À autarquia, geralmente, são indicados serviços que requeiram maior especialização e, conseqüentemente, organização adequada, autonomia de gestão e pessoal técnico especializado.

Autarquias são também definidas como entes administrativos autônomos, criados por lei específica, com personalidade jurídica de Direito Público interno, patrimônio próprio e atribuições estatais específicas. São entes autônomos, mas não são autonomias (MEIRELLES, 2000).

Para Meirelles (2000), o conceito de autarquia é meramente administrativo; o de autonomia é precipuamente político, daí elas estarem sujeitas ao controle da entidade estatal a que pertencem, enquanto as autonomias permanecem livres desse controle, e só adstritas à atuação política das entidades maiores a que se vinculam como ocorre com os municípios brasileiros (autonomias), em relação aos Estados-membros e à União.

Os privilégios administrativos do Estado se transmitem natural e institucionalmente às autarquias. A personalidade da autarquia, por ser de Direito Público, nasce com a lei que a institui, independente de registro (BRASIL, 2003, art. 37).

As características das autarquias são: a sua criação por lei específica com personalidade de Direito Público, patrimônio próprio, capacidade de auto-administração sob controle estatal e desempenho de atribuições públicas típicas. Sem a conjunção desses elementos não há autarquia (MEIRELLES, 2000).

A autarquia deve executar serviços próprios do Estado, em condições idênticas às do Estado, com os mesmos privilégios da Administração-matriz e passíveis dos mesmos controles dos atos administrativos. O que diversifica a autarquia do Estado são os métodos operacionais de seus serviços, mais especializados e mais flexíveis que os da Administração centralizada.

A criação das autarquias se faz por lei específica (BRASIL, 2003, art 37, XIX), mas a organização se opera por decreto, que aprova o regulamento ou estatuto da entidade, e daí por diante sua implantação se completa por atos da diretoria, na forma regulamentar ou estatutária, independentemente de quaisquer registros públicos.

O patrimônio inicial das autarquias é formado com a transferência de bens móveis e imóveis da entidade-matriz, os quais se incorporam ao ativo da nova pessoa jurídica. A transferência de imóveis ou é feita diretamente pela lei instituidora, caso em que se dispensa o registro, ou a lei apenas autoriza a incorporação, a qual se efetivará por termo administrativo ou por escritura pública, para a necessária transcrição no registro imobiliário competente (KOHAMA, 2003).

Os bens e rendas das autarquias são considerados patrimônio público, mas com destinação especial e administração própria da entidade a que foram incorporadas, para a realização dos objetivos legais e estatutários (KOHAMA, 2003).

O orçamento das autarquias é formalmente idêntico ao das entidades estatais, com as peculiaridades indicadas nos arts. 107 a 110 da Lei 4.320/64 (BRASIL, 1964) e adequação ao disposto no art. 165, parágrafo 5º da CF (BRASIL, 2003).

Os atos dos dirigentes das autarquias equiparam-se aos atos administrativos e, por isso, devem observar os mesmos requisitos para a sua expedição, com atendimento específico das normas regulamentares e estatutárias da instituição, sujeitando-se aos controles internos e ao exame de legalidade pelo Judiciário, pelas vias comuns (ações ordinárias) ou especiais (mandado de segurança e ação popular).

Os contratos das autarquias estão sujeitos a licitação por expressa determinação do art. 1º, parágrafo único, da Lei 8.666/93 (BRASIL, 2003) e do art. 37, XXI, da CF (BRASIL, 2003), sendo nulos quando não a realizarem ou fraudarem o procedimento de licitação.

O pessoal das autarquias ou década autarquia está sujeito ao regime jurídico previsto pela da entidade-matriz. Assim, a lei federal, estadual, distrital ou municipal poderá estabelecer o mesmo regime dos servidores da Administração direta ou regime próprio, para todas ou para determinada autarquia, conforme expresso na Lei n 8112/90 (BRASIL, 2003).

Para efeitos criminais, os servidores e dirigentes de autarquias igualam-se aos funcionários públicos ou servidores públicos. Para as sanções decorrentes de atos de improbidade administrativa, são agentes públicos conforme expresso na Lei 8.429/92, art. 21 (BRASIL, 2003).

As autarquias brasileiras nascem com os privilégios administrativos da entidade estatal que as institui, auferindo também as vantagens tributárias e as prerrogativas processuais da Fazenda Pública e além das que lhes forem outorgadas por lei especial como necessários ao bom desempenho das atribuições da instituição.

A organização caso objeto desta pesquisa classifica-se como entidade pertencente à administração indireta da União e presta serviços de natureza administrativa, sendo classificada como uma autarquia.

Por ser uma autarquia os seus servidores, que representam o capital humano da organização, estão sujeitos às regras de admissão, demissão e avaliação de desempenho do regime dos servidores públicos e não da CLT, como os trabalhadores das organizações privadas.

A possibilidade de ser penalizado criminalmente em decorrência dos seus atos pode ter influência no desempenho do servidor.

2.2.4 Servidores públicos

Para conceituar os servidores públicos, deve-se primeiramente resgatar as definições de Weber que seguem abaixo.

Para Weber (1982) a atividade oficial exige do funcionário a plena dedicação à sua função. Nesse sentido, a função pública não pode ser considerada como atividade secundária.

A atividade burocrática pressupõe treinamento especializado e completo; uma aprendizagem especializada que garanta o bom desempenho do cargo por parte do funcionário.

A atividade profissional decorrente do exercício de um cargo exige a plena capacidade de trabalho do funcionário, embora o tempo de permanência que lhe é exigido na repartição seja rigorosamente delimitado. Conseqüentemente, o exercício de um cargo é tido como uma profissão, sendo necessária uma seleção por meio de critérios objetivos para o seu preenchimento.

O pleno desempenho do cargo público segue regras que podem ser aprendidas; o conhecimento dessas regras representa um aprendizado técnico especial ao qual devem se submeter todos os funcionários públicos.

Ainda para Weber (1982, p.231) “a redução do cargo moderno a regras está profundamente arraigada à sua própria natureza”. Esse autor salienta que

apesar da autoridade pública ter legalmente a possibilidade de ordenar os assuntos por meio de normas e decretos, a moderna administração pública não dá à repartição o direito de regular tais assuntos, ou seja, por normas expelidas, caso a caso, mas tão somente para regulamentar a matéria abstratamente.

Assim, na moderna administração burocrática o cargo deve ser entendido como uma *profissão*, isso se evidencia pela exigência de treinamento especializado, rígido e completo, pelo qual se garanta o bom desempenho no cargo. Outro pré-requisito para o emprego público é a exigência de exames especiais.

O ingresso em um cargo é a aceitação de uma obrigação específica, cargo que deve ser ocupado com lealdade. Segundo Weber (1982, p.232) “a lealdade moderna é dedicada a finalidades impessoais e funcionais”.

Ainda em relação ao funcionalismo público Weber (1982) considera que a admissão de um novo funcionário deve ser realizada por meio de critérios objetivos, sendo sempre que haja comprovado conhecimento técnico para a ocupação de um cargo e o desempenho de determinada função deve-se exigir diploma.

Esse autor ainda afirma que esse deve ser sempre nomeado numa hierarquia rigorosa de cargos; na qual exista efetiva possibilidade de progressão, seja por tempo de serviço, ou por eficiência. Assim a progressão na carreira pode ser baseada na antiguidade, no merecimento, em provas de seleção ou na combinação desses elementos.

Assim, Weber (1982, p. 237) afirma:

O funcionário se prepara para uma carreira dentro da ordem hierárquica do serviço público. Passa dos cargos inferiores e de menor remuneração para os postos mais elevados. O funcionário médio naturalmente deseja uma fixação mecânica das condições de promoção: se não de cargos, pelo menos: se não de cargos, pelo de níveis de salário. Deseja que sejam fixadas em termos de antiguidade ou possivelmente segundo os graus alcançados num sistema de exame de habilitações, que na realidade assegure ao cargo vitalício indelével.

Em troca do seu trabalho os funcionários devem receber um salário fixo em dinheiro, com direito a aposentadoria. O salário não é devido a uma remuneração em termos de trabalho feito, mas sim de acordo com a posição hierárquica ocupada pelo funcionário e em alguns casos, segundo o tempo de serviço.

Para concluir o ocupante de cargo público deve ser submetido a um sistema rigoroso e homogêneo de disciplina e controle de serviços. Assim a estrutura burocrática deve exercer pressão constante sobre o funcionário, para que este seja disciplinado. Para que a disciplina possa ser operada com sucesso, deve existir uma conformidade rígida do comportamento dos funcionários, com padrões de ações preestabelecidos.

Já para Meirelles (2000, p.391), servidores públicos em sentido amplo são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado, sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou regido pela Consolidação das Leis do Trabalho, de natureza profissional e empregatícia.

Ainda segundo Meirelles, os servidores públicos são os titulares de cargo público efetivo e em comissão, com regime jurídico estatutário geral ou peculiar, e, integrantes da Administração Direta, das autarquias e das fundações públicas com personalidade de Direito Público.

Os servidores públicos pertencentes à organização caso objeto deste estudo estão bem identificados nos conceitos apresentados por Meirelles.

Já os empregados públicos são todos os titulares de emprego público da Administração direta e indireta, sujeitos ao regime jurídico da CLT.

O regime jurídico dos servidores civis, disposto na Lei 8112/90 (BRASIL, 2003), consubstancia os preceitos legais sobre a acessibilidade aos cargos públicos, a investidura em cargo efetivo por concurso público e em comissão, as nomeações para funções de confiança; os deveres e direitos dos servidores; a promoção e respectivos critérios; o sistema de remuneração; as penalidades e sua aplicação; o processo administrativo; e a aposentadoria.

A Constituição Federal estabelece em seu art. 37, inciso I (BRASIL, 2003) a acessibilidade aos cargos, empregos e funções públicas a todos os

brasileiros natos e naturalizados, desde que atendam aos requisitos da Lei. Já no inciso II do mesmo artigo fica estabelecido que a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei.

O concurso é o meio técnico posto à disposição da Administração Pública, para se obter moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e também propiciar igual oportunidade a todos os interessados que atendam os requisitos da lei.

Já a desinvestidura de cargo pode ocorrer por demissão, exoneração ou dispensa. Demissão é punição por falta grave. Exoneração ocorre a pedido do servidor ou de ofício. A dispensa ocorre em relação ao admitido pelo regime da CLT.

A Estabilidade é um importante direito do servidor público, garantido pela Constituição Federal, para aquele servidor que, nomeado para o cargo de provimento efetivo, em virtude de concurso público, tenha transposto o estágio probatório de três anos, após ter sido submetido a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (BRASIL, 2003, art. 41).

Os deveres e direitos dos servidores estão detalhadamente estabelecidos na Constituição da República. Os regimes jurídicos modernos impõem uma série de deveres aos servidores públicos como requisitos para o bom desempenho de seus encargos e regular funcionamento dos serviços públicos.

A Lei 8.429/92 (BRASIL, 2003) dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício do cargo na administração pública. Diz que constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública qualquer ação que viole os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade e lealdade às instituições, as quais, para serem punidas, pressupõem que o agente as pratique com a consciência da ilicitude, isto é com dolo.

As penas incluem a perda dos bens acrescidos ilicitamente ao patrimônio, ressarcimento integral do dano, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de oito a dez anos, pagamento de multas, além de outras sanções penais, civis e administrativas previstas em legislação específica.

Verifica-se que o servidor público, que representa o Capital Humano da organização caso, está sujeito a regras diferentes daquelas às quais estão sujeitos os trabalhadores das organizações privadas. Por serem mais rígidas, essas regras podem influenciar na avaliação de desempenho da organização pública.

As normas de contratação, remuneração e de disciplina dos servidores públicos podem restringir a ação do servidor, diminuir a motivação e prejudicar o seu desempenho e da organização como um todo.

Por outro lado, a estabilidade, que é uma das regras para os servidores, pode ser benéfica, se considerarmos que o acúmulo de experiência pode aumentar o conhecimento e melhorar o seu desempenho.

Esses conceitos sobre Capital Intelectual e Administração Pública permitem a construção do modelo de visão do Capital Intelectual do INSS, apresentado em detalhes no capítulo 3, assim como auxiliam na interpretação dos resultados obtidos, que são detalhados no capítulo 4 deste trabalho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo descreve a metodologia utilizada para a elaboração da pesquisa, método de pesquisa adotado, o estudo de caso, a empresa caso, as hipóteses construídas para responder à questão de pesquisa, as variáveis, as limitações, a técnica de coleta de dados, o tratamento e a análise dos dados.

3.1 O estudo de caso

A metodologia de pesquisa adotada é o estudo de caso. A escolha do método está associada a uma série de condições que permitem ou facilitam a realização da pesquisa, conforme afirma Penha (2005, p. 87):

A escolha do instrumental metodológico está diretamente relacionada com vários fatores envolvidos na pesquisa, como: recursos disponíveis (financeiros e humanos), o tema e o problema a ser estudado, a profundidade e extensão da investigação.

Quanto ao estudo de caso, Cooper e Schindler (2003, p. 130-131) defendem a utilização do método do estudo de caso na pesquisa científica, com a seguinte afirmação:

Sabe-se que proposições científicas importantes têm a forma de proporção universal e uma proposição universal pode ser falsificada por um único contra-argumento. Assim um estudo de caso bem planejado pode representar um desafio importante para uma teoria e simultaneamente ser a fonte de novas hipóteses e constructos.

Segundo Yin (2001, p. 41) o estudo de caso deve possuir cinco componentes para compor um projeto de pesquisa:

- a) questões do estudo;
- b) suas proposições (ao que será examinado) ;
- c) suas unidades de análise (uma organização, uma decisão, uma mudança organizacional);
- d) a lógica que une os dados às proposições;
- e) os critérios para interpretar as constatações.

Para Yin (2001, p. 41) um projeto de pesquisa é: “uma seqüência lógica

que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e em última análise, às suas conclusões”.

3.1.1 Questões de estudo e variáveis

Este trabalho apresenta como questão de estudo o Capital Intelectual de uma organização e a relação com o seu desempenho.

Para encontrar as possíveis respostas a esta questão foi necessário primeiramente avaliar o capital intelectual da organização, utilizando-se de modelos de mensuração encontrados na literatura e contemplados no capítulo 2 deste trabalho, e estabelecer relações com os indicadores de desempenho.

Para a avaliação do capital intelectual da organização foram selecionados um conjunto de indicadores que compõem o modelo Skandia desenvolvido por Edvinsson e Malone (1998).

O modelo Skandia foi desenvolvido pelo grupo financeiro Skandia, motivado pela percepção de seus diretores, entre eles Leif Edvinsson, no início década de 80, de que a competitividade de uma empresa dependia mais de fatores subjetivos não mensurados do que dos ativos registrados pela Contabilidade (ANTUNES, 2000).

O modelo estabelece indicadores que procuram medir o desempenho de uma organização, focados em cinco áreas distintas:

- Foco financeiro;
- Foco de clientes;
- Foco de processo;
- Foco de renovação e desenvolvimento,
- Foco humano.

A combinação das cinco áreas resultam de um relatório que aponta diversos aspectos sobre o desempenho da organização.

Os indicadores utilizados na avaliação do capital intelectual da organização pública estão detalhados no item Organização Caso.

3.1.2 Unidade de análise

A unidade de análise é uma organização pública.

A organização pública escolhida é o Instituto Nacional de Seguridade Social, o INSS, que tem uma função social extremamente relevante para o país. Ao mesmo tempo em que é responsável pela gestão de gastos que representam cerca de 8% do PIB nacional, presta um serviço público a milhões de usuários.

Diante da complexidade das atividades da entidade pública em questão, o trabalho foi limitado a estudar a unidade geradora da despesa pública do instituto que é a área de Gestão de Benefícios. Trata-se um setor crítico, cujos gastos são de suma importância para o orçamento da União.

A outra área importante é a Arrecadação, responsável pela geração da Receita da organização. Apesar de sua relevância, não foi objeto de pesquisa neste trabalho.

O trabalho focou os processos de protocolo, análise e concessão de benefícios em todas as suas fases, visando avaliar a qualidade do serviço prestado, dentro dos objetivos e finalidades da Administração Pública, utilizando-se os conceitos de Capital Intelectual.

Os valores dos benefícios, fórmulas de cálculos, carências e demais regras específicas estão contidas em legislação própria e não fizeram parte do escopo deste trabalho.

As informações relativas ao Orçamento, gastos administrativos em geral e Resultados Econômico-Financeiros não foram objeto de análise e não fazem parte do escopo deste trabalho.

3.1.3 Técnica de coleta e interpretação dos dados

A coleta de dados foi feita por meio de dados secundários. Esses dados foram coletados com base nos relatórios de desempenho, demonstrativos financeiros e não financeiros elaborados e apresentados pelo próprio Instituto, regularmente, em períodos mensais, anuais.

Os dados se referem a uma série de 36 meses, compreendendo os anos de 2003, 2004 e 2005.

Os dados coletados foram tratados e submetidos a análises quantitativas e qualitativas, com utilização de algumas medidas estatísticas.

Para analisar as relações entre os indicadores de capital intelectual e as variáveis de desempenho foram utilizados o coeficiente de correlação de Pearson e a Análise de Regressão.

Os resultados obtidos são apresentados no capítulo 4 deste trabalho.

3.2 A organização caso

O INSS é uma autarquia, vinculada ao Ministério da Previdência Social. É responsável pela gestão da Previdência Social do Brasil (BRASIL, 2003, art. 37).

A Previdência Social brasileira já passou por várias mudanças conceituais estruturais, quanto à cobertura, elenco de benefícios e a forma de financiamento do sistema.

O site oficial do Ministério da Previdência define que a Previdência Social do Brasil é um seguro social para a pessoa que contribui. É uma instituição pública que tem como objetivo reconhecer e conceder direitos aos seus segurados.

A finalidade do seguro social é prover recursos aos trabalhadores quando estes perdem a capacidade de trabalho, seja temporariamente, ou definitivamente.

A missão da Previdência Social está definida no Art. 194 da Constituição Federal de 1988, estabelecendo, que a seguridade social compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos poderes públicos e da sociedade destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social.

Os recursos financeiros e/ou não financeiros oferecidos ao trabalhador com incapacidade para o trabalho são chamados de Benefícios.

Para ter direito aos benefícios da Previdência Social o trabalhador deve ter qualidade de segurado.

A qualidade de segurado se adquire ao se contribuir para a Previdência Social. A contribuição para a Previdência pode ser feita nas seguintes condições:

- Trabalhador empregado, contribuição recolhida pelo empregador.
- Trabalhador autônomo, contribuição individual.
- Empresário, contribuinte individual.
- Desempregados, contribuinte facultativo.

Os Benefícios da Previdência Social são diversos e tem como objetivo prover seguro contra a incapacidade para o trabalho pelos seguintes motivos:

- Aposentadoria por Tempo de Contribuição, que assegura uma renda vitalícia ao segurado que contribuiu por 35 anos, se homem e 30 anos, se mulher.
- Aposentadoria por Idade, que assegura uma renda vitalícia para homens ao completarem 65 anos e mulheres 60 anos de idade, que tiveram contribuído por pelo menos 12 anos e meio.
- Aposentadoria por Invalidez, independente de idade, mas que tenha a qualidade de segurado quando ocorreu invalidez, devidamente comprovada por médico perito do Instituto.
- Pensão por morte, que assegura renda vitalícia ao cônjuge ou companheiro, que comprove a vida em comum, do segurado, aos seus filhos

menores de 21 anos de idade e ascendentes que comprovem dependência econômica.

➤ Auxílio reclusão, que assegura renda enquanto o segurado estiver preso, ao cônjuge e filhos menores de 21 anos.

➤ Auxílio doença, que assegura renda ao segurado, que estiver incapacitado para o trabalho, enquanto persistir a doença, devidamente comprovada por perito médico do Instituto.

➤ Auxílio Acidente do Trabalho, assegura renda ao segurado que sofrer acidente no trabalho ou no seu trajeto para o trabalho nos quinze primeiros dias após o acidente.

➤ Salário maternidade, que assegura renda à segurada, por 120 dias, em decorrência de nascimento de filho.

➤ Amparo Social ao Idoso, que assegura renda vitalícia ao brasileiro com mais de 65 anos que não possua renda, e que não tenha condições de sobrevivência, independente de ter contribuído ou não para a Previdência.

Os benefícios são administrados pela Diretoria de Benefícios da Previdência Social, situada no Distrito Federal, com a execução operacional feita pelas gerências regionais.

As gerências regionais são divididas em gerências executivas. Estas são responsáveis pelas operações das agências, que são as unidades que prestam serviços diretamente aos segurados.

Os serviços públicos prestados pelas agências são de atendimento ao público em geral quanto a assuntos pertinentes à Previdência Social, à inscrição de segurado e administração das suas contribuições e concessão de Benefícios ao público específico composto por segurados da Previdência.

Os benefícios são requeridos pelos segurados junto às Agências da Previdência Social (APS). Compete à APS:

➤ Protocolar o requerimento do benefício apresentado pelo segurado.

- Analisar as condições de Concessão ou Indeferimento do requerimento, de acordo com a Legislação pertinente em vigor.
- Conceder ou Indeferir o requerimento.
- Comunicar formalmente ao segurado a Concessão ou Indeferimento do benefício requerido.
- Protocolar requerimento de revisão de benefício.
- Protocolar requerimento de recurso contra indeferimento.
- Efetuar a revisão de benefício.
- Encaminhar os recursos aos órgãos superiores.
- Efetuar a manutenção dos benefícios.

Para a execução de seu trabalho, a APS dispõe de recursos materiais, humanos e de suporte administrativo hierárquico, que é prestado pelos órgãos superiores, e por empresas públicas ligadas ao Instituto.

3.2.1 Capital humano do INSS - servidores públicos da APS

Os recursos humanos do INSS são os servidores contratados, na forma da Lei, para exercerem as atividades da APS, e integram o Capital Humano da organização.

Os servidores da APS estão dispostos nos seguintes cargos e seguintes atribuições:

CARGO/ FUNÇÃO	ATRIBUIÇÕES / RESPONSABILIDADES
Gerente de Agência	Administração Geral da APS. Autorizar pagamentos.
Supervisor de Benefícios	Gestão de Benefícios da APS. Atendimento.
Analista Previdenciário	Protocolo. Atendimento. Análise e Concessão.
Técnico Previdenciário	Protocolo. Atendimento. Rotinas internas.
Agente Administrativo	Protocolo. Atendimento. Análise e Concessão.
Perito Médico	Perícia Médica e Concessão de Benefícios.

Quadro 1 – Servidores da APS.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa, 2006.

Compete ao servidor da APS:

- Atendimento ao público em caráter geral.
- Atendimento ao segurado quanto aos Benefícios da Previdência Social.
- Protocolar requerimento de benefícios.
- Analisar os requerimentos, quanto à documentação e à qualidade de segurado, em conformidade com a Lei.
- Conceder ou Indeferir Benefícios.
- Revisar benefícios.
- Encaminhar recursos aos órgãos superiores.
- Efetuar a manutenção dos benefícios.

Os servidores da APS são contratados mediante concurso público, conforme os preceitos da Lei. Eles são admitidos para a função a que foram selecionados, de acordo com requisitos exigidos pelo referido concurso.

As definições das atribuições de cada função, bem como limites de autoridade e responsabilidades constam no Manual Interno do departamento de Recursos Humanos.

A concessão de benefícios compete ao Analista Previdenciário, mediante análise documental, baseada na Lei, sem subordinação ao supervisor, mas sujeito à Auditoria Interna.

3.2.2 Capital estrutural do INSS - processos

Integram o Capital Estrutural do INSS, os recursos materiais, tais como as instalações físicas, máquinas e equipamentos, microcomputadores e periféricos, *softwares* desenvolvidos para atenderem especificamente às

atividades das APS, e os processos desenvolvidos e utilizados para a execução dos seus serviços.

Os processos que foram objeto do estudo são os de concessão e de revisão de benefícios.

O processo de concessão consiste em três fases: Protocolo, Análise e Concessão ou Indeferimento.

A fase do protocolo consiste em:

- Conferência da documentação pessoal do requerente.
- Verificação da condição de segurado.
- Inserção do Requerimento no Software da Previdência específico ao Benefício Requerido.
- Fase desenvolvida pelo servidor Agente, Técnico ou Analista.

A fase da análise do requerimento consiste em:

- Verificar a consistência dos dados pessoais do requerente.
- Verificar a condição de segurado mediante consulta aos softwares específicos da Previdência.
- Ajustar dados pessoais.
- Ajustar dados de confirmem a condição de segurado.
- Efetuar exigências que devem ser cumpridas para comprovar a qualidade de segurado e/ou direito ao Benefício.
- Pesquisar a legislação específica, quando for o caso.
- Efetuar a entrada de dados necessários que permitam a concessão ou indeferimento do pedido.
- Fase executada pelo Analista e/ou Supervisor.

A fase de Concessão consiste em:

- Efetuar os comandos no software específico de concessão ou indeferimento (analista).

- Emitir a comunicação oficial ao segurado da concessão ou indeferimento do benefício (analista).
- Transmissão dos dados da concessão/indeferimento ao órgão centralizador responsável do Instituto (analista)
- Envio de correspondência ao segurado informando valores, datas de pagamento e procedimentos para o recebimento do benefício (órgão centralizador).

O processo de manutenção dos benefícios é o acompanhamento do benefício enquanto este for percebido pelo segurado. Consiste em manter a atualização de dados cadastrais do segurado bem como controlar o fluxo de pagamentos do benefício enquanto persistir o direito do segurado.

Todas as alterações sofridas pelo benefício serão controladas pelo analista previdenciário responsável com base em normas internas do Instituto e de regras previstas em Lei.

A revisão de benefícios ocorre a pedido do segurado, quando este não concorda com os valores do benefício concedido, ou por força de normas internas do instituto ou por força de Lei.

O processo de revisão é precedido pelo mesmo processo de análise feito para a concessão. É feito pelo analista previdenciário, com base nos procedimentos e normas previstos em Lei.

Ao concluir a revisão do benefício, o segurado é comunicado do resultado deste, seguindo o mesmo procedimento do processo de concessão.

3.2.3 Capital estrutural do INSS - sistemas de informações

Para a execução dos seus serviços o Instituto conta Sistemas de Informação e com Programas específicos para cada uma de suas atividades.

O INSS integra o Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS). O CNIS é um sistema de informação integrado entre algumas entidades do

governo federal, entre eles a Caixa Econômica Federal, Secretaria da Receita Federal e o INSS.

O CNIS é um Banco de Dados Nacional, onde constam os dados cadastrais de todos os trabalhadores do Brasil, sejam regidos pelo regime da CLT, servidor público, trabalhador autônomo, empresário, e todo contribuinte, segurado ou beneficiário da Previdência Social.

Esse Banco de Dados é alimentado por várias fontes, entre elas, as empresas em geral e o próprio INSS. Todo o histórico do trabalhador formal deve constar do CNIS, a partir dos fatos ocorridos em 1975.

A qualidade da informação prestada pelas empresas em geral é um ponto crucial para o produto final dos sistemas do INSS. Um dado errado sobre um trabalhador, como data de admissão ou remuneração, ao alimentar o sistema CNIS, pode ter como conseqüências danos aos cofres do governo, como uma aposentadoria precoce, como também danos ao segurado, como um benefício indeferido ou concedido com valores errados.

O CNIS é de acesso restrito a usuários previamente cadastrados pelo INSS e pelos demais órgãos que alimentam o sistema e é atualizado regularmente.

A segurança na utilização dos sistemas do INSS é também um fator muito importante do seu Capital Estrutural. Os usuários são obrigados a renovarem suas senhas de acesso regularmente. As senhas também obedecem a limites de autoridade em conformidade com a hierarquia da instituição.

As informações produzidas pelas APS são transmitidas diariamente para a sede da organização, onde são consolidadas e submetidas a auditorias, para que sejam posteriormente disponibilizadas nos seus diversos sistemas de informações.

Existem também bancos de dados anteriores à implantação do CNIS, que somente são utilizados para consultas sobre informações anteriores a 1975, porém não servem de base para a concessão de benefícios.

Além do CNIS, outros Programas são utilizados pelo Instituto para a execução dos seus serviços, conforme o quadro abaixo:

SISTEMA	USUÁRIO	FUNÇÃO	RESULTADO
PRISMA	Gerentes, Supervisores, Analistas e Técnicos.	Protocolar, Conceder e Indeferir benefícios em geral.	Protocolos. Cartas de Concessão. Relatórios.
SABI	Peritos Médicos e usuários do PRISMA.	Protocolar, Conceder e Indeferir benefícios ligados à saúde.	Protocolos. Cartas de Concessão. Relatórios.
PLENUS	Todos da APS.	Manutenção do cadastro de segurados e benefícios.	Documentos cadastrais. Relatórios.
CADPF	Todos da APS.	Cadastro de contribuintes e segurados.	Documentos cadastrais.
SIPPS	Todos da APS.	Protocolo de ocorrência e solicitações de segurados.	Relatórios de acompanhamento de processos e requerimentos.
AGENDA	Todos da APS.	Agenda eletrônica para atendimento ao segurado.	Relatórios de agenda diária e mensal.
PHILA	Todos da APS.	Gerenciamento de filas de atendimento da APS.	Senhas para atendimento. Relatórios sobre quantidade e tempo de atendimento.
INTERNET	Servidores, segurados e público em geral.	Conhecer o INNS, fazer consultas em geral e agendar solicitação de benefícios.	Protocolos. Diversos.

Quadro 2 – Sistemas de Informações do INSS.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

3.2.4 Modelo de Visão do Capital Intelectual do INSS

O modelo de visão do Capital Intelectual contempla os indicadores não financeiros e está dividido em três focos: Humano, Processos e Renovação/Desenvolvimento.

Esses focos foram destacados do modelo Skandia de Edvinsson, por avaliarem melhor a eficiência, em conformidade com o princípio da eficiência na Administração Pública, e mais adequado ao INSS.

Os indicadores para cada foco estão demonstrados abaixo:

FOCO HUMANO

ESCOLARIDADE	TREINAMENTO	EXPERIÊNCIA
Pós-Graduação	Regras e Normas	Atendimento
Superior Completo	Sistemas	Análise de Benefícios
Superior Incompleto	Atendimento	Recursos e Revisões
Médio	Comportamento	Supervisão

Quadro 3 – Foco Humano

Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

FOCO NO PROCESSO DE CONCESSÃO / REVISÃO

BENEFICIOS REQUERIDOS	BENEFICIOS CONCEDIDOS	BENEFICIOS EM REVISÃO/RECURSO
Quantidade	Quantidade	Quantidade
Tempo de Protocolo	Tempo de Análise	Tempo de Análise
Ocorrências	Pesquisa Externa	Revisões Efetuadas
Tempo de Supervisão	Tempo de Supervisão	Tempo de Supervisão

Quadro 4 – Foco no Processo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

FOCO NA INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

SISTEMAS	EQUIPAMENTOS	NOVAS TECNOLOGIAS
Tempo de Operação	Idade	Novos Investimentos
Manutenção	Manutenção	Novos Sistemas
Atualizações	Atualizações	Atividades Informatizadas
Integração com cliente	Integração	Uso da Internet

Quadro 5 – Foco na Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor

O método consiste em atribuir valores ou quantidades para cada indicador dos focos que representam o Capital Humano e o Capital Estrutural da organização. Estes dados são apresentados no Apêndice A.

Para alcançar os objetivos deste trabalho, foram levantadas algumas proposições, que buscaram estabelecer relações entre os indicadores de capital intelectual e as variáveis de desempenho da organização.

As variáveis de desempenho escolhidas foram o tempo de processamento dos processos de concessão de benefícios e a qualidade desta concessão, que são indicadores da eficiência da organização.

Esse modelo de mensuração permite a construção de diversas proposições que poderão apontar para as possíveis respostas à questão de pesquisa, conforme demonstrado abaixo:

P1 “Quanto maior for o grau de escolaridade do servidor menor será o tempo de concessão do benefício”.

P2 “Quanto maior o treinamento do servidor menor será o tempo de concessão do benefício”.

P3 “Quanto maior a experiência do servido menor será o tempo de concessão do benefício”.

P4 “Quanto maior for o grau de escolaridade do servidor melhor a qualidade da concessão”.

P5 “Quanto maior for o treinamento do servidor melhor será a qualidade da concessão”.

P6 “Quanto maior a experiência do servidor melhor será a qualidade da concessão”

P7 “Quanto maior for a idade dos sistemas, menor será o tempo de concessão”.

P8 “Quanto maior for a idade dos sistemas, melhor será o qualidade da concessão”.

P9 “Quanto maior for quantidade de serviços disponíveis na internet, menor será o tempo de concessão”.

P10 “Quanto maior for quantidade de serviços disponíveis na internet, melhor será a qualidade da concessão”.

Esse modelo de visão se concentra em duas variáveis críticas, o tempo e a qualidade na concessão de benefícios.

A variável “tempo” está diretamente relacionada com a agilidade e qualidade no atendimento ao cliente da Previdência. A unidade de medida desta variável será o número de dias contatos entre a data do requerimento do benefício e a concessão ou indeferimento do mesmo.

A variável “qualidade” está diretamente ligada ao gasto público. Um benefício concedido com valores maiores ou menores do que deveria ser de acordo com os direitos do segurado e dos preceitos da Lei, causa impactos financeiros no orçamento da União, impactos jurídicos e contribui negativamente com a imagem da organização.

A unidade de medida dessa variável será o número de revisões requeridas após a concessão ou indeferimento do benefício.

As proposições, variáveis e indicadores de Capital Intelectual e desempenho são apresentados em síntese no Quadro de Proposições e Variáveis no Apêndice A.

Este capítulo mostrou detalhadamente a metodologia utilizada para a pesquisa, o estudo de caso, com ênfase na descrição da organização caso, as proposições construídas para responder à questão de pesquisa, identificou os indicadores de Capital Intelectual a serem avaliados bem como as variáveis de desempenho com as quais esses indicadores serão relacionados.

Essas informações permitem um melhor entendimento do tratamento e da análise dos dados coletados da organização caso, que são apresentados no capítulo seguinte.

4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

O presente capítulo está organizado conforme os objetivos propostos, e com a finalidade de realizar a análise dos dados coletados, para fornecer elementos para a conclusão desse estudo.

Após a realização da coleta de dados da unidade da organização pública, foi feita a tabulação, e estabelecendo as relações dos indicadores de capital de intelectual e as variáveis de desempenho, de acordo com as diversas proposições levantadas nesse trabalho.

Primeiramente foram analisados os indicadores de capital de intelectual e o seu comportamento no período selecionado para a análise.

Na seqüência foram analisados os indicadores de desempenho e o seu comportamento no período selecionado para a análise.

Como o objetivo de testar as proposições definidas no capítulo 3, os resultados obtidos foram submetidos à análise de correlação entre e os indicadores de capital intelectual e os de desempenho.

Para efetuar esta análise utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson e a Análise de Regressão.

Uma correlação, segundo Larson e Farber (2004), é uma relação entre duas variáveis, onde os dados podem ser representados por pares ordenados (x, y) , em que x é a variável independente ou variável explanatória, e y é a variável dependente ou resposta.

Uma das maneiras de se estabelecer uma correlação é através do Mapa de Dispersão. Mapa de dispersão é a denominação de um gráfico de pares ordenados (x, y) , que pode ser usado para determinar se existe uma correlação linear (uma reta) entre duas variáveis. Nesse mapa os pares ordenados (x, y) representam pontos em um plano coordenado.

A interpretação da existência de uma correlação usando o mapa de dispersão pode ser subjetiva, razão pela qual, para se obter uma medida mais exata, o tipo, e o grau de uma correlação linear entre duas variáveis deve ser

calculado utilizando-se o “Coeficiente de Relação” (r), também chamado de coeficiente de correlação produto dos momentos de Pearson.

O coeficiente de correlação é uma medida do grau da direção de uma relação linear entre duas variáveis. O símbolo r representa o coeficiente de correlação amostral. O coeficiente de correlação populacional é representado por ρ (deve-se pronunciar “ro”).

Ainda segundo Larson e Farber (2004) coeficiente de determinação equivale ao quadrado do coeficiente de correlação r e é igual à razão entre a variação explicada e a variação total.

Para cada hipótese proposta foram calculadas as retas de regressão, e os coeficientes de correlação entre os indicadores.

4.1 Indicadores de capital intelectual

Para atender os objetivos do trabalho, primeiramente foram analisados os dados coletados referente aos indicadores do Capital Intelectual, abrangendo Capital Humano e Capital Estrutural, para todos os meses do período compreendido entre 2003 a 2005.

Para avaliar o Capital Humano, foram coletados e analisados os dados referentes ao grau de escolaridade, ao nível de treinamento e ao tempo de experiência na casa, dos servidores do INSS da unidade pesquisada.

Para Edvinsson e Malone (1998) o conhecimento, a experiência e habilidade dos empregados são componentes do Capital Humano. O conhecimento pode ser identificado pelo grau de escolaridade, a experiência pelo tempo de casa do servidor e a habilidade pelo treinamento efetuado pelo servidor.

O gráfico 1 mostra a evolução do grau de escolaridade dos servidores. Observa-se que há um aumento no número de servidores com nível superior no ano de 2005, fato que se deve ao ingresso de novos servidores habilitados no último concurso público realizado em janeiro desse mesmo ano.

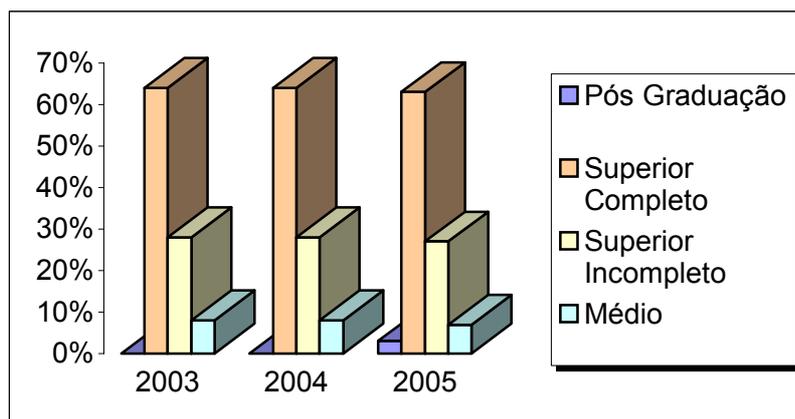


Gráfico 1 – Grau de Escolaridade dos servidores.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006.

Constatou-se que 66% dos servidores possuem nível superior completo.

O nível superior é requisito necessário para os cargos de Analista Previdenciário, Peritos Médicos e Gerência Executiva. Para o cargo de Técnico Previdenciário há a necessidade de ter nível médio.

Constatou-se que os novos contratados para a função que exige apenas nível médio têm nível superior. Este fato se deve a grande procura por cargos no setor público, o que tem como consequência uma elevação no grau de escolaridade dos candidatos aprovados.

O gráfico 2 apresenta a evolução na quantidade média de treinamentos por ano realizados pelos servidores, por tempo de casa.

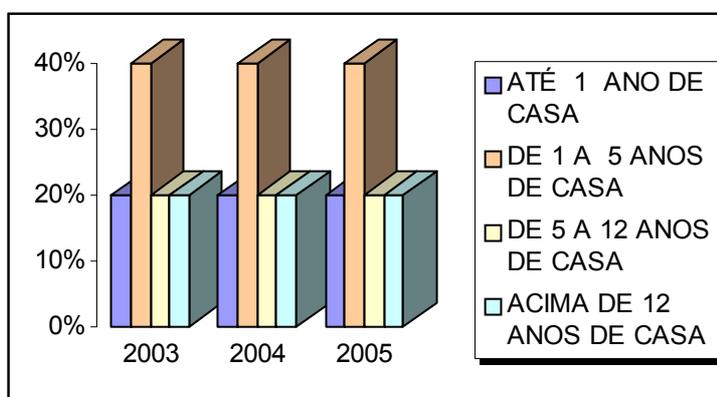


Gráfico 2 – Nível de Treinamento dos servidores.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

O resultado indica que o grupo de servidores que fazem mais treinamentos por ano é o grupo que conta com um a cinco anos de casa (40%). Verificou-se, entretanto, que esses servidores fazem em média dois treinamentos por ano.

Os dados coletados se restringiram à quantidade de treinamentos. Não foi possível identificar, a natureza dos treinamentos. Os treinamentos oferecidos pelo INSS até 2005 eram de natureza variada, incluindo institucionais e de formação geral.

A partir de 2006 foi implantado o Programa Treinamento de Atendimento aos segurados em nível nacional. O objetivo do programa é melhorar a qualidade e dar maior agilidade no atendimento, com redução de filas de espera e a racionalização do tempo do servidor.

Constatou-se por meio da Intranet do Instituto, somente acessível aos servidores, que foi criada a Universidade Corporativa, que oferece treinamentos e cursos de formação de natureza institucional e profissional a todos os servidores.

O gráfico 3 apresenta a evolução da experiência do servidor no Instituto.

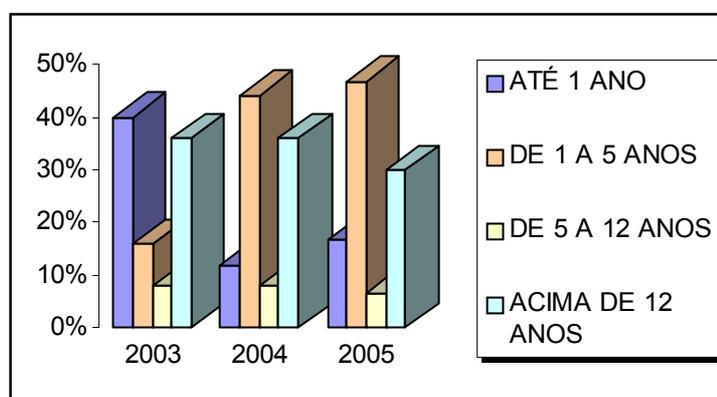


Gráfico 3 – Nível de Experiência dos servidores.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Observa-se que há dois grupos muito significativos no quadro de servidores. O grupo que conta de 1 a 5 anos de casa representa 47% do total, enquanto aqueles que contam com mais de 12 anos de casa representam 30% do total.

Constatou-se que há estabilidade no quadro de servidores. O baixo giro indica que as contratações são feitas em períodos superiores aos três anos.

A estabilidade do servidor, prevista em Lei, conforme foi detalhada no capítulo 2, pode ser um indicador de qualidade do Capital Humano, pois a experiência pode contribuir muito para o bom desempenho da função.

Por outro lado, a estabilidade também pode significar uma barreira para as inovações e melhora do nível de desempenho. Para Bresser Pereira (1999) a estabilidade concedida a servidores que não exercem função estratégica do Estado, pode ser um obstáculo para a administração pública gerencial por ele defendida.

Na avaliação do Capital Humano não foram avaliados outros indicadores utilizados no modelo Skandia de Edvinsson tais como estrutura de cargos e salários e nível de responsabilidade e autonomia para o exercício do cargo. A utilização desses indicadores ficou prejudicada dada às características do elemento humano da organização caso, que é um servidor público, sujeito às normas rígidas da Administração Pública conforme explanado no capítulo 2.

Para a avaliação do Capital Estrutural, foram coletados e analisados os dados referentes aos Sistemas Informatizados, aos equipamentos utilizados, à utilização da Internet e aos novos serviços oferecidos.

Para Edvinsson e Malone (1998), equipamentos de informática, softwares e relacionamento com clientes são componentes do Capital Estrutural. A utilização da internet por parte dos segurados foi considerada um indicador de relacionamento com clientes.

O gráfico 4 apresenta a idade dos principais sistemas de informação utilizados pelo Instituto.

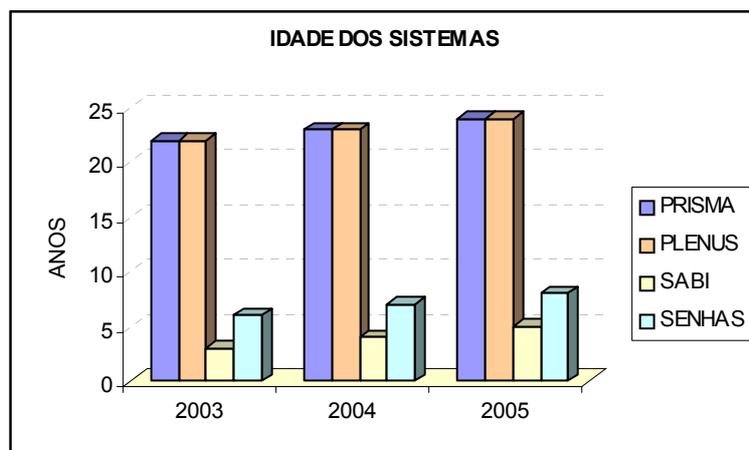


Gráfico 4 – Idade dos Sistemas.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Constatou-se que os principais sistemas utilizados, PRISMA, que é o sistema protocolo e concessão de benefícios, e PLENUS, que o Banco de Dados que administra os benefícios concedidos, contavam com 24 anos de utilização em 2005.

Verifica-se também que o sistema de senhas eletrônicas, que administra o tempo de atendimento ao cliente, contava com 8 anos de utilização em 2005.

A idade dos sistemas revela também que a cada ano que passa, aumenta a massa de dados incorporados aos sistemas.

O Sistema Prisma é alimentado por dados que migram do sistema CNIS (Cadastro Nacional de Informações Sociais). O CNIS, por sua vez é alimentado pelos sistemas do Ministério do Trabalho e Caixa Econômica Federal.

O gráfico 5 apresenta o número de atualizações que esses sistemas vêm sendo submetidos nos últimos três anos.

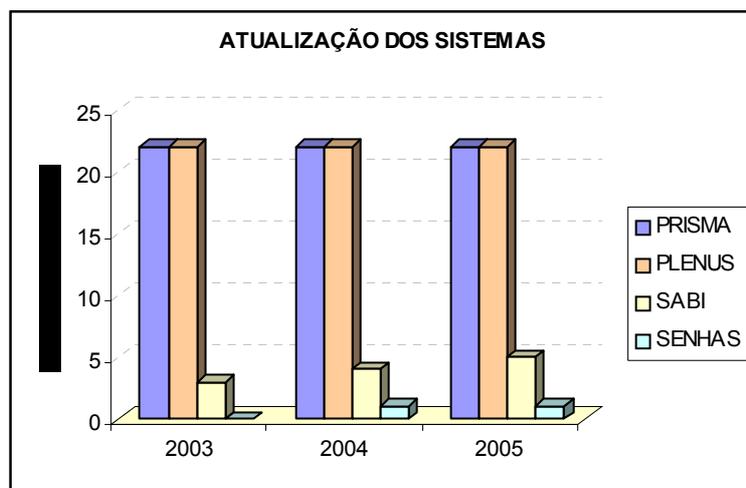


Gráfico 5 – Atualizações dos Sistemas.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Verifica-se que os sistemas são atualizados regularmente, desde a sua implantação. Essas atualizações incorporam novos dados de segurados entre outros.

Constatou-se que o sistema Prisma apresenta dados de contribuintes e ou segurados a partir do ano de 1974. Esses dados são relativos a vínculos de emprego e contribuições para a Previdência, que são informações fundamentais e necessárias para a concessão de benefícios.

Verificou-se então que as informações sobre vínculos trabalhistas e contribuições previdenciárias anteriores a 1974 devem ser introduzidas no banco de dados por meio de processos manuais.

Esta constatação revela ser um indicador significativo para justificar eventuais obstáculos encontrados no processo de concessão de benefícios.

O gráfico 6 apresenta os serviços que o Instituto disponibiliza para os seus usuários na Internet.

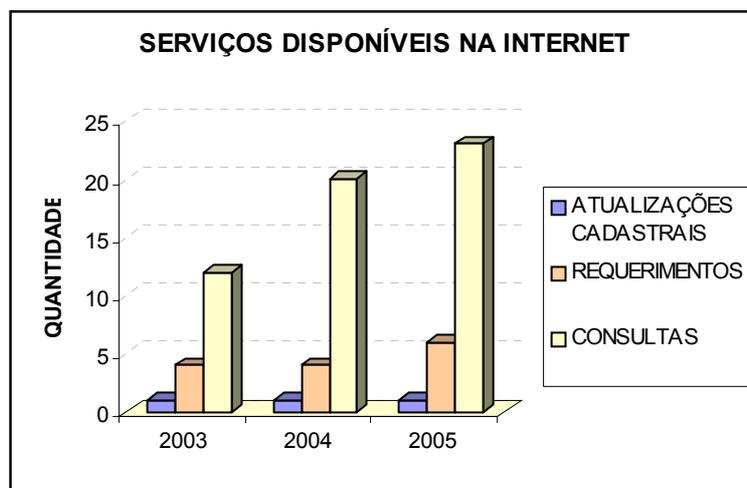


Gráfico 6 – Serviços disponíveis na Internet.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Constatou-se que há um significativo aumento no número de serviços disponíveis na internet nos últimos dois anos. A internet mostra-se ser cada vez mais uma ferramenta de integração entre o Instituto e o seu usuário.

Os serviços na internet permitem ao usuário, efetuar simulações sobre cálculo de benefícios, fazer consultas sobre a legislação previdenciária, preencher formulários antecipadamente à sua ida a agência do INSS, bem como consultar o andamento de requerimentos de benefícios.

Verificou-se que os serviços disponibilizados na internet representam um elemento significativo no Capital Estrutural da organização.

O gráfico 7 apresenta o investimento em novos equipamentos, hardwares e softwares utilizados pela unidade do instituto.

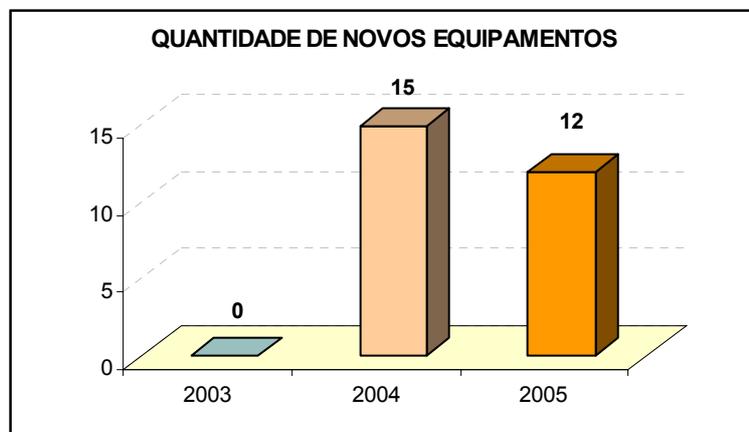


Gráfico 7 – Novos Equipamentos.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Verificou-se que houve aquisições de novos computadores nos anos de 2004 e 2005. Essas aquisições visaram substituir equipamentos antigos, com versões mais atualizadas.

Constatou-se que as aquisições são definidas e executadas em nível nacional e demonstra preocupação com a qualidade dos equipamentos utilizados pelo instituto.

As versões de softwares utilizados pelo instituto são as atuais de acordo com o que é oferecido pelo mercado e atendem a demanda de seus usuários.

Os investimentos em equipamentos e em softwares contribuíram significativamente para a melhora no Capital Estrutural da organização.

O gráfico 8 apresenta os novos serviços que estão sendo oferecidos aos segurados.

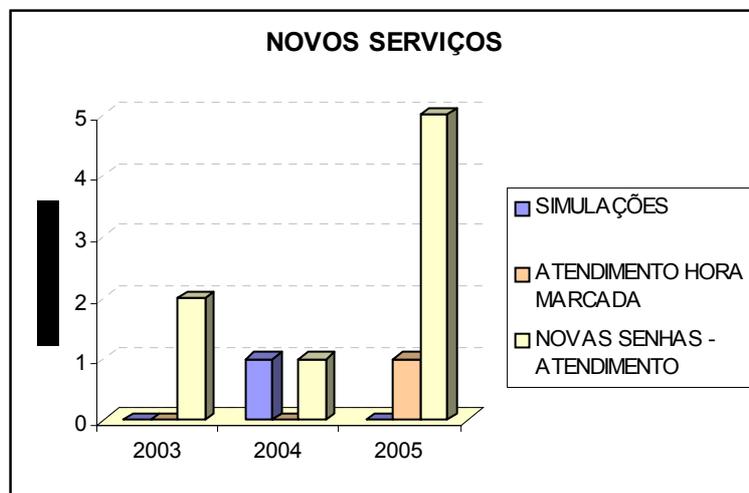


Gráfico 8 – Novos Serviços.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Constatou-se que houve um aumento significativo de oferta de novos serviços aos usuários no ano de 2005, mais especificamente no que diz respeito ao uso de senhas eletrônicas.

O serviço de senhas eletrônicas visa racionalizar e melhorar o atendimento ao segurado, por meio do uso de senhas diferenciadas para cada serviço solicitado. Desta forma ao adentrar na APS o segurado receberá uma senha de acordo com as suas necessidades, tais como, perícia médica, protocolo de benefícios, consulta sobre o andamento de processos de concessão, informações gerais, entre outros.

As senhas eletrônicas seguem a ordem cronológica de chegada, impedem a interferência do servidor ou do segurado, e visam reduzir e/ou disciplinar as filas de espera, o que de certa forma vai ao encontro das necessidades dos usuários insatisfeitos com os serviços prestados pela organização, conforme retratado na introdução deste trabalho.

A utilização das senhas impacta diretamente na qualidade do atendimento ao segurado, o que constitui um componente significativo para o Capital Estrutural da organização.

4.2 Indicadores de desempenho

Para a avaliação do desempenho do INSS, foram coletados e analisados dados referente a todos os meses do período de 2003 a 2005, de duas variáveis significativas: A qualidade do serviço prestado e o tempo despendido para a prestação deste serviço.

A qualidade e a agilidade do serviço prestado são fundamentais para a eficiência da organização pública. A eficiência é um dos princípios que regem a Administração Pública, conforme explanado no capítulo 2 deste trabalho.

Para avaliar a variável tempo, foram coletados e analisados os dados sobre o tempo de concessão de benefícios, utilizando-se a média simples ou o tempo médio de concessão.

O tempo médio de concessão é a diferença entre a data do requerimento do benefício e a data de sua concessão ou indeferimento.

O gráfico 9 apresenta o tempo médio de concessão de benefícios dos últimos três anos, medido em dias.

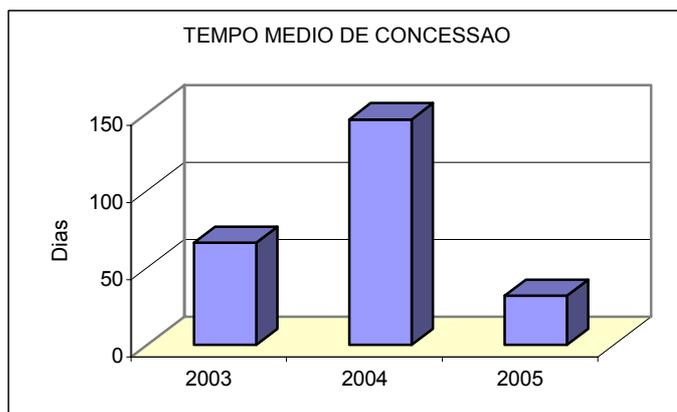


Gráfico 9 – Tempo Médio de Concessão da unidade.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Observa-se que o tempo médio de concessão foi de 66 dias em 2003, para 146 dias em 2004 e reduzindo-se para 32 dias em 2005. Houve um aumento anormal em 2004.

Esse aumento desproporcional em 2004 pode ser explicado por fatores extraordinários, como greves de servidores, mudança de legislação, ou por outra interferência externa.

Constatou-se que as greves de servidores foram regulares nos últimos anos e que em 2004 superou aos 30 dias.

O aumento do TMC em 2004 pode também ser explicado por um eventual acúmulo de benefícios requeridos em anos anteriores e que se encontravam represados. Nesse caso uma séria histórica maior poderia apontar as eventuais causas.

Constatou-se também que os números de 2004 da unidade não seguem a tendência dos números do TMC nacional. Verifica-se pelo gráfico 10 que não houve mudanças significativas no ano de 2004 em relação aos outros anos pesquisados.

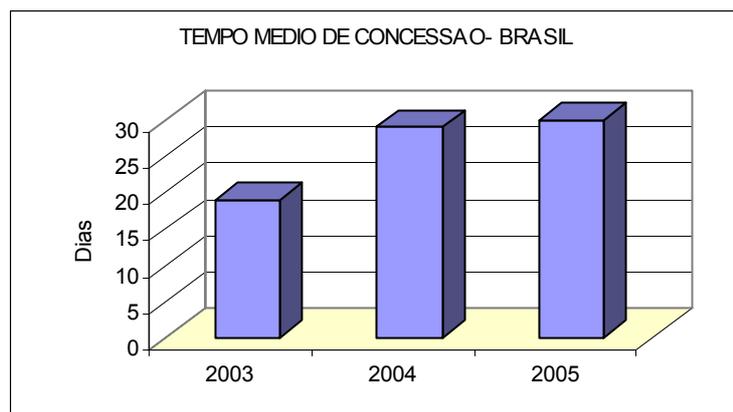


Gráfico 10 – Tempo Médio de Concessão - Brasil.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Verifica-se pelo quadro acima que há uma tendência de aumento no tempo médio de concessão anual que foi de 19 dias em 2003 para 30 dias em 2005.

Esse aumento poderia se explicado pelo aumento no número de novos benefícios requeridos que demandariam mais tempo para a análise e concessão.

Observa-se, todavia no gráfico abaixo, que a APS pesquisada apresentou uma queda no número de novos benefícios requeridos no período de 2003 a 2005.

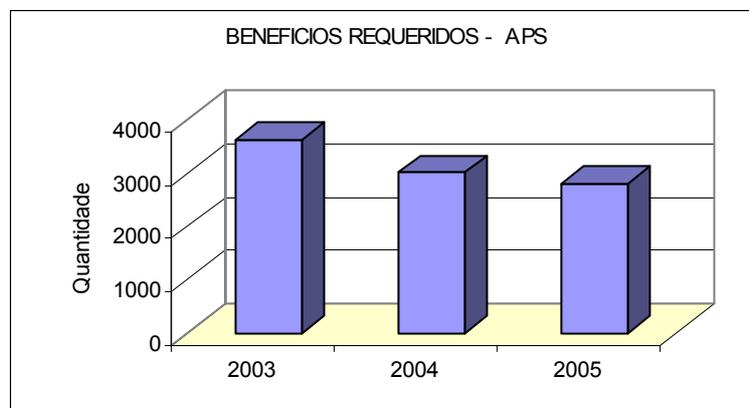


Gráfico 11 – Benefícios Requeridos na APS.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

A análise de uma série histórica maior de dados poderia apresentar as eventuais causas desta tendência.

Na avaliação da qualidade do serviço, foram coletados e analisados dados sobre a qualidade da concessão dos benefícios. A qualidade da concessão foi avaliada a partir do número de revisões concedidas após a concessão do benefício, o que poderia ser considerado um “re-trabalho”.

A revisão pode ser resultado de erros de cálculos e interpretação equivocada da Lei por parte do analista previdenciário, documentação incompleta apresentada pelo segurado, pela existência de dados inconsistentes no banco dados do instituto ou por outros fatores externos.

O gráfico 12 apresenta a evolução do número de revisões concedidas no período analisado.

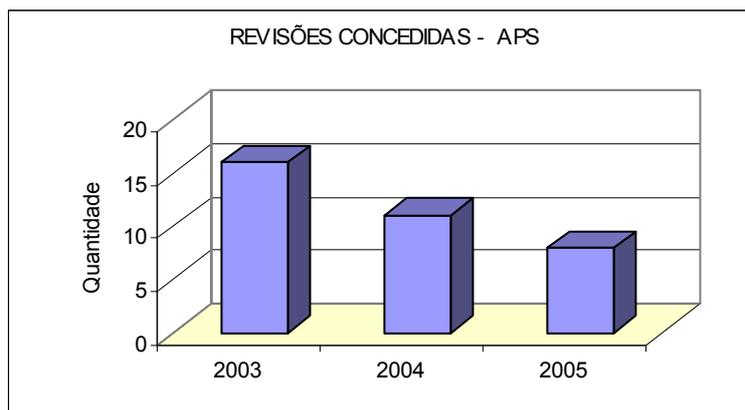


Gráfico 12 – Revisões Concedidas na APS.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Verifica-se que o número de revisões pouco significativo comparado ao número de benefícios concedidos no mesmo período. Este dado pode indicar que os benefícios têm sido concedidos de forma correta, de acordo com o estabelecido em Lei.

O benefício concedido, que não resulta em revisão, significa economia de gasto público. Se o valor concedido for maior que o devido, o gasto terá sido indevido e deverá retornar aos cofres públicos quando reparado. Quando o benefício concedido causa danos ao segurado indevidamente, além do gasto previdenciário, outros gastos decorrentes de ações na Justiça também serão incorridos.

Observou-se também que houve uma queda no número de revisões no período, que foi de 16 em 2003, para 8 em 2005.

Pode-se concluir que a qualidade da concessão dos benefícios está contribuindo de forma positiva para o desempenho da organização.

4.3 Análise de correlações entre os indicadores

Com o objetivo de estabelecer relações entre os indicadores de Capital Intelectual e as variáveis de desempenho da organização, foram elaboradas proposições sobre os dados coletados e que foram objeto de tratamento estatístico.

As proposições construídas no capítulo 3 foram testadas através das medidas estatísticas de Correlação, utilizando-se o coeficiente de correlação de Pearson e Análise de Regressão, cujos resultados são apresentados a seguir.

Proposição 1: “Quanto maior for o grau de escolaridade do servidor menor será o tempo de concessão do benefício”.

Os resultados indicaram que existe uma relação, mas que não é determinante, conforme o gráfico 13 abaixo:

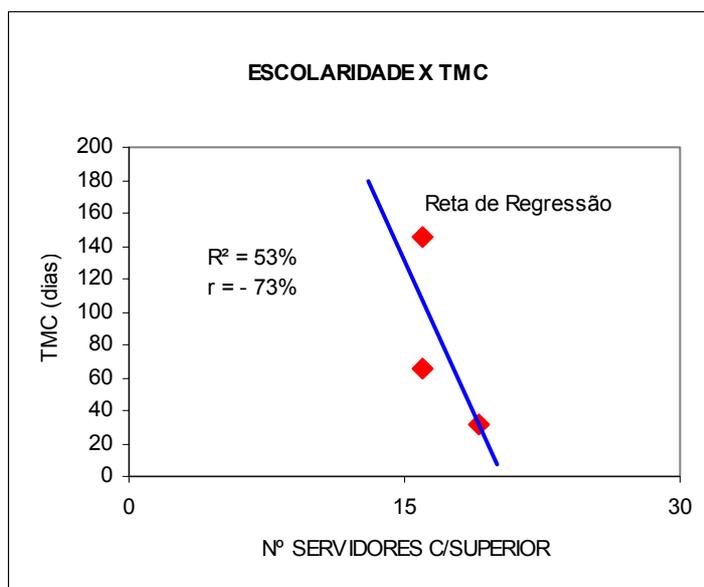


Gráfico 13 – Escolaridade x TMC.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Observa-se que existe uma relação entre o aumento do número de servidores com nível superior, de 16 em 2003 para 19 em 2004 e a redução do TMC de 2004 para 2005.

Aplicando-se o coeficiente de determinação R^2 , verifica-se 53% das variações no TMC podem ser explicadas pelo aumento na escolaridade.

Ao aplicar-se o coeficiente de correlação de Pearson ($r = -0,73$), constata-se que a relação é forte.

O quadro de servidores apresenta-se bastante estável ao longo do período pesquisado. Logo, constata-se que o grau de escolaridade aumentou em 2005 em função dos novos servidores admitidos já com ensino superior e não da melhora no grau de escolaridade dos antigos.

Este resultado mostra que os novos contratados apresentam um melhor nível de escolaridade do que aqueles contratados no passado. Este fato pode indicar uma tendência de que cada vez mais pessoas com melhor formação escolar estão prestando concursos públicos para ingressar numa organização pública.

Se esta tendência se confirmar, o Capital Humano das organizações estará cada vez fortalecido. Para a comprovação desta proposição talvez fosse necessário uma série maior de dados.

Proposição 2: “Quanto maior o treinamento do servidor menor será o tempo de concessão do benefício”.

Os resultados indicaram que não existe uma relação direta entre as duas variáveis, conforme gráfico abaixo:.

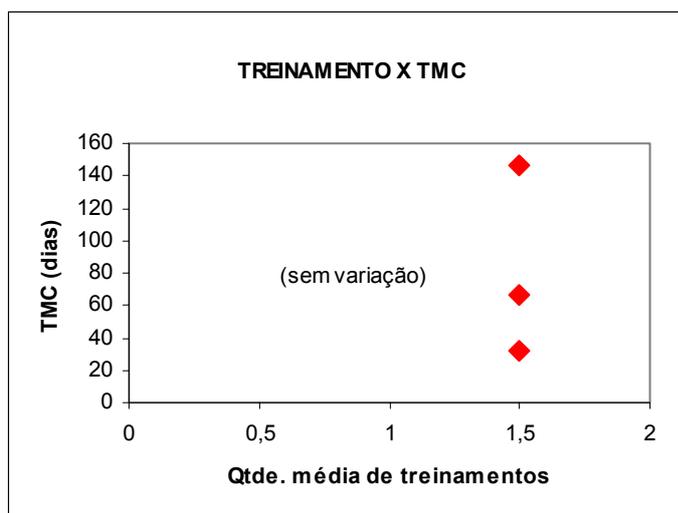


Gráfico 14 – Treinamento x TMC.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

O estudo estatístico mostrou que enquanto o TMC variou nos três anos a quantidade média de treinamentos por servidor permaneceu constante.

Percebe-se que os treinamentos ministrados não estão sendo fatores determinantes para a melhora no tempo de análise e concessão de benefícios.

A limitação do uso deste indicador está na necessidade de se especificar os treinamentos entre os de formação institucional e de formação geral,

destacando-se aqueles que estão direcionados para o processo de concessão de benefícios.

Proposição 3: “Quanto maior a experiência do servidor, menor será o tempo de concessão do benefício”.

Os resultados indicaram que existe uma relação, mas que não é determinante conforme gráfico abaixo:

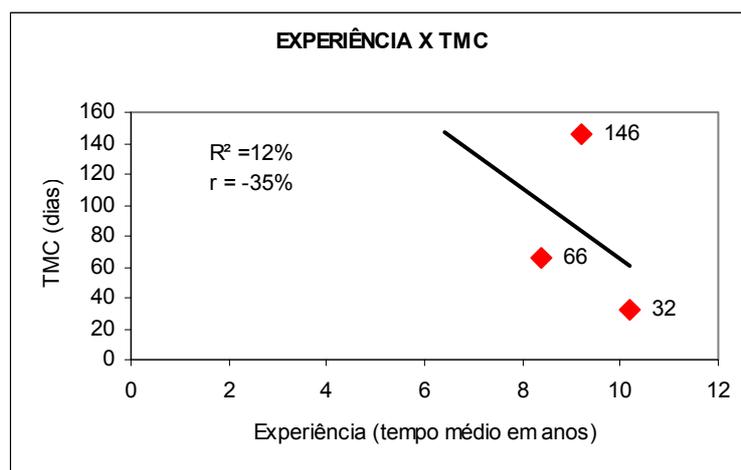


Gráfico 15 – Experiência x TMC.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Observa-se que existe uma relação inversamente proporcional entre o aumento no tempo médio de experiência dos servidores, que foi de 8,4 em 2003 para 10,2 anos em 2005 e a redução do TMC de 2004 para 2005.

Aplicando-se o coeficiente de determinação R^2 , verifica-se que apenas 12% das variações no TMC podem ser explicadas pelo aumento na experiência.

Ao aplicar-se o coeficiente de correlação de Pearson ($r = -0,35$), constata-se que a relação é fraca.

Verifica-se que o TMC está mais condicionado a outras variáveis não identificadas nesse estudo do que aos indicadores de capital humano, escolaridade, treinamento e experiência do servidor.

Proposição 4: “Quanto maior for o grau de escolaridade do servidor melhor a qualidade da concessão”.

Os resultados indicaram que existe uma relação significativa, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

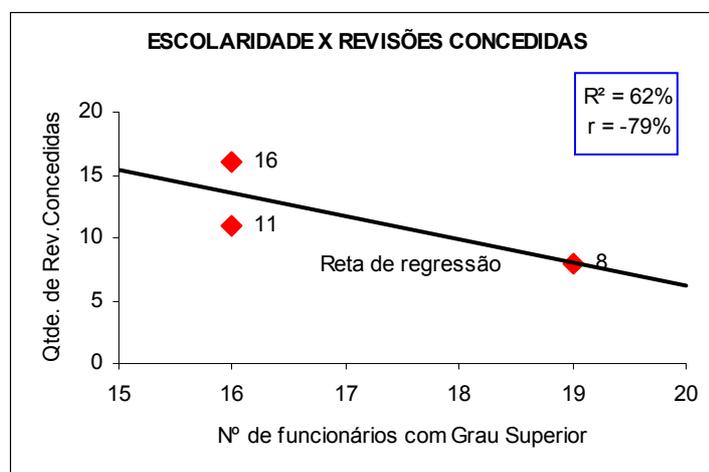


Gráfico 16 – Escolaridade x Revisões Concedidas.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Observa-se que existe uma relação entre o aumento no número de servidores com maior grau de escolaridade e o número de revisões concedidas no período, que reduziu de 16 em 2003 para 8 em 2005.

Aplicando-se o coeficiente de determinação R^2 , verifica-se que 62% das variações nas revisões concedidas podem ser explicadas pelo aumento no grau de escolaridade.

Ao aplicar-se o coeficiente de correlação de Pearson ($r = -0,79$), constata-se que a relação é muito forte.

As revisões, em sua maioria, são resultados de erros nos cálculos ou de interpretação equivocada da lei previdenciária, por parte do analista previdenciário. Nesse sentido é possível inferir que o servidor com maior grau de escolaridade apresente menor possibilidade de cometer esses tipos de erros.

Proposição 5: “Quanto maior for o treinamento do servidor melhor será a qualidade da concessão”.

Os resultados indicaram que não existe uma relação determinante entre essas variáveis, conforme gráfico abaixo:

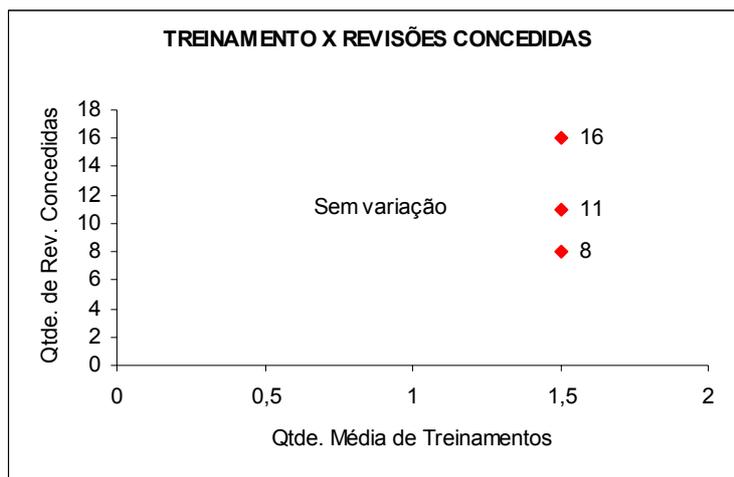


Gráfico 17 – Treinamento x Revisões Concedidas

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

O estudo estatístico mostrou que enquanto as revisões concedidas variaram de 16 em 2003 para 8 em 2005, a quantidade média de treinamentos por servidor permaneceu constante.

A limitação está na necessidade de especificar os treinamentos, com destaque para aqueles que estão direcionados para processo de concessão de benefícios.

As mesmas observações para a proposição 3 podem ser aplicadas para esta proposição.

Proposição 6: “Quanto maior a experiência do servidor melhor será a qualidade da concessão”

Os resultados indicaram que existe uma relação determinante entre essas variáveis, conforme gráfico abaixo:

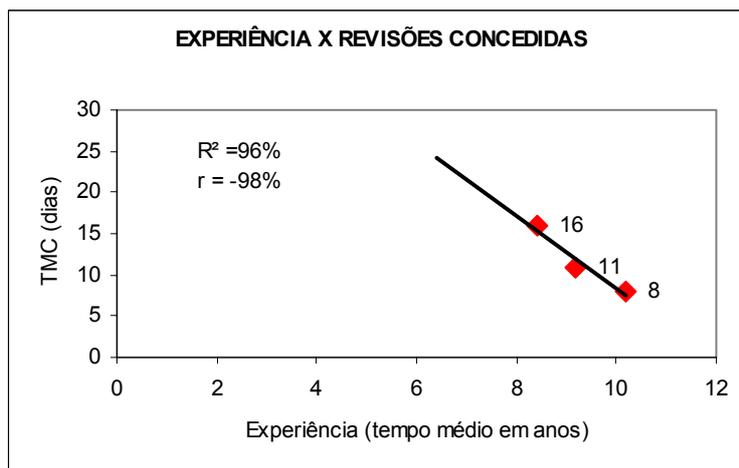


Gráfico 18 – Experiência x Revisões Concedidas.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Observa-se que existe uma relação entre o aumento no tempo médio de experiência dos servidores, que foi de 8,4 em 2003 para 10,2 anos em 2005 e a redução do número de revisões concedidas..

Aplicando-se o coeficiente de determinação R^2 , verifica-se 98% das variações no número de revisões podem ser explicadas pelo aumento na experiência.

Ao aplicar-se o coeficiente de correlação de Pearson ($r = -0,98$), constata-se que a relação é muito forte.

As mesmas observações para a proposição 4 podem ser aplicadas para a proposição 6. O servidor mais experiente, acostumado a elaborar cálculos previdenciários, e que se utiliza do conhecimento da lei previdenciária ao longo dos anos, apresenta menor possibilidade de cometer erros no processo de concessão de benefícios, gerando por consequência um baixo número de revisões.

Proposição 7: Quanto maior for a idade dos sistemas, menor será o tempo de concessão”.

Os resultados indicaram que não existe uma relação determinante entre essas variáveis, conforme gráfico abaixo:

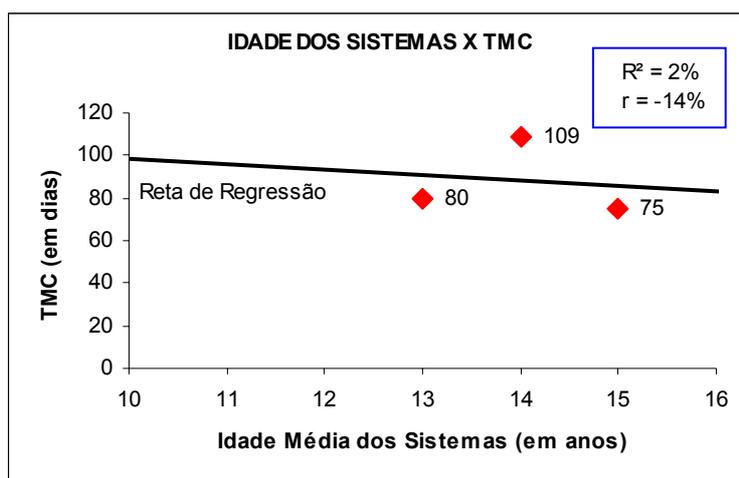


Gráfico 19 – Idade dos Sistemas x TMC

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Observa-se que existe pouca relação entre a média do TMC dos últimos três anos, que foi de 80 dias em 2003 para 75 dias em 2005 e a idade média dos sistemas no mesmo período que foi de 13 anos em 2003 para 15 anos em 2005.

Aplicando-se o coeficiente de determinação R^2 , verifica-se que apenas 2% das variações no TMC podem ser explicadas pelo aumento na idade média dos sistemas.

Ao aplicar-se o coeficiente de correlação de Pearson ($r = -0,14\%$) constata-se que a relação é fraca.

Verifica-se também neste indicador de capital estrutural, que o TMC está condicionado a outras variáveis não contempladas nesse estudo, tais como a complexidade da legislação previdenciária, o pouco conhecimento do beneficiário e quantidade disponível de servidores.

Proposição 8: “Quanto maior for a idade dos sistemas, melhor será o qualidade da concessão”.

Verifica-se que existe uma relação determinante entre essas variáveis, conforme gráfico abaixo:

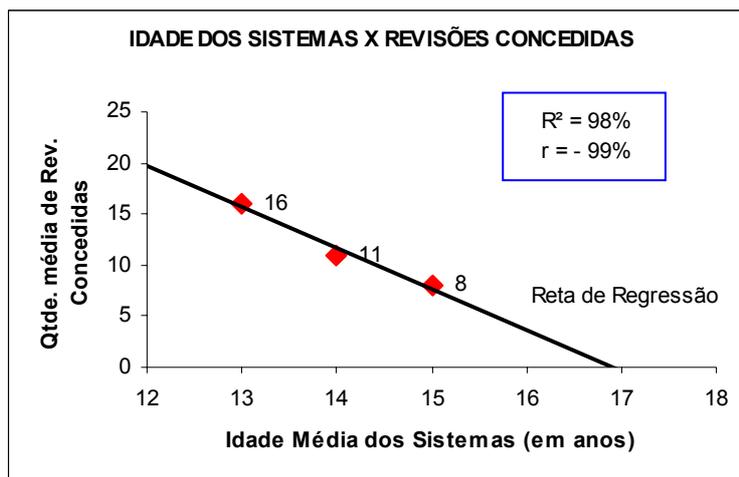


Gráfico 20 – Idade dos Sistemas x Revisões Concedidas.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Observa-se que existe uma relação inversamente proporcional entre as duas variáveis. Na medida em que a idade média dos sistemas aumenta de 13 anos em 2003 para 15 em 2005, o número de revisões diminui de 16 para 8 no mesmo período.

Aplicando-se o coeficiente de determinação R^2 , verifica-se que 98% das variações nas revisões concedidas podem ser explicadas pelo aumento na idade média dos sistemas.

Ao aplicar-se o coeficiente de correlação de Pearson ($r = -0,98\%$) constata-se que a relação é muito forte.

Este resultado pode indicar que além do tempo dos sistemas, a qualidade dos dados nele contidos, contribui para uma melhor concessão, pois quanto mais informação sobre o segurado, quando maior o número de atualizações dos sistemas, maior a possibilidade de uma concessão sem erros.

Proposição 9: “Quanto maior for quantidade de serviços disponíveis na internet, menor será o tempo de concessão”.

As relações são apresentadas no gráfico abaixo:

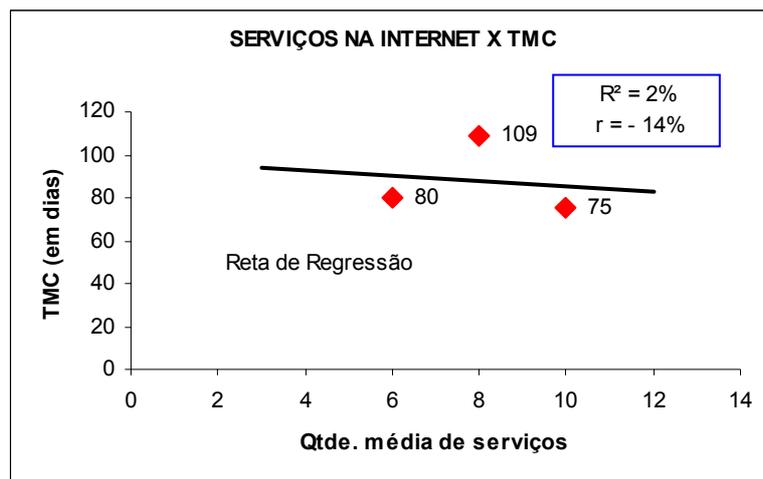


Gráfico 21 – Serviços da Internet x TMC.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Observa-se que existe uma relação inversamente proporcional entre as duas variáveis. Na medida em que o número médio de serviços disponíveis na internet aumentou de 6 em 2003 para 10 em 2005, o tempo médio de concessão diminuiu de 80 para 75 dias no período

Aplicando-se o coeficiente de determinação R^2 , verifica-se que apenas 2% das variações no tempo médio de concessão podem ser explicadas pelo aumento na quantidade de serviços disponíveis na internet.

Ao aplicar-se o coeficiente de correlação de Pearson ($r = -0,14\%$) constata-se que a relação é fraca.

Este resultado reforça a percepção de que o TMC depende de outras variáveis não mensuradas nesse estudo, conforme a explicação para a proposição número 7.

Proposição 10: “Quanto maior for quantidade de serviços disponíveis na internet, melhor será a qualidade da concessão”.

Os resultados podem ser verificados no gráfico abaixo:

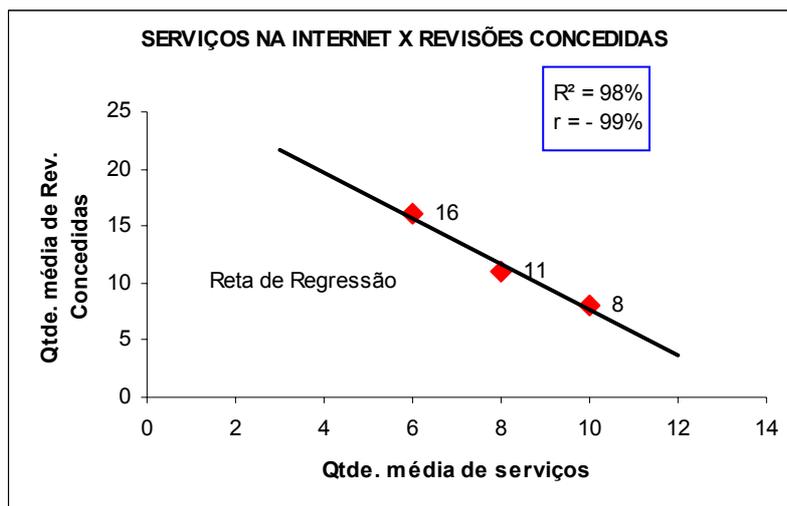


Gráfico 22 – Serviços da Internet x Revisões Concedidas.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2006

Observa-se que existe uma relação inversamente proporcional entre as duas variáveis. Na medida em que o número médio de serviços disponíveis na internet aumentou de 6 em 2003 para 10 em 2005, o número de revisões concedidas diminuiu de 16 para 8 no mesmo período.

Aplicando-se o coeficiente de determinação R^2 , verifica-se que 98% das variações nas revisões concedidas podem ser explicadas pelo aumento na quantidade de serviços disponíveis na internet.

Ao aplicar-se o coeficiente de correlação de Pearson ($r = -0,99\%$) constata-se que a relação é muito forte.

Os serviços disponíveis na internet permitem que o segurado se informe sobre os seus direitos e que apresente a documentação adequada no momento da solicitação do benefício. Este procedimento facilita a análise do processo e contribui para diminuir eventuais erros de interpretação por parte do analista

Este resultado, por sua vez, reforça a percepção de que a qualidade na concessão é uma consequência direta dos indicadores de capital estrutural mensurados por este estudo.

Após testar as proposições definidas no capítulo 3, por meio da análise de correlação entre os indicadores de Capital Intelectual e de desempenho do INSS, verifica-se que os indicadores de Capital Estrutural referentes ao tempo

de implantação dos sistemas e aos serviços disponíveis na internet, apresentaram uma forte relação com variáveis de desempenho, o que confirma as proposições.

O melhor desempenho decorrente da utilização da internet por parte dos segurados confirma o conceito de Ativos de infra-estrutura como componentes do Capital Intelectual defendido por Brooking (1996).

Entre os indicadores de Capital Humano, a experiência do servidor e o grau de escolaridade apresentaram uma forte relação com a variável de desempenho “qualidade de concessão”, confirmando as proposições.

A experiência do servidor pode ser interpretada como o conhecimento acumulado deste servidor. Este conhecimento está contribuindo para um melhor desempenho da organização, podendo ser considerado como um Ativo Humano tal qual definido por Brooking (1996).

O indicador de Capital Humano “treinamento” não apresentou relação com as variáveis de desempenho, o que pode ser uma indicação de que os servidores desenvolvem suas competências ao longo do tempo e não por eventuais treinamentos oferecidos pela instituição.

O capítulo a seguir apresenta as conclusões desse estudo bem como oferece para pesquisas futuras.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo foi conduzido com o objetivo de analisar a relação entre o Capital Intelectual de uma organização pública brasileira e seu desempenho.

Para alcançar o objetivo proposto, no capítulo 2 buscou-se fundamentar a análise dos resultados nos conceitos de Capital Intelectual encontrados na literatura, bem como nos princípios que norteiam a administração pública, em particular a administração pública brasileira.

A partir do modelo de mensuração do capital intelectual proposto por Edvinsson e Malone (1998), foi possível selecionar indicadores de Capital Humano e Capital Estrutural, e aplicá-los no INSS.

Conforme o objetivo proposto, algumas variáveis de desempenho foram selecionadas, extraídas dos relatórios disponíveis e publicados pela organização.

Após a coleta e tratamento dos dados foi possível testar as proposições formuladas no item sobre as relações entre os indicadores do Capital Intelectual e algumas variáveis que mostram o desempenho da instituição.

As proposições que relacionaram indicadores do Capital Estrutural com os indicadores de desempenho foram confirmadas na sua maioria. Constatou-se que a maturidade dos sistemas e a maior quantidade de serviços disponíveis na internet vêm contribuindo significativamente para a redução no tempo e para a qualidade na concessão dos benefícios.

A utilização dos serviços disponíveis na internet por parte do segurado vem aumentando substancialmente nos últimos anos, o que representa um indicador favorável ao Capital Estrutural da organização.

Das proposições que relacionaram indicadores do Capital Humano, os indicadores da experiência e o do grau de escolaridade do servidor confirmaram a relação com o indicador de desempenho da qualidade na concessão, enquanto o indicador treinamento do servidor não confirmou relação com o desempenho.

O indicador de desempenho tempo médio de concessão apresentou uma relação maior com os indicadores de Capital Estrutural do que com os indicadores de Capital Humano.

A pesquisa apresentou algumas limitações que sugerem que outros indicadores de Capital Intelectual poderiam ser utilizados para melhor explicar o desempenho da instituição.

No Capital Humano, alguns indicadores não mensurados podem estar influenciando no desempenho da instituição, tais como o processo de seleção do servidor público, a estabilidade do servidor, a autonomia para o exercício da função, remuneração, quadro de carreira, e a adequação do número de servidores ao volume de trabalho.

A estabilidade concedida ao servidor pode ter como consequência uma acomodação e/ou falta de motivação que justifiquem um desempenho ruim. Por outro lado, a estabilidade pode também permitir que o servidor aprofunde os seus conhecimentos sobre suas tarefas e consiga desempenhá-las com maior eficiência.

Já a autonomia para o exercício da função, qual seja, a dispensa de autorização superior para a concessão de benefícios, pode acelerar o processo ou comprometê-lo na medida em que expõe o analista a um maior risco, retardando sua decisão.

A remuneração e o quadro de carreira do servidor público seguem padrões rígidos definidos em Lei, o que permite pouca ou nenhuma flexibilidade à organização pública para fazer adequações que possam motivar seus servidores, o que pode ter influência negativa no desempenho seu desempenho.

No que tange ao Capital Estrutural, outros elementos também podem estar influenciando o desempenho da instituição. Por exemplo, como a legislação previdenciária que, dada sua complexidade, pode contribuir para dificultar o processo de análise, retardando o tempo de concessão.

Fatores que independem da atuação direta do INSS, tais como a falta de conhecimento do cliente (segurado) e a dependência de laudos médicos e análise clínica para a concessão do benefício também podem contribuir para o

aumento no tempo do processo. A falta de conhecimento inclui a não apresentação dos documentos necessários para a comprovação do direito ao benefício, o que gera um trabalho maior de pesquisa e análise por parte do instituto.

Por fim, sugere-se que seja feita uma análise individualizada por espécie de benefício, uma vez que o tempo médio de concessão utilizado na presente pesquisa considera todas as espécies de benefícios concedidos de forma geral.

Os resultados apresentados permitem concluir que o Capital Intelectual tem uma parcela de contribuição para a eficiência no desempenho de uma organização pública brasileira. Para ser eficiente, a organização pública depende de seu Capital Intelectual, mas, fatores externos, como a legislação, as políticas públicas e o comportamento do usuário dos serviços prestado por esta organização também podem ser relevantes para a eficiência no seu desempenho.

Este trabalho poderá servir de incentivo a aplicação deste modelo a outras instituições públicas, como uma ferramenta adicional para a avaliação do seu Capital Intelectual.

Por meio dessa avaliação será possível fazer uma reflexão sobre o modelo de gestão do Capital Humano no setor público, na necessidade de maior investimento, bem com da influência das normas legais que regem os servidores públicos no seu desempenho.

A aplicação desse modelo permitiu concluir também que as organizações públicas representam um fértil campo para futuras pesquisas acadêmicas, sobretudo no âmbito de sua eficiência e da avaliação de seu elemento humano.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARNOSTI, J. C. M. **Capital intelectual**: modelos de mensuração. Estudo de caso da implantação do balanço intelectual da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos – CPTM. 2003. Dissertação (Mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, São Paulo, 2003.

BARBOSA, R. **A questão social e política no Brasil**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1988.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988: organização dos textos por Vera Helena de Mello Franco e Roque Antonio Carrazza. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

_____. **Decreto-lei n. 200/67**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a Organização Federal e Reforma Administrativa. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em <<http://www.presidencia.gov.br>>. Acesso em: 30 jul. 2006.

_____. **Lei Federal n. 4320**, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para a elaboração e controle de balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. In: Manual de Legislação Atlas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

_____. Ministério da Fazenda. **Balanço financeiro da Secretaria do Tesouro Nacional**. [2006]. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 31 jul. 2006.

BREWER, G. A. SELDEN, S. C. Why elephants gallop: assessing and predicting organizational performance in federal agencies. **Journal of Public Administration Research & Theory**, Piscataway, v. 10, n. 4, p. 685-711, Oct. 2000.

BROOKING, A. **Intellectual capital**: core asset for the third millennium enterprise. Boston: Thomson Publishing, 1996.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Brookman, 2003.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

CSILLAG, J. M. **Análise do valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, P. **Uma era de descontinuidade**. Trad. Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: 1970.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. Além da Revolução da Informação. **HSM Management**, São Paulo, n.18, p.48-55, jan. 2000.

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

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1993.

FORTUNA, E. **Mercado de capitais**: produtos e serviços. 8. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GIL, A. C. **Projetos de pesquisas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. L. **Auditoria de negócio**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Auditoria operacional e de gestão**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Contingências em negócios**. São Paulo: Saraiva, 2004.

GILES, T. R. **Dicionário de filosofia**: termos e filósofos. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1993.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. 5. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

HENDRIKSEN, E. S.; BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IOB – INFORMAÇÕES OBJETIVAS. Porque o balanço não fornece o valor da empresa? **Boletim IOB**: temática contábil e balanços, São Paulo, v. 17, n. 18, p. 143-146, 1992.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Introdução à teoria da contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

JOIA, L. A. Medindo o capital intelectual. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 54-63, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____; _____. Dos custos à performance. **HSM Management**, São Paulo, n. 13, p. 6-11, 1999.

KWASNICKA, E. L. **O impacto da utilização de um sistema de contabilização de recursos humanos da organização**. 1981. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

KIESO, D. E.; WEYGANDT, J. J. **Intermediate accounting**. 9th ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.

KOHAMA, H. **Contabilidade pública**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____; _____. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LARSON, R.; FARBER, B. **Estatística aplicada**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

MCKINSEY (Org.); LEITÃO, M. (Coord.). **Produtividade no Brasil**: a chave do desenvolvimento acelerado. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARTINS, E. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.

MATTOSO, J. E. et al. **O caminho para a ciência moderna**: da descoberta da razão à descoberta da prática. São Paulo: PUC-SP, 1986. (coleção pré- print).

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MELLO, C. A. B. **Curso de direito administrativo**. 15. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2003.

MERRIAM WEBSTER'S COLLEGIATE DICTIONARY. 10. ed. Springfield: Webster, 1993.

MICHAELIS. **Dicionário prático da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2001.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implantação. São Paulo: Atlas, 1993.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 5. ed. São Paulo: Campus, 1997.

OLIVEIRA, A. B. S. **Contribuição à formulação de um modelo decisório para intangíveis por atividade**: uma abordagem de gestão econômica. 1999. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

PENHA, J. C. **Estudo de caso sobre a percepção do corpo diretivo de uma multinacional oriental quanto à implementação dos requisitos da lei Sarbanes-Oxley**. 2005. Dissertação (Mestrado) - UniFecap, São Paulo, 2005.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

PIETRO, M. S. Zi. **Direito administrativo**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Doing business and investing in Brazil**. São Paulo, 2001.

QUINN, J. B. **Intelligent enterprise**. New York: The Free Press, 1992.

REZENDE, J. F. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual**. São Paulo: Campus, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROOS, J. et al. **Intellectual capital: navigating the new business landscape**. 6th ed. Londres: Macmillan Business, 1999.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHULTZ, T. W. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SKANDIA. **Visualizando o capital intelectual na Skandia**. Suplemento do Relatório Anual. Estocolmo, 1994.

SOUZA, J. A. **Uma análise crítica de indicadores de desempenho em organizações públicas: o caso do Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo como organização de pesquisa e geradora de produtos e serviços**. 2004. Dissertação (Mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, São Paulo, 2004.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, A. A nova economia. **HSM Management**, São Paulo, n. 12, p. 6, jan./fev. 1999.

U. S. GENERAL ACCOUNTING OFFICE. **GAO-03-1099**. Human Capital. DHS personell system design effort provides for collaboration and employee participation. Washington, Sept. 2003. Disponível em: <<http://www.gao.gov.com>>. Acesso em: 31 maio 2006.

_____. **GAO-02-940T**. Managing for results: using strategic human capital management to drive transformational change. Washington, July, 2002. Disponível em: <<http://www.gao.gov.com>>. Acesso em 31 maio 2006.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora UNB, 1999. v. 1.

_____. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora UNB, 2000. v. 2.

_____. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

_____. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo, Companhia das Letras, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Brookman. 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE- A – Resumo da coleta de dados de acordo com os indicadores de capital intelectual.

PROPOSIÇÕES, VARIÁVEIS, DESCRIÇÃO, INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL E DESEMPENHO

PROPOSIÇÕES	VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	INDICADORES
1	1- Escolaridade	Número de servidores e respectivo grau de escolaridade.	Capital Humano.
	2 - Tempo Medio de Concessão	É a diferença ente as datas de requerimento e concessão de benefícios.	Desempenho
2	1- Treinamento	Quantidade de Treinamentos por ano feitos por cada servidor, no INSS.	Capital Humano.
	2 - Tempo Medio de Concessão	É a diferença ente as datas de requerimento e concessão de benefícios.	Desempenho
3	1- Tempo no INSS	Tempo de trabalho no INSS, contado a partir da data de admissão.	Capital Humano.
	2 - Tempo Medio de Concessão	É a diferença ente as datas de requerimento e concessão de benefícios.	Desempenho
4	1- Escolaridade	Número de servidores e respectivo grau de escolaridade.	Capital Humano.
	2- Revisões	Revisões feitas de Benefícios já Concedidos.	Desempenho
5	1- Treinamento	Quantidade de Treinamentos por ano feitos por cada servidor, no INSS.	Capital Humano.
	2- Revisões	Revisões feitas de Benefícios já Concedidos.	Desempenho
6	1- Tempo no INSS	Tempo de trabalho no INSS, contado a partir da data de admissão.	Capital Humano.
	2- Revisões	Revisões feitas de Benefícios já Concedidos.	Desempenho
7	1- Idade dos Sistemas	Tempo de implantação dos Sistemas.	Capital Estrutural
	2 - Tempo Medio de Concessão	É a diferença ente as datas de requerimento e concessão de benefícios.	Desempenho
8	1- Idade dos Sistemas	Tempo de implantação dos Sistemas.	Capital Estrutural
	2- Revisões	Revisões feitas de Benefícios já Concedidos.	Desempenho
9	1- Serviços na Internet	Serviços Disponibilizados no site da Previdência:	Capital Estrutural
	Menor Tempo de Concessão	Atualizações cadastrais, Formulários e Requerimentos, Consultas sobre Benefícios e Agendamentos.	
10	2 - Tempo Medio de Concessão	É a diferença ente as datas de requerimento e concessão de benefícios.	Desempenho
	1- Serviços na Internet	Serviços Disponibilizados no site da Previdência:	Desempenho
	Menor Qualidade de Concessão	Atualizações cadastrais, Formulários e Requerimentos, Consultas sobre Benefícios e Agendamentos.	Capital Estrutural
	2- Revisões	Revisões feitas de Benefícios já Concedidos.	

Quadro 6 - Proposições, Variáveis e Indicadores de Capital Intelectual x Indicadores de Desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

INDICADORES- C.INTELECTUAL
 ORGANIZAÇÃO : INSS
 UNIDADE : APS -Região Centro -SP
 FONTE: DIVERSAS
 PERIODO : 2005

REVISÕES CONCEDIDAS	QTDE	PLENUS	1	0	3	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	8
---------------------	------	--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

IDADE DOS SISTEMAS:	ANOS	DAT	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
PRISMA			24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
PLENUS			24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
SABI			5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
SENHAS			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
AGENDAMENTO																				0,1

ATUALIZAÇÃO-SISTEMAS:	ACUM.	DAT	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
PRISMA			22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
PLENUS			22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
SABI			5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
SENHAS			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
AGENDAMENTO																				

SERVIÇOS PELA INTERNET: QTDE	DAT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CADASTROS		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
REQUERIMENTOS		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
CONSULTAS		22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
AGENDAMENTOS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

NOVOS EQUIPAMENTOS	QTDE	RH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
--------------------	------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

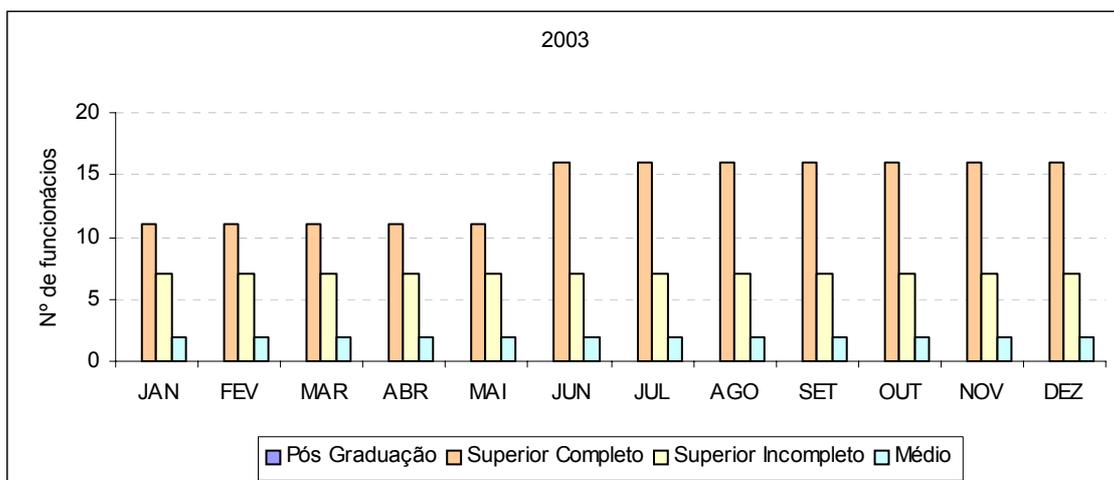
NOVOS SERVIÇOS:	QTDE	DAT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SIMULAÇÕES			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HORA MARCADA			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SENHAS - ATENDIMENTO			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL
 ORGANIZAÇÃO : INSS
 UNIDADE : APS da Região Centro -SP
 FONTE: DIVERSAS
 PERÍODO : 2004

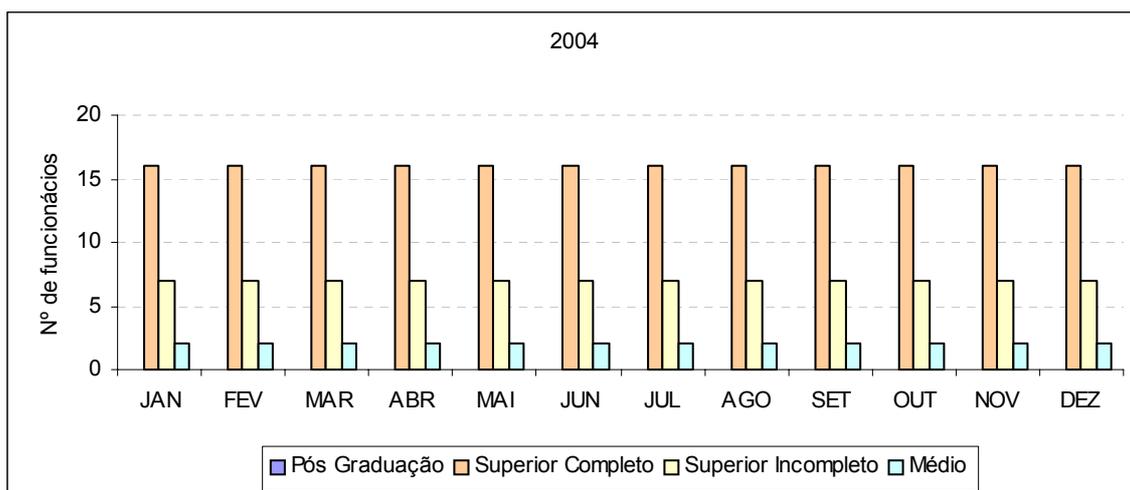
INDICADOR	MEDIDA	FTE	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
ESCOLARIDADE	ANOS	RH													
POS GRADUAÇÃO			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUPERIOR COMP			16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
SUPER INCOMP			7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
MEDIO			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
			25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
EXPERIÊNCIA NO INSS	ANOS	RH													
ATÉ 1 ANO			10	10	10	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3
DE 1 A 5 ANOS			4	4	4	4	11	11	11	11	11	11	11	11	11
DE 5 A 12 ANOS			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ACIMA DE 12 ANOS			9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
			25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
TREINAMENTO P/SERVIDOR	MEDIA	RH													
ATÉ 1 / ANO DE CASA			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DE 1 A 5 ANOS DE CASA			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
DE 5 A 12 ANOS DE CASA			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ACIMA DE 12 ANOS DE CASA			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
BENEFICIOS REQUERIDOS	QTDE	PLE	273	205	319	309	18	274	186	370	318	257	220	271	3020
BENEFICIOS CONCEDIDOS	QTDE	PLE	200	185	340	315	248	342	436	466	482	389	327	319	4049
TEMPO MEDIO CONCESSAO DIAS	PLE		97	100	64	69	113	87	121	136	136	129	109	146	
BENEFICIOS INDEFERIDOS	QTDE	PLE	55	24	66	78	73	64	274	242	327	264	181	186	1834
BENEFICIOS CANCELADOS	QTDE	PLE													
REVISÕES REQUERIDAS	QTDE	PLE	1	0	0	2	0	9	5	2	13	0	2	1	35

APÊNDICE- B – Gráficos representativos dos indicadores de capital intelectual e de desempenho.

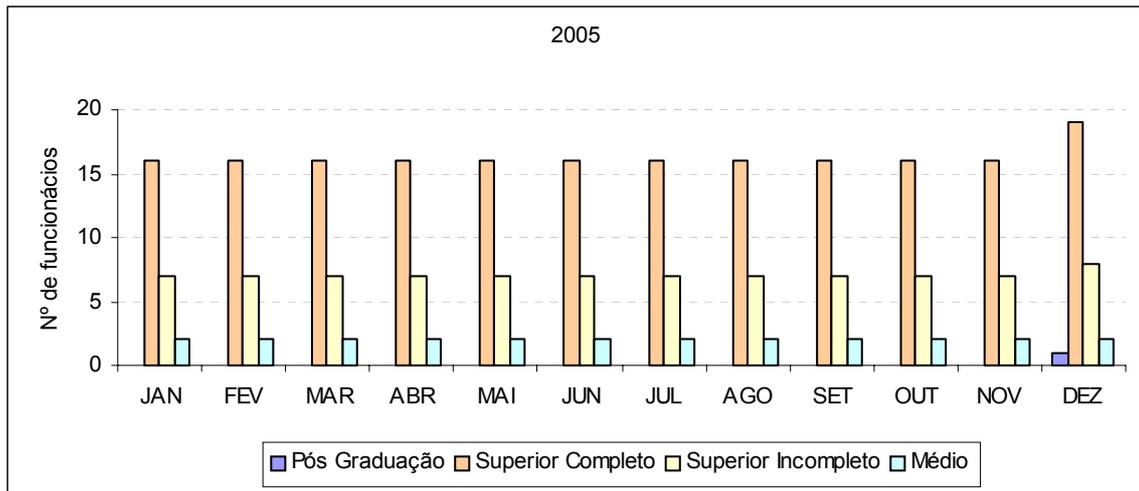
GRAU DE ESCOLARIDADE



Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

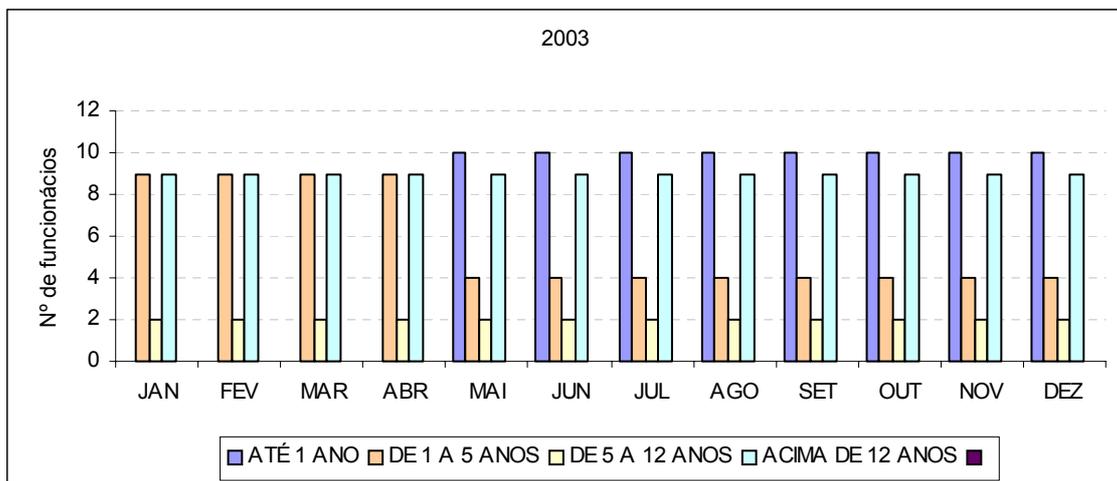


Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

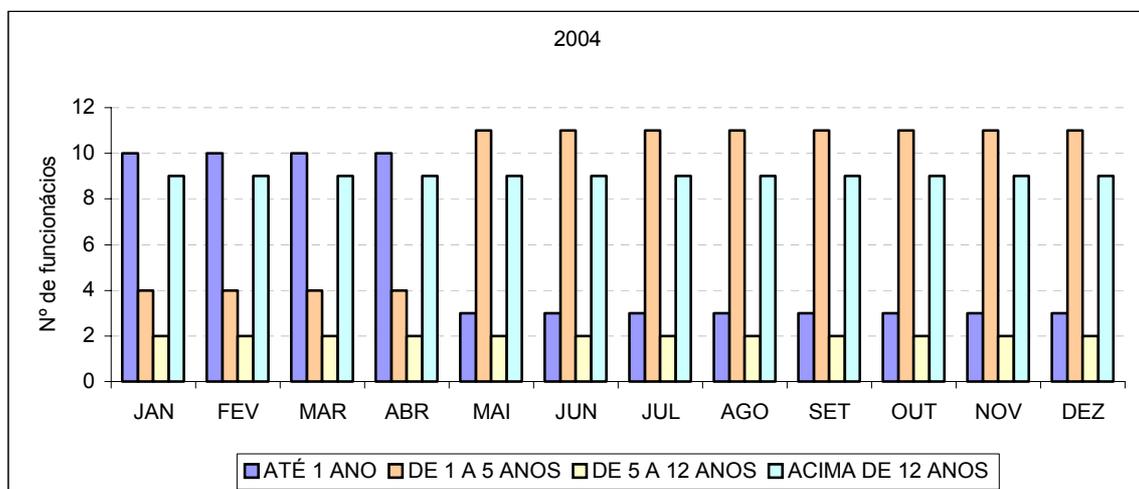


Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

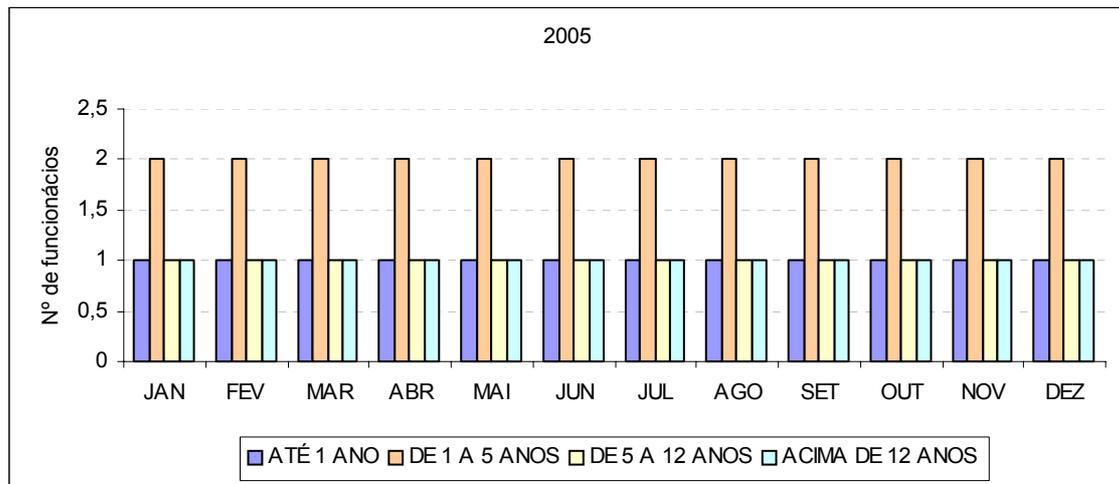
EXPERIÊNCIA NO INSS



Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

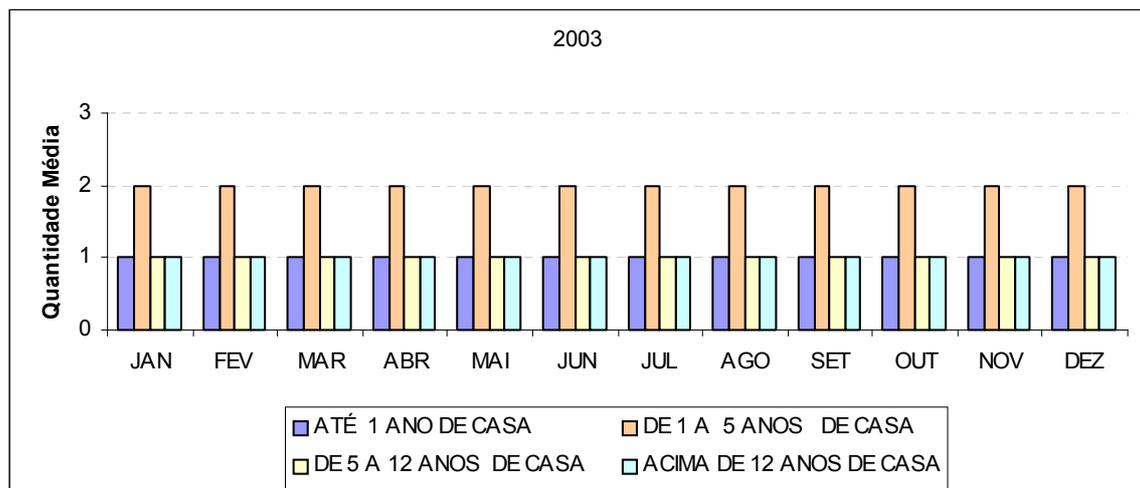


Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

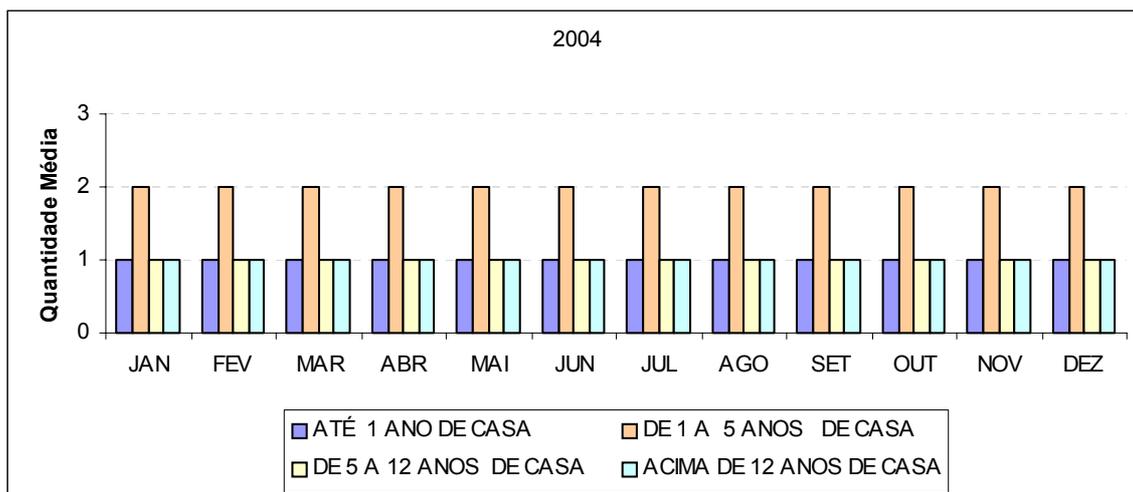


Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

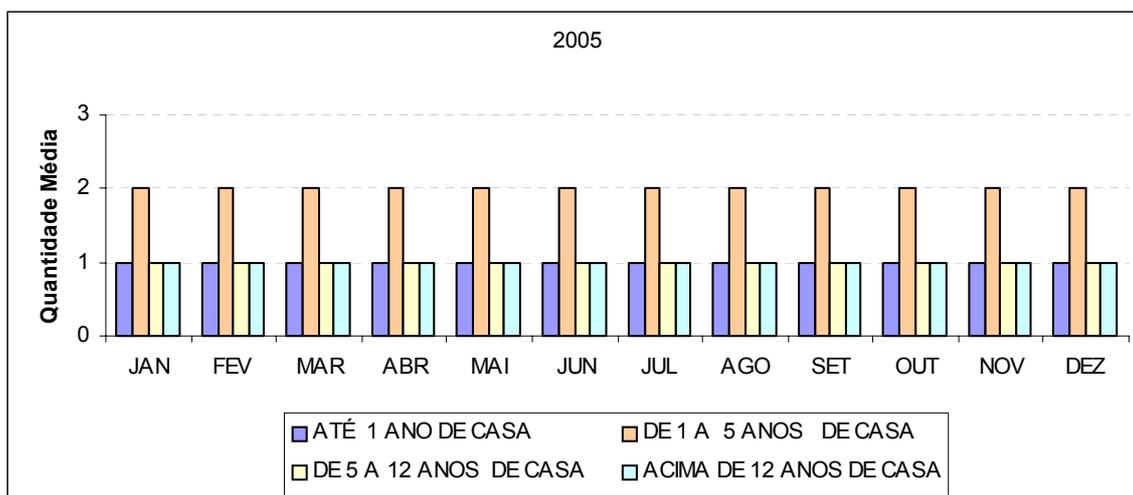
TREINAMENTO POR SERVIDOR QUANTIDADE MÉDIA



Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

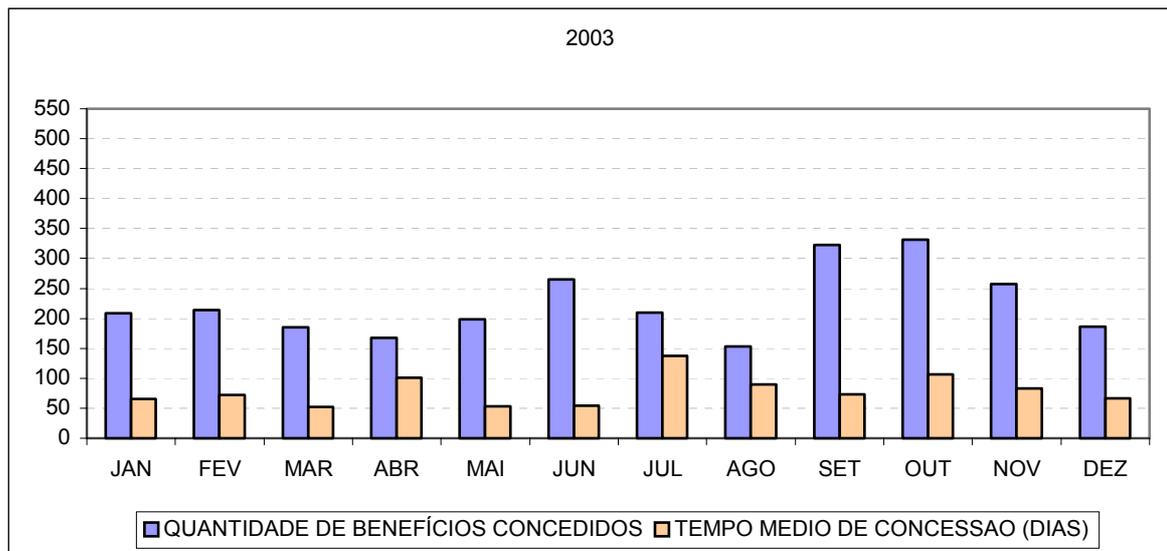


Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

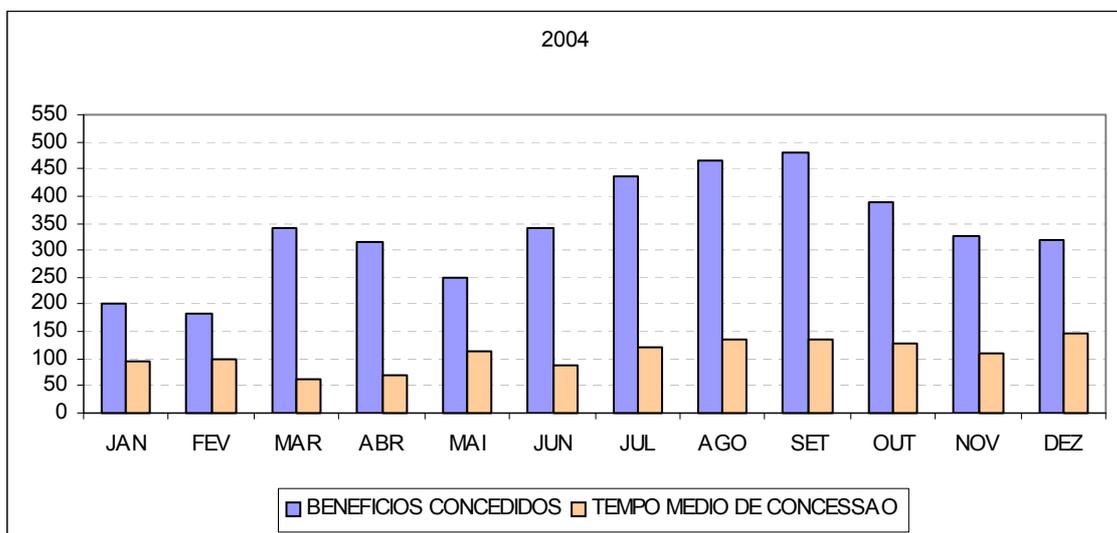


Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

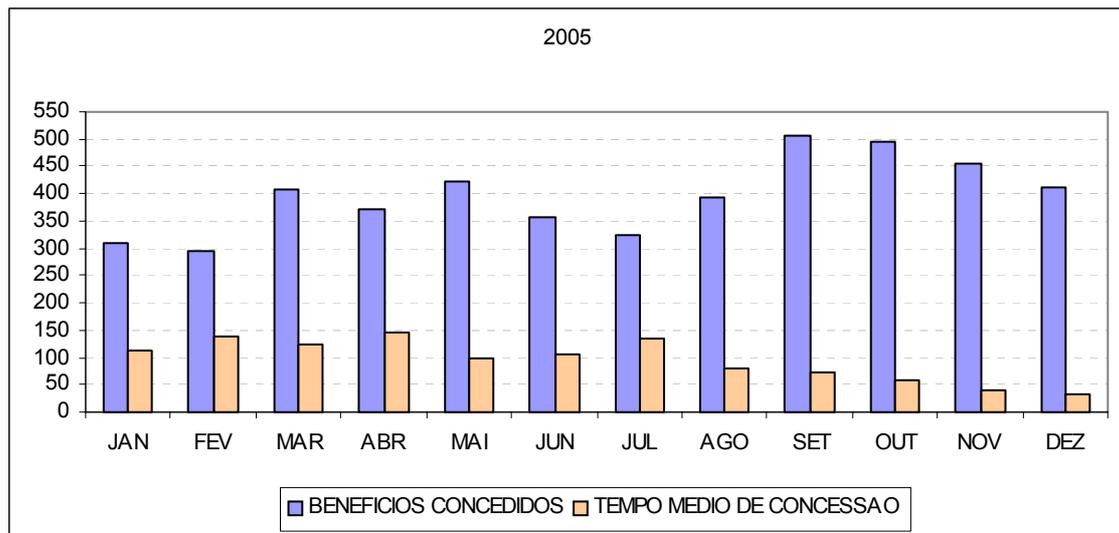
BENEFÍCIOS REQUERIDOS X TEMPO MÉDIO DE CONCESSÃO



Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

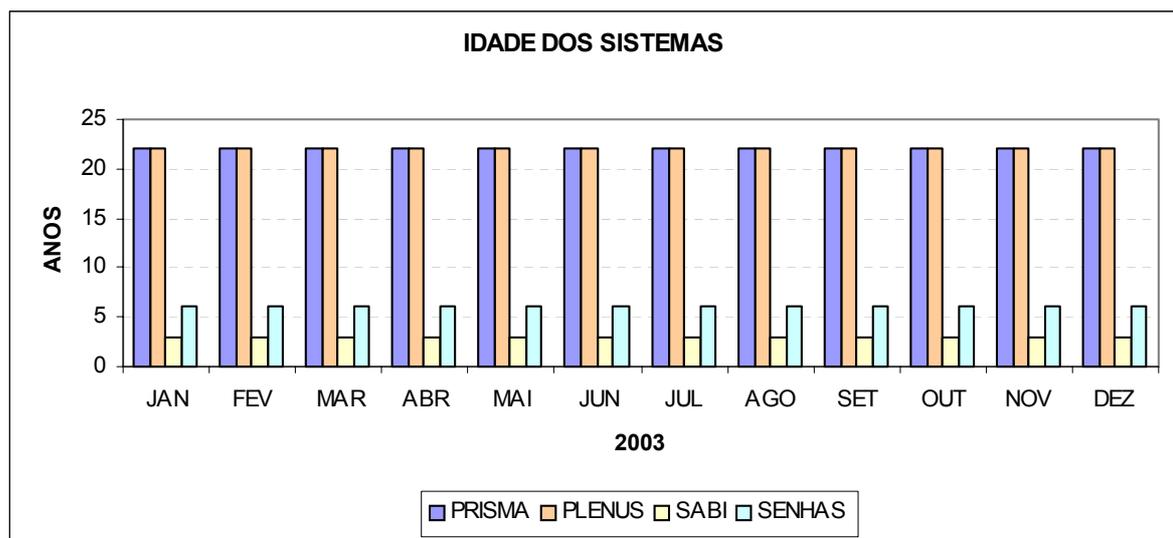


Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

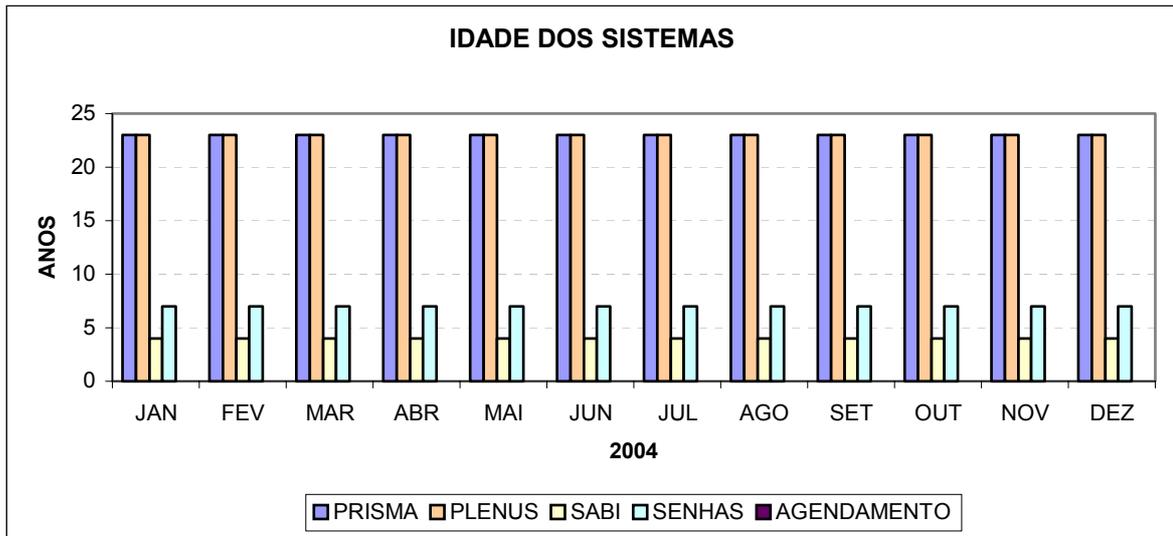


Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

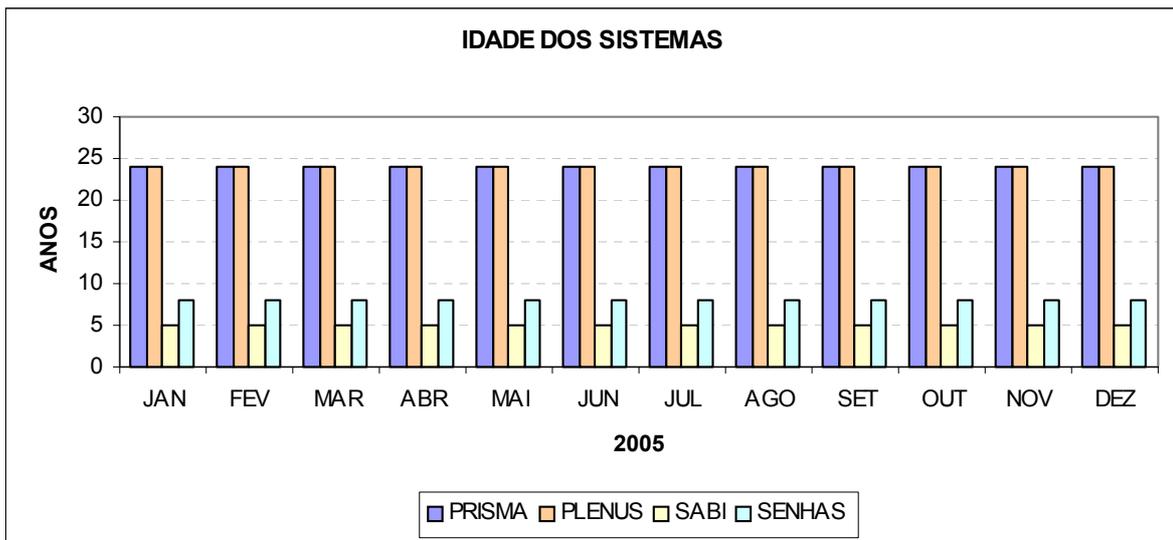
IDADE DOS SISTEMAS



Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

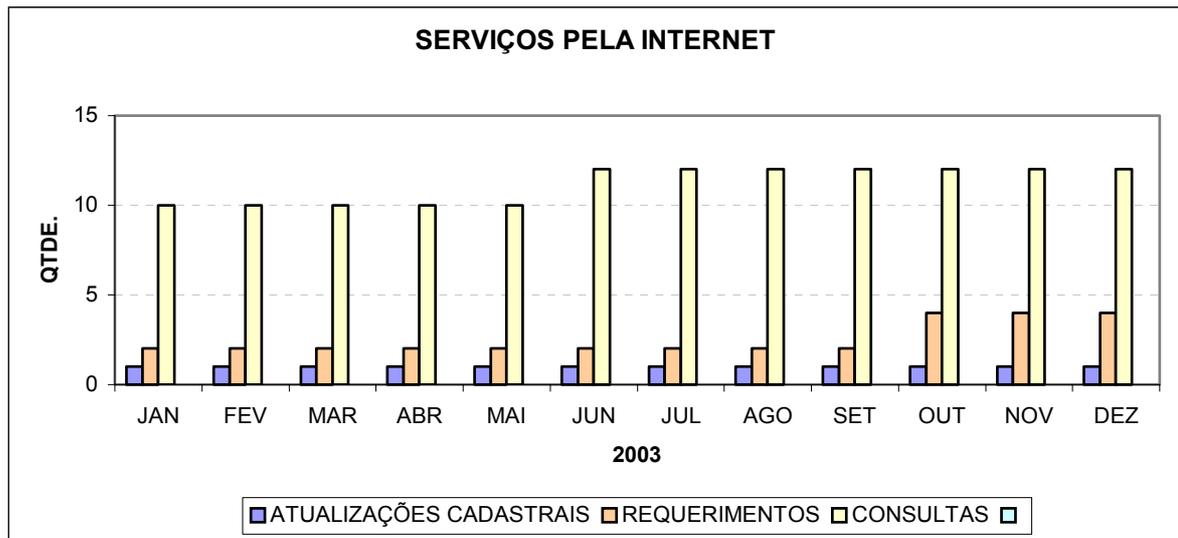


Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

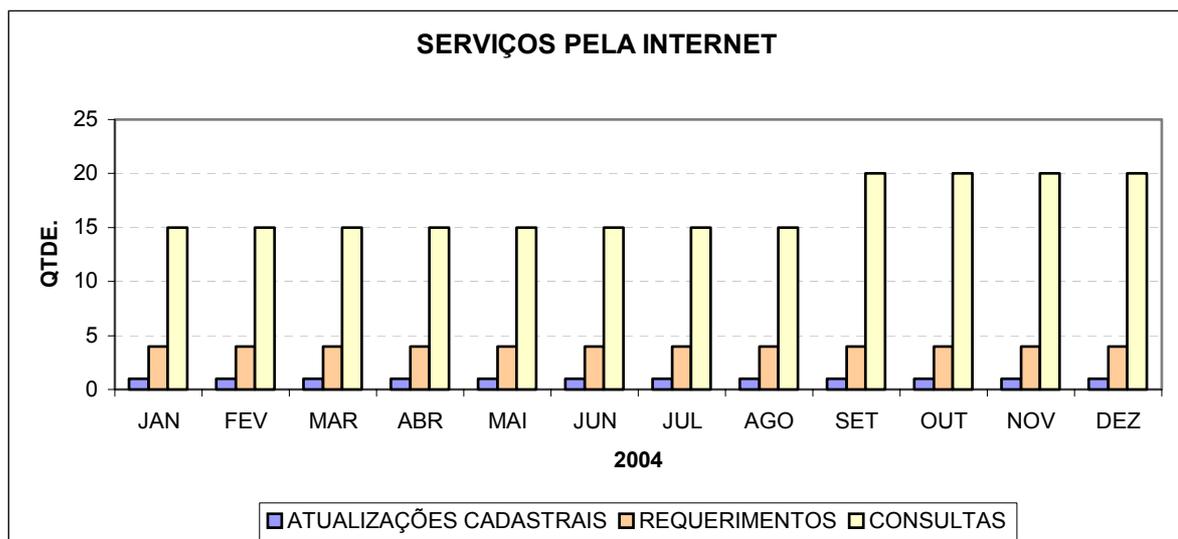


Fonte: elaborado pelo autor, 2006.

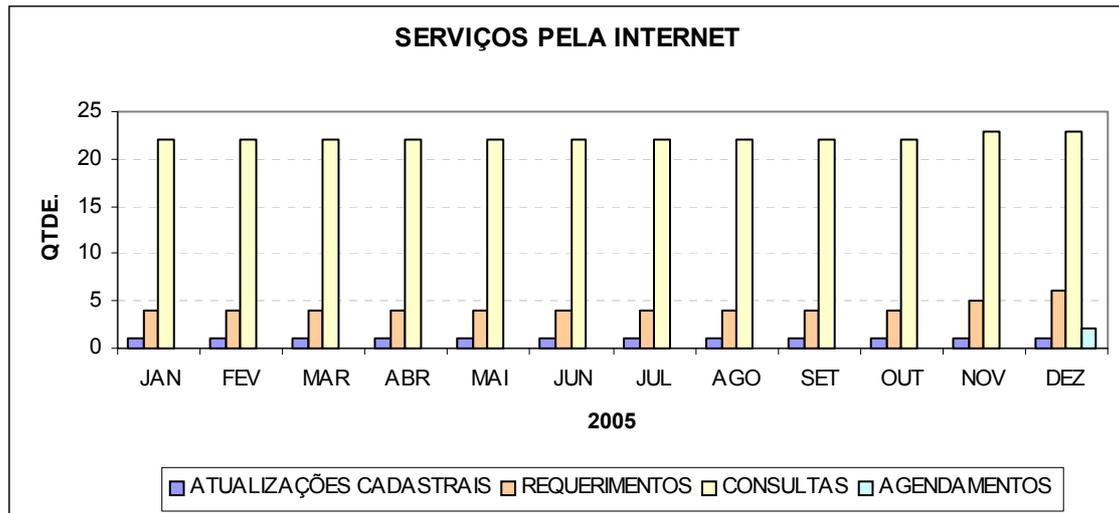
SERVIÇOS DISPONÍVEIS NA INTERNET



Fonte: elaborado pelo autor, 2006.



Fonte: elaborado pelo autor, 2006.



Fonte: elaborado pelo autor, 2006.