

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI - UFSJ
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - UFSJ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**CAPITAL INTELECTUAL NO MODELO DE GESTÃO GOVERNAMENTAL: EX-
CELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO.**

**WALISSON PEREIRA GUIMARÃES
Orientadora: Gislene Carvalho de Castro**

São João del Rei - 2018

RESUMO

Qualquer organização que deseje se prolongar no tempo deve obrigatoriamente ter um diferencial. A velocidade das informações obriga a presença de um gestor adaptado para possíveis obstáculos que possam aparecer. Estar preparado significa prever os possíveis resultados levando em conta as ferramentas e os recursos que possui. Nesse caso, empresas privadas estão a um passo a frente das públicas, isso porque já incorporaram a ideia de capital intelectual e vivem uma realidade que não se permite erros. Neste mesmo segmento, organizações públicas que almejam resultados condizentes com os anseios da sociedade, devem possuir um gestor dinâmico e dotado de uma visão sistêmica capaz de equacionar os problemas e produzir resultados. Neste sentido nada mais justo que trazer para a realidade organizacional de instituições públicas o capital intelectual como fonte para soluções de crises no atendimento público. Assim, objetiva-se verificar junto ao IFGF o desenvolvimento do município escolhido, bem como estabelecer paralelo com o que prega a doutrina no que diz a mensuração de capital intelectual. Mediante dados pode-se concluir que capital intelectual é importante para crescimento da organização e longevidade da instituição.

Palavras-chave: capital intelectual; organizações privadas; administração pública gerencial; organizações públicas; prestação de serviço público.

1 INTRODUÇÃO

Qualquer organização que vise garantir a longevidade de suas atividades e a sobrevivência deverá ter em mente que não basta possuir bens tangíveis. Em algum determinado momento necessitará se valer de capital intelectual para ultrapassar os obstáculos cotidianos e conseguir se destacar perante as demais.

Sucedem que vivemos uma sociedade em ritmo acelerado, as informações vêm e vão com a mesma intensidade e velocidade. Enfrentar novos desafios é uma realidade diária e muitas vezes desafios novos não quer dizer necessariamente soluções novas. Em razão da constante mutação de informações, a sociedade é obrigada a enfrentar novos desafios com soluções talvez ineficientes e inadequadas.

Em um cenário de uma avalanche intensa de informações e dados é necessário que o administrador sempre esteja atualizado. Precisando sempre avaliar suas competências técnicas e comportamentais, em qualquer área de atuação que seja, traduzindo assim, liderança que corrobore a comunicabilidade, motivação, gerenciamento de conflitos e, mais ainda, criar e construir excelentes equipes nas organizações.

O bom administrador precisa ter visão sistêmica que significa ter a capacidade de visualizar o todo e não se concentrar em apenas uma parte dele, de forma que a empresa transforme a gestão do conhecimento realidade incorporada à rotina da empresa.

Desta maneira, que os grandes ganhos das organizações deixam àquela ideia numérica que gira em torno do capital tangível e passa a ter como centro o capital intelectual. O conhecimento passa a ser fonte de riqueza para as organizações, isso porque através dele se consegue evitar grandes perdas, insucessos.

Neste cerne, justo se faz entender que as organizações públicas também possuem capital intelectual e que de alguma forma devem ser melhor explorados ou administrados.

Temos um passado administrativo bastante envergado pelos costumes e práticas do coronelismo e princípios absolutistas. Enquanto outros países da Europa valeram-se da experiência adquirida pela revolução industrial para procederem às suas reformas administrativas, o Brasil não conseguia equalizar uma reforma administrativa adequada e definitiva.

A estruturação da máquina administrativa brasileira apesar de ter evoluído para o que se diz hoje Administração Pública Gerencial, ainda apresenta resquícios patrimonialistas e práticas burocratizantes que teimam em permanecer até hoje.

Neste sentido, objetivou-se nas linhas abaixo trazer à tona a importância em se adotar capital intelectual nas organizações públicas, sendo que para elucidar o propósito, ado-

tou-se como caso concreto o desempenho alcançado pela Prefeitura de Santana de Pirapama no que tange a desenvoltura fiscal. Em resumo, citado município conseguiu através de simples propósito de investir em capital intelectual, mais precisamente capital humano, erguer-se de crises fiscais que assolavam o município.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Quando se fala em capital intelectual automaticamente estamos falando de um arcabouço de conhecimento que tem um significado valorativo importante em meio à organização. Trata-se da capacidade de superar as adversidades e conseguir se destacar em determinado cenário valendo-se de conhecimento equalizado para melhor tomada de decisões.

Conectado, portanto, diretamente à capacidade de gestão, capital intelectual é considerado uma importante ferramenta para o desenvolvimento do grupo como um todo, ainda mais quando se trata de setor público que tem como principal linha de atuação a prestação de serviços junto à sociedade.

Neste propósito, delinear a importância que o capital intelectual se comporta perante uma organização pública e também o peso que representa para o sucesso do desempenho funcional das atividades representa o tempo de sobrevivência e a longevidade da organização.

Mencionar com destaque toda a extensão de sua importância. Seja qual for a organização capital intelectual se apresenta como principal fonte para superar as expectativas dos administrados e da sociedade em geral. Portanto, se por um lado é capaz de desenvolver condições básicas para que o serviço público seja prestado na sua melhor qualidade, por outro, o capital intelectual propicia a capacidade do administrador gerenciar e mensurar os recursos que pretende aplicar.

Nesse sentido, para que o capital intelectual seja efetivamente considerado apropriado, a informação passa por etapas até que se extraia somente aquilo que se julgar benéfico para construção do capital intelectual. Este conteúdo de informações sugere toda a amplitude de bases possíveis, podendo ser localizada em um livro, imagens, internet ou vídeos.

A gestão do conhecimento não é um processo tão simples, operar a informação para que se transforme em conhecimento institucionalizado é um caminho longo e complexo, uma vez que a depender da organização, constituir o ativo intangível representa transformar um complexo de informações esparsas em conteúdo de conhecimento que seja a realidade da instituição.

Seguramente tentar compreender o que é o capital intelectual e sua importância perante as organizações é apenas o primeiro passo diante de um extenso caminho para o desenvolvimento de gestões mais eficientes e eficazes. No Brasil, capital intelectual de organizações públicas ainda se apresenta em um estágio embrionário, talvez porque não faça parte do planejamento da própria organização ou mesmo não represente tanta importância para desenvolvimento de gestões públicas.

Sendo assim, o capital intelectual será de fato significativo na organização pública se conseguirmos mensurar o desempenho gerado no processo de prestação de serviços públicos.

No atual cenário das conexões imediatas, as organizações procuram cada vez mais conectividade estrutural, velocidade nas transações e produtos cada vez mais complexos com mais uso de capital intelectual, diante disso, maximizar resultados está diretamente ligada à capacidade que a organização possui de equalizar sua gestão com capital intelectual institucionalizado.

Empresas de iniciativa privada há muito tempo já absorveram as regras de mercado concorrido e muitas vezes excessivamente competitivo. Reconhecer a necessidade de investir em capital intelectual hoje, se torna a principal ferramenta para sobressair aos estorvos do universo comercial.

Quando a ênfase é gestão pública, todas as aspirações em produzir resultados presentes na esfera privada diminuem consideravelmente, uma vez que nesse modelo de gestão há menor esforço em identificar, mensurar e gerenciar o capital intelectual.

Obviamente que em aproveitamento de recursos, a gestão pública se difere da privada. Estamos falando em essências diferentes, enquanto esta prioriza a rentabilidade e o lucro, aquela visa o bem-estar social. Deste modo, mesmo que as atividades operem em planos distintos, a organização pública que almeja resultados coerentes com os anseios sociais deverá investir no seu capital intelectual.

Veremos adiante, em capítulo próprio, que o município escolhido apresentou avanços de gestão no tocante a investimentos realizados no capital intelectual. Ainda que de acordo com a análise, alguns critérios possam de fato ser mais bem administrados, é possível perceber melhoras no campo de atuação fiscal municipal e ainda, em tempo, devemos considerar fatores adversos como deterioração das contas públicas dos municípios e gastos desordenados praticados por gestões passadas.

Investir em capital intelectual em organizações genuinamente públicas representa fornecer ao gestor capacidade em desempenhar atividades consoante com os anseios da socie-

dade e alavancar soluções para uma crise que originalmente não é financeira e nem econômica, pelo contrário, trata-se de alarmante crise de prestação de serviço público.

Não se pode falar em prestação de serviço público sem antes entender modelos de gestão que o Brasil enfrentou em seu processo histórico. Não possuímos um quadro favorável no que se refere a administrar com excelência, sendo assim, a matéria capital intelectual nos remete pensar o que de fato nosso passado colabora para entendermos hoje os efeitos do capital intelectual nas organizações públicas.

O Estado Brasileiro, por diversas vezes já se deparou com um sistema considerado deficiente, falho, incongruente, assim, segundo Capobiango, Nascimento, Silva e Faroni (2011) “*as partes não se encontram em perfeita harmonia, e, por isso, tem seu funcionamento prejudicado*”.

É normal que, administrativamente falando, quando o Estado se defronta com situações que ameaçam a sua estrutura administrativa, se valha de seu poder de intervenção para restabelecer o caminho dos seus anseios e, gradativamente, se restabeleça no caminho almejado.

O reconhecimento das bases culturais presentes em um Estado permite conhecê-lo melhor e, dessa forma, propor medidas condizentes com uma realidade que, na maioria das vezes, necessita de modificações para que, a partir destas, outras medidas possam ser estabelecidas, e aos poucos, uma nova percepção mais flexível às mudanças seja introduzida. (CAPOBIANGO, NASCIMENTO, SILVA e FARONI, 2011, p. 4).

Nosso modelo cultural brasileiro possui cicatrizes deixadas desde tempos remotos, e desde nossa colonização, prepondera fortes traços de patrimonialismo e clientelismo, sendo que sequer, percorrendo as etapas históricas tivemos uma construção adequada de desenvolvimento do capital intelectual nas organizações públicas.

Nosso forte traço autoritário e, ao mesmo tempo, paternalista criou no brasileiro o gosto simultâneo pelo protecionismo e pela dependência. Fomos acostumados, como povo, a nutrir uma postura de espectador sempre dependente de algo ou alguém – em geral, algum tipo “estrangeiro – que nos leve e nos conduza.” (CALDAS, 2007, p. 82).

Dentro da evolução da Administração Pública brasileira o Estado novo apresenta um momento em que se busca a profissionalização da Administração Pública, ou seja, trazer para a gestão pública valor intelectual, contudo, estas medidas foram implantadas como primeira tentativa de ratificar o rompimento com as oligarquias dominantes. Tratava-se de ações com o objetivo de desvencilhar das amarras de um sistema autoritário. No ano de 1936, o

Brasil passa por uma Reforma Burocrática, que, segundo Matias-Pereira (2009) enfatiza a reforma dos meios em detrimento dos fins.

[...] ou seja, focou as atividades de administração geral; buscou montar um corpo burocrático clássico, de funcionários do Estado, não contemplando as atividades substantivas; pautou-se na teoria administrativa que consagrava a existência de “princípios de administração; e adotou como modelo o prescrito na teoria administrativa importada dos países mais desenvolvidos, buscando modernizar a máquina pública inspirando-se no modelo taylorista/fayoliano/weberiano (CAPOBIANGO, NASCIMENTO, SILVA e FARONI, apud COSTA, 2008, p. 271-288.

O que verdadeiramente se pregava com a implantação do modelo burocrático era a racionalização da administração pública, em busca assertivamente, de eficiência. Pensava-se segundo Bresser (2009) que a reforma do serviço público e o processo de burocratização ou racionalização eram a melhor maneira de aumentar a eficiência, eliminar o nepotismo e reduzir a corrupção.

Contudo, conforme já mencionado, o clientelismo insistia em lastrear e macular os propósitos indo na contramão do que propõe capital intelectual bem estruturado.

A administração pública burocrática começou a entrar em crise ainda no regime militar, afirma Bresser (1996) não porque fosse capaz de extirpar o patrimonialismo que a vitimava, mas porque este sistema preferia dizer não ao profissionalismo tornando a reforma de 1936 praticamente disfuncional.

Após a segunda guerra mundial, o cenário que era então caracteristicamente absoluto e autoritário, abre espaço para pequenas práticas gerenciais abrigada em uma sociedade urbana, fortemente influenciada pelos Estados Unidos da América e Reino Unido. Deixando para trás aquele modelo autoritário e coronelista, tipicamente clientelista, é o que diz Barros e Prates (1996).

O aludido Estado Novo foi marcado pela criação da Administração indireta e propiciava maior autonomia de ação, que, segundo Capobiango, Nascimento, Silva e Faroni (2011), esse novo formato incluía contratar funcionários sob-regime celetista e não mais estatutários. A figura do Estado produtor de bens e serviços atuando diretamente no domínio econômico como condição necessária na fase inicial de desenvolvimento de um país.

Assim, mais uma reforma foi implementada e, desta vez, via Decreto-Lei nº 200, 1967, que pregava a descentralização da administração federal, administração governamental para órbita privada e da União para governos locais.

Contudo, o cenário não era favorável. Uma cena de crise dominava a Nova República e eram possíveis caracterizar disfunções da nova gestão.

“A capacidade gerencial do Estado brasileiro nunca esteve tão fragilizada; a evolução nos últimos anos, e especialmente a partir da chamada Nova República, tem sido no sentido de uma progressiva piora da situação; e não existe, dentro ou fora do governo, nenhuma proposta condizente com o objetivo de reverter, a curto ou médio prazo, essa tendência de involução”. (CAPOBIANGO, NASCIMENTO, SILVA e FARONI, apud HOLANDA, 1993)

Nesse determinado momento apesar de todos os princípios administrativos enrijecidos, a crise se agravava em virtude da busca dos constituintes em frear as práticas patrimonialistas, provocando alto custo e baixa qualidade da administração pública brasileira.

Implementações foram buscadas, o governo Collor se destacou por promover

um amplo e profundo rearranjo estrutural, visando a racionalização (redução de gastos) e a desestatização (redução da interferência do Estado no domínio econômico). Nesse sentido, fechou ministérios, promoveu fusão e extinção de instituições, determinou afastamento e/ou remanejamento de pessoal, extinguiu, privatizou e descentralizou empresas, além de ter promovido a desregulamentação do mercado (CAPOBIANGO, NASCIMENTO, SILVA e FARONI, 2011, p. 7).

Diante deste deplorável e decadente cenário administrativo, somente anos mais tarde é que o processo de reforma administrativa ganha fôlego suficiente que lhe permitisse sair do rol de atividades de segundo plano. Somente em 1994, com advento do Plano Real, acompanhado da estabilidade econômica do país, é que foi possível a retomada das agendas de reformas administrativas.

Já no governo de Fernando Henrique Cardoso, o Ministro Bresser Pereira assumiu o MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e, naquela época, propunha que a reforma administrativa entrasse no rol de prioridades do governo. Era nitidamente a uma tentativa de avançar dos modelos de uma administração pública burocrática para uma administração pública gerencial.

A escassez de recursos econômicos e políticos era notória, logo havia necessidade de uma administração pública eficiente, com valor estratégico, capaz de reduzir as lacunas que vinham separando demanda social e satisfação dessa demanda.

Nesse sentido,

implementar a administração gerencial, de forma a orientar a economia para o mercado, fomentar uma política industrial e tecnológica, garantir a concorrência interna, criar condições para competitividade internacional e inovar nos instrumentos de políticas sociais. O Estado deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social e torna-se seu promotor e regulador, especialmente no nível federal, e descentraliza verticalmente as funções executivas no campo da prestação de serviços e de infraestrutura. A ideia não é relegitimar a governança, mas sim melhorar a governabilidade, isto é, a capacidade de governar (MAGALHÃES, 2013, p.4)

Apesar de recentemente inaugurada, a nova administração não era tudo aquilo que se esperava. Administração burocrática pecava em aspectos como garantia de rapidez e qualidade no serviço prestado. Em outras palavras, era cara, lenta e pouco voltada para atendimento aos cidadãos.

Tínhamos outrora, uma burocracia que simplesmente não conseguia atender a demanda. Ela não se legitimava perante a população que governava. Alguma coisa estava verdadeiramente incoerente, desconexa e contraditória.

Sucedem que o Estado assumia não mais a simples função de garantir a propriedade e garantir contratos. O Estado, naquele instante, carregava em suas costas, literalmente, o funcionamento pleno da educação, saúde, regulação do sistema econômico interno, relações internacionais, estabilidade da moeda e outros tantos.

Não era possível esperar outro diagnóstico. Ineficiência passa a ser uma característica real da administração burocrática. Talvez cheguemos harmoniosamente a um consenso, o Estado estava despreparado.

Também logo após a segunda guerra mundial, a administração privada desponta perante a administração pública. Experiências e vastos estudos demonstram que a administração de empresas se cerca de princípios e razões de ser. Este cenário vislumbra na administração pública certo interesse.

Diante deste panorama urgia nova administração pública, desta vez, contudo, com qualidades e traços que aquela última não possuía. O primeiro efeito que o Brasil experimentou da administração gerencial foi em 1938, quando criaram a primeira autarquia. Pensava-se, naquela época, em descentralização, nada obstante, oficialmente falando, foi com o Decreto-Lei 200 que inaugurou a trilha rumo à superação da burocracia.

A despeito dos dois grandes inconvenientes apresentados na atuação do Decreto-Lei 200, a inicialização da administração gerencial apresentava resquícios da administração burocrática muito bem incisivos. Em primeira oportunidade, permitia a contratação sem concurso público e, por outro lado, deixava de fazê-lo. Desta forma, não fora possível, nesse momento a Administração pública gerencial prosperar, ademais a crise já se instalara no Brasil e não era possível valer-se de outros resultados.

Literalmente, a administração pública brasileira iniciava sua jornada de um modo inesperado, talvez impróprio. E para piorar o plano econômico não ajudava muito. Naquele cenário os gastos públicos foram aumentados e a estratégia não fora bem direcionada.

Finalmente com o advento da Constituição de 1988, o objetivo era fortalecer novamente a administração direta, o real anseio era colocar novamente o perfil burocrático clás-

sico. Em outras palavras, o Estado ignorou as formas mais descentralizadas e flexíveis de administração, descartando eficiência na administração de empresas e serviços sociais.

Desta forma, a administração pública gerencial no Brasil significou mudanças. Agora, buscava valorizar a produtividade, focando a descentralização das decisões e respaldando na eficiência da prestação de serviço. Ou seja, seria possível conceder autonomia aos administradores, avaliar o desempenho e premiar funcionários com bons resultados, da mesma forma que poderia punir aqueles que apresentassem resultados menores que o esperado. Ou seja, os princípios da Administração privada eram incorporados no âmbito público.

A contratualização também foi uma importante qualidade da administração gerencial, convênios, contratos administrativos e contratos de gestão. O grande cerne da administração por resultados seria flexibilizar os procedimentos, aumentar a discricionariedade dos agentes públicos e descentralizar o poder decisório. (MAGALHÃES, 2013).

É transparente que o Brasil vivera momentos difíceis no que se refere à gestão pública. O fato de ter passado por diversas crises, inadequadas formas de gerência e outros tantos fatores que de certa maneira contribuíram para as idas e vindas de gestão, ajuda entender a razão pela qual o Brasil efetivamente não progredia assertivamente em sua gestão pública.

Em que pese todos estes incisivos problemas era, e sempre foi efetivamente necessário o Brasil valer-se de inovação para gerir melhor, obter resultados e prosperar administrativamente.

Ante o desejo pela revolucionária administração, o constituinte, ao elaborar nossa carta magna, tentou formalizar alicerces gerenciais dignos. Apesar de viver profunda crise fiscal e possuir aparelhagem estatal defasada o constituinte percebeu que era necessário recuperar o domínio administrativo. Era preciso armar o Estado com formas de intervenção, estimulando a competição e sedimentar urgentemente uma administração não pautada apenas no profissionalismo, mas também vislumbrasse o atendimento às demandas.

Durante a vivência da Constituição de 1988, apesar do cenário não muito favorável que havia se estabelecido, o governo de Collor refletia, mesmo que o Brasil não tenha se desvencilhado completamente das características remotas paternalistas e autoritárias, leve ascendência com a privatização, almejando alcançar ajuste fiscal, o qual estava extremamente debilitado.

O governo Collor significou para a administração pública o início de uma nova ruptura. Naquele governo, diante da extrema falta de aptidão técnica, funcionários foram demitidos, houve redução agressiva de salários e, com essas medidas, acabou por extinguir ór-

gãos, refletindo, desta forma, um governo que estampava a existência de crise na administração pública.

Chegamos a um ponto crucial da administração pública brasileira, podendo-se dizer que se tratava de verdadeiro divisor de águas. O cenário administrativo no Brasil era simplesmente instável. Durante anos esta peça teatral sempre tinha um final triste, e, mesmo com uma Constituição que pregava linhas governar, nada nos impedia de, uma vez por todas, nos exonerar das garras do patrimonialismo.

Nesse momento a administração pública estabelecia um objetivo fundamental, se restabelecer numa linha efetivamente gerencial e se descontaminar do clientelismo e favoritismo, fazendo com que seus integrantes atuassem de forma ética, profissional e eficaz.

Ora, não há qualquer dúvida quanto à importância da profissionalização do serviço público e da obediência aos princípios da moralidade e do interesse público. É indiscutível o valor do planejamento e da racionalidade administrativa. Entretanto, ao reafirmar valores burocráticos clássicos, o documento não se dava conta que assim inviabilizava os objetivos a que se propunha. Não se dava conta da necessidade de uma modernização radical da administração pública - modernização que só uma perspectiva gerencial poderá proporcionar. (BRESSER, 1996, p.12)

Apesar da escassez de recursos que se instalava, o Brasil precisava genuinamente fazer valer sua administração e reduzir as lacunas que vinham separando demanda social e satisfação pública. Por várias e várias vezes, tentativas de uma administração completa e digna do momento que se vivia foram arremessadas e sequer uma delas foi construída arraigada em estrutura fixa e estável.

A administração gerencial fora instalada no Brasil com o propósito de ser orientada para o cidadão, obtenção de resultados, descentralizar-se, incentivar a criatividade e inovação, contrato de gestão para controle dos gestores públicos.

Todas estas medidas em nada valiam se não houvesse reforma no governo e foi feito. Em 1995, com a exposição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, uma nova luz se acendia em prol da sociedade. A reforma contava com modificações na forma de controle dos serviços públicos, maior transparência das decisões administrativas e aumento da responsabilização dos administradores públicos.

Segundo Bresser (2009), para estabelecimento de uma administração pública gerencial é necessário que ocorra reforma política que proporcione legitimidade aos governos, ajuste fiscal, privatização, desregulamentação e reforma administrativa.

Finalmente, esta tão falada administração pública gerencial fazia questão que resultados fossem na realidade alcançados, identificando os objetivos, as metas e os responsáveis por ambas.

Diante do cenário que instalava no Brasil. Seria necessária uma administração que deixasse de lado infortúnios vividos e adquirisse uma nova ótica, voltada para participação generalizada e ampla de todos os cidadãos, a partir de então foca-se na necessidade de inovar o sistema trazendo em seu cerne aspectos participativos.

A união de esforços em prol da coletividade agregada com as ferramentas de uma administração pública moderna formaria um cenário em que resultados e participação efetiva de todos seriam realidade no sistema de decisão.

Em que pese a importância dos acontecimentos pretéritos, a gestão pública encara novos desafios e tende a ultrapassar algumas fronteiras. Inegavelmente, na última década, houve avanços significativos na gestão pública, apesar de tardios. Podemos afirmar inclusive que contamos com as últimas eleições presidenciais, no sentido especificamente da votação, ocorrer dentro da normalidade democrática, sendo possível notar melhoras no desempenho nacional.

Como dissemos anteriormente uma das ferramentas que diretamente fazem da administração uma ferramenta de excelência na gestão é o capital intelectual. À medida que a internet se tornou infinitamente acessível, redesenhar os processos até então estabelecidos tornou-se realidade. O governo agora dispõe de busca maior por eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviço.

As organizações devem compreender, mensurar e gerir seu capital intelectual, de forma que desempenhem tarefas básicas como a de colaborar com a formulação e com a posterior avaliação da execução das estratégias organizacionais; melhorar a relação com seus colaboradores internos e manter a relação adequada com o ambiente externo.

Para que o capital intelectual possa efetivamente contribuir é importante que primeiro saiba sua importância dentro das organizações e a partir daí que os tangíveis públicos poderão receber atenção devida e contribuir para melhorar o processo administrativo apresentado à sociedade.

Falamos até agora bastante sobre capital intelectual, mas para entender um pouco mais sobre o tema, justo se faz abordar as suas dimensões. De acordo com a doutrina majoritária capital intelectual se subdivide em: capital humano, estrutural e relacional.

O primeiro deles é o capital humano que se trata daquele formado pelos próprios colaboradores, ou seja, os próprios funcionários da organização. Nesta forma de ca-

pital é onde se encontra o poder intelectual da organização é o valor dos talentos e o relacionamento com os clientes.

No capital humano que estão reunidas as capacidades de todos os indivíduos envolvidos, constituindo, em conjunto, uma força capaz de se organizar e desenvolver práticas que sejam inovadoras, bem como esclarecedoras de diversos obstáculos.

Por sua vez, o capital estrutural representa os dados, as rotinas, patentes e manuais que permanecem, na forma física, institucionalizada e à disposição e uso da organização. Nesse caso o conhecimento é institucionalizado e codificado.

Por fim, o capital relacional está sedimentado na relação de valores existente entre organização e clientes, empregados, fornecedores e órgãos públicos em geral.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho conta com pesquisa descritiva, utilizando fontes bibliográficas. Neste sentido foi realizado aludido estudo de caso por meio de análises quantitativas produzidas pelo IFGF sobre o desempenho fiscal dos municípios.

O já mencionado município de Santana de Pirapama fica localizado na região central de Minas Gerais, a 156 km de Belo Horizonte. Possui um total de 1255,8 km² e de acordo com o último censo possuía oito mil e quatro habitantes. A cidade possui também atração turística bem atrativa.

A cultura do local é bem intensa, fortes tradições culturais diretamente ligadas às festas religiosas ainda fazem parte das atividades anuais do município. Festa de Santo Reis e Festa de Nossa Senhora do Rosário são destaques destas atividades.

Não existe um modelo padrão para mensurar o capital intelectual de determinada organização. Uma vez que estamos tratando de intangíveis, muitos autores vislumbraram da subjetividade de suas ideias para criar fórmulas capazes de avaliar os contornos do capital intelectual de determinada organização.

Por se tratar desde o primeiro momento de organizações públicas, mais difícil ainda se torna mensurar este capital. Isso porque os modelos existentes em geral se valem de coeficiente de valor de mercado para constituírem suas fórmulas, tornando, assim, difícil chegar a um valor por se tratar de instituições públicas.

Resolveu-se adotar o modelo de mensuração de capital intelectual defendido por Sveiby (1998), uma vez que seu modelo utiliza-se de indicadores-chave não financeiros. Ou

seja, para o autor não existe um rigoroso modelo teórico que consiga produzir este tipo de relatório.

Desta forma, Sveiby (1998, p. 234) sugere o que se chama de monitor de ativos intangíveis, através deste monitor se pode medir o capital intelectual de uma organização com base em estrutura externa, estrutura interna e competência das pessoas.

No modelo de Sveiby a estrutura externa significa o relacionamento da organização com terceiros. A estrutura Interna são os fatores desenvolvidos, criados ou mantidos internamente pelos funcionários e, por fim, competência das pessoas demonstra as atitudes dos funcionários as quais implicam em geração de valor para a organização.

Em resumo, o modelo adotado apresenta a real vantagem de se mensurar o capital intelectual de forma simples e de fácil interpretação, contudo, como dito anteriormente, a utilização de indicadores não financeiros não permite que se vincule ao aspecto financeiro ou algo do gênero.

Nessa ocasião, utilizou-se os dados apresentados no site do Índice Firjan de Gestão Fiscal – IFGF. Foram pesquisados especificamente os anos de 2014, 2015 e 2016.

A partir de análises contidas no site do IFGF chegou-se a conclusões inerentes ao investimento e valorização do capital intelectual e apontar mudanças consideráveis no modelo escolhido para gerir melhor as contas fiscais do município.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este trabalho demonstrou através de um caso concreto a importância e efeitos que o investimento em capital intelectual trazem para a longevidade de uma organização.

Segue contexto administrativo da prefeitura de Santana de Pirapama no que tange à gestão fiscal baseando-se nos anos de 2014, 2015 e 2016, sendo que neste último ano temos, em decorrência das eleições municipais, uma nova estratégia de gestão foi adotada para reeleição e permanência da prefeita à época.

De acordo com IFGF, o índice tem como principal objetivo estimular o costume da responsabilidade administrativa, viabilizando maior aprimoramento da gestão fiscal dos municípios e aperfeiçoamento das decisões dos gestores públicos quanto ao direcionamento dos recursos.

O IFGF traz o debate sobre um tema de grande importância para o país: a forma como os tributos pagos pela sociedade são administrados pelas prefeituras.

O índice é construído a partir dos resultados fiscais das próprias prefeituras – informações de declaração obrigatória e disponibilizadas anualmente pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN).

Composto por cinco indicadores – Receita Própria, Gastos com Pessoal, Investimentos, Liquidez e Custo da Dívida, o IFGF tem uma metodologia que permite ser comparado ao longo dos anos.

Dessa forma, é possível especificar, com precisão, se uma melhoria relativa de posição em um *ranking* se deve a fatores específicos de um determinado município ou à piora relativa dos demais.

A Receita Própria visa mensurar a capacidade de arrecadação e dependência das transferências de recursos dos governos federal e estadual. Gastos com Pessoal por sua vez, representa o gasto que os municípios realizam com quadro de servidores. Liquidez verifica a relação entre o total a pagar acumulado no ano e os ativos financeiros disponíveis para pagá-los no próximo exercício. Investimentos verifica o total de investimentos em relação à receita líquida. Por fim, custo da dívida avalia a obrigação do orçamento com o pagamento de juros e amortizações de possíveis empréstimos adquiridos em exercícios anteriores.

O IFGF tem uma leitura dos resultados bastante simples: a pontuação varia entre 0 e 1, sendo que, quanto mais próximo de 1, melhor a gestão fiscal do município no ano em observação. Assim, conceito A (Gestão de Excelência): resultados superiores a 0,8 pontos; conceito B (Boa Gestão): resultados compreendidos entre 0,6 e 0,8 pontos; conceito C (Gestão em dificuldade): resultados compreendidos entre 0,4 e 0,6 pontos e, por fim, conceito D (Gestão crítica): resultados inferiores a 0,4 pontos.

No ano de 2014, o município de Santana de Pirapama atingiu 0,4282 pontos consagrando-se com o conceito C, segundo o IFGF, isso porque teve uma receita própria agressivamente pequena, pontuando apenas 0,1277 (conceito D), mantendo os gastos com pessoal, investimentos e liquidez em conceituação C e custo da dívida em conceito A, somando 0,8439 pontos neste último. Em decorrência dessa pontuação o município alcançou a posição 3469º lugar no ranking nacional de municípios, sendo que sua posição Estadual foi 535º lugar.

Partindo para o ano de 2015, algumas alterações foram cruciais para que novas modalidades de pensamentos fossem de fato realizadas. Nessa fase não tínhamos profissionais capacitados para realizar a gestão correta e específica do município, muitos eram contratados porque prevalecia o nepotismo ou mesmo a troca de favores típica de cidades de pequeno porte.

Em 2015 o município pontuou pelo índice IFGF apenas 0,3036 pontos, saindo do conceito C em 2014 e caindo para o conceito D em 2015, isso porque não efetuou pontos na modalidade liquidez e, apesar de ter tido uma receita própria maior que o ano anterior, ainda a teve muito baixa consagrando na receita própria apenas 0,1615 pontos. Os gastos com o pessoal e investimentos mantiveram-se no conceito C, contudo em menor escala que o ano de 2014. O custo da dívida fez a maior pontuação 0,8033.

Assim, houve queda para 4234º lugar no ranking nacional de municípios e sua posição Estadual foi 664º lugar.

Percebe-se que o aludido ano de 2015 foi um ano em que o IFGF caiu drasticamente, não houve liquidez e todos os demais componentes caíram consideravelmente. Além disso o município estava chegando no seu último ano de gestão do atual prefeito, portanto alguma coisa devia ser feita para que o ano de 2016 fosse melhor gerido e automaticamente melhor impactado perante a sociedade para que novas mudanças fossem de fato percebidas e acatadas.

Nesse sentido em 2016 tivemos a realização de concurso público no município e portanto investimento em capital intelectual em setor específico, como por exemplo, fiscal de obras, fiscal de tributos, fiscal sanitário, professores, secretárias, fiscal de posturas dentre outras funções foram contratadas pela prefeitura para que a capacitação deste pessoal fosse de fato gerar melhor riqueza intelectual e alcançar o produto final que é uma prestação de serviço de qualidade.

Assim, concluiu-se o ano de 2016 da seguinte forma. A prefeitura conseguiu a melhor liquidez dos últimos três anos pontuando 0,5732 pontos. Os gastos com o pessoal também significou muito para a Prefeitura que apesar das contratações valeu-se de 0,5922 pontos. Tanto a liquidez e os gastos com o pessoal tiveram a conceituação C. Devido as escolhas o município deixa de realizar investimentos e cai para 0,2086 no quesito investimentos, contudo o custo da dívida se manteve com pontuação elevada e finaliza o IFGF com 0,4195 pontos, recuperando a conceituação C na análise do IFGF.

Esta grande recuperada realizada no modo de gerir trouxe como resultado a posição 3003º lugar no ranking nacional de municípios e Estadual 495º lugar.

5 CONCLUSÃO

A administração pública brasileira percorreu um longo caminho até chegar no modelo Gerencial. Deixamos para trás aquelas práticas coronelistas e passamos a ter foco no

cidadão. O modelo Gerencial exige maior eficiência, preocupa-se mais com o cidadão e está focada em produzir resultados com menor quantidade de gastos.

Nesse passo, inegavelmente a velocidade das informações acelera o processo de comunicação e cobra mudança sistemática na forma de pensar, agir e se comportar. Não obstante as organizações precisam agregar valores para garantir longevidade e sobrevivência.

O grande cerne da administração moderna passa a ser então investimento e devida importância ao capital intelectual. Não basta obviamente somente entender o que significa sem, contudo, colocar uma ferramenta tão importante em funcionamento para de fato erguer uma organização.

Várias são as vantagens em se depositar o capital intelectual como principal fonte de riqueza. Em primeiro lugar, organizações privadas poderão ter cada vez mais a lucratividade diretamente proporcional ao crescimento valorativo do seu capital intelectual, por outro lado, em se tratando de organizações públicas teremos profissionais devidamente habilitados e em sintonia com os demais membros na desenvoltura de suas atividades, em segundo lugar, teremos perante a sociedade uma organização focada em resultados, comprometida com a prestação de serviços e determinada a prestar serviço de excelência ao cidadão.

Em que pese as diferenças existentes entre o plano privado e o plano público, vimos que em determinado momento histórico perceber a evolução do setor privado fez com que o patamar público fosse de encontro à nova forma de gerir seu patrimônio intelectual e buscasse novas formas de superar obsoletos paradigmas, a exemplo disso tivemos a profissionalização do serviço público em tempos pretéritos.

O setor público que não se propõe investir em cursos ou contratar profissionais mais diplomados no mercado está fadado a possuir um baixo capital intelectual. Observa-se isso desde o momento em que se busca executar concurso público de qualidade ou mesmo licitações em que preze qualidade com menor custo para os cofres públicos. Certamente que o assunto deveria ser melhor recepcionado, ou mesmo deveria ter sido encarado e debatido há tempos pretéritos, contudo trata-se de uma experiência evolutiva, que agrega-se na medida em que novos gestores se preparam melhor para executar suas funções com excelência e aptidão.

Vimos também que o município em comento representa caso isolado diante dos inúmeros outros municípios existentes no Brasil que enfrentam situação semelhante, mas de fato, como devidamente comprovado, investir e acreditar no capital intelectual agrega mudanças e valores pode representar o caminho correto para excelência na prestação do serviço público.

Conseguir materializar corretamente o capital intelectual é também outra tarefa praticamente impossível. Estamos falando de bens intangíveis que agregam valor através da capacidade do ambiente interno, externo e do comportamento intelectual dos seus membros.

Ainda há um longo caminho a se percorrer quando falamos em capital intelectual em instituições públicas, contudo, vale ressaltar que crises financeiras assolam o país e talvez o caminho ideal para superar os atuais e obstáculos vindouros seja de fato realizar um investimento no capital intelectual coerente com a demanda pública.

6 - REFERÊNCIAS

BASSAN, Cristiane Cervi; HAUSCHILDT, Rogério. Mensuração do Capital Intelectual: Um desafio importante para a Contabilidade. **Revista Eletrônica de Contabilidade – Curso de Ciências Contábeis UFSM**. Vol. I. N.2, p. 91-106, dez/2004-fev/2005.

CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CAPOBIANGO Ronan Pereira, NASCIMENTO Aparecida de Lourdes do, FARONI Edson Arlindo Silva e Walmer. **Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica**. REGE , São Paulo – SP, 76 Brasil, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013

COSTA, F. L. **História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008.

DOS SANTOS, José Luiz; SCHMIDT, Paulo; GOMES, José Mário Matsumura; FERNANDES, Luciane Alves; PINHEIRO, Paulo Roberto. **Mensuração do Capital Intelectual: O desafio da era do conhecimento**. Disponível em: <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/119.doc>.

DOS SANTOS; Alba Conceição Marquez; **A Administração Pública Gerencial**. 2n. 117, p. 76-82, maio/jun. 1999.

HOLANDA, N. **A crise gerencial do Estado brasileiro**. In: VELLOSO, J. P. R. (Org.). *Brasil: a superação da crise*. São Paulo: Nobel, 1993.

IFGF – Índice FIRJAN de Gestão Fiscal. Disponível em: < <http://www.firjan.com.br/ifgf/>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

MAGALHÃES, Fundação Luís Eduardo. **A gestão pública: desafios e perspectivas**. Salvador: FLEM, 2001. 112p. (Cadernos FLEM, 1).

NUNES MAGALHÃES, Kennedy; **Gestão Pública Responsiva e eficaz: a reforma Gerencialista Brasileira**; Belo Horizonte; 2013.

NUNES MAGALHÃES, Kennedy. **Evolução da Gestão Pública no Brasil: Modelos de Planejamento e Gestão ao longo da história**. Belo Horizonte. 2013.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Gestão do Setor Público: Estratégia e Estrutura para um Novo Estado.**

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública.** Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da Administração pública burocrática à Gerencial;** Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro-abril 1996.

RAMOS, A. G. **Administração e Contexto Brasileiro.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RIZOTTI, Maria Luiza Amaral, Artigo: **A construção do sistema de proteção social no Brasil: avanços e retrocessos na legislação social.**

SALGADO, Valéria Alpino Bigonha. **Desafios da inovação e melhoria da gestão Pública na Administração Pública Brasileira.** Democracia, Direito e Gestão Pública: textos para discussão / Samuel A. Antero e Valeria Alpino Bigonha Salgado (Orgs.). Fundação Instituto para o Fortalecimento das Capacidades Institucionais – IFCI / Agencia Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG / Editora IABS, Brasília-DF, Brasil - 2012.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho – Rio de Janeiro: Campus, 1998.