

# A UTILIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE GERENCIAL: O CASO DE UM ÓRGÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA MARINHA DO BRASIL<sup>1</sup>

## THE USE OF INTELLECTUAL CAPITAL AS AN INSTRUMENT OF MANAGEMENT CONTROL: THE CASE OF AN ORGANIZATION IN THE AREA OF SCIENCE AND TECHNOLOGY IN THE BRAZILIAN NAVY

*Anderson Soares Silva<sup>2</sup>*

*Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca<sup>3</sup>*

**Resumo:** Desde o ano de 1995, com o lançamento do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, o Governo Federal vem propondo a difusão de doutrinas de gestão pública, voltadas para os resultados. Nesse contexto, um órgão da Marinha do Brasil vem se destacando pelo êxito obtido no alcance dos objetivos estabelecidos em seu planejamento estratégico. O referido órgão, denominado CASNAV, obteve seguidas premiações, entre os anos de 2004 e 2007, no Prêmio Nacional da Gestão Pública, vinculado ao Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Nesse mesmo período, observou-se que o CASNAV utilizou-se de diversos mecanismos com o propósito de criar condições favoráveis à ocorrência de comportamentos adequados por parte de seus membros, visando o alcance das metas estabelecidas. Assim, o presente estudo objetiva verificar se o investimento no capital intelectual (CI) pode ser apontado como um dos instrumentos de controle gerencial que contribuíram nesse processo. Para tanto, utilizou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, buscando-se apresentar as características principais do sistema de controle gerencial da organização e o detalhamento da gestão do CI dentro desse sistema. Os resultados alcançados no presente trabalho sugerem que no sistema de controle gerencial existente no CASNAV há uma clara relação entre o capital intelectual, o processo de comunicação e a cultura organizacional, que contribuiu para potencializar os efeitos gerados pelo investimento em CI, no que tange à sua capacidade de influenciar o comportamento dos membros da referida organização. Em especial, a ênfase dada pela organização no desenvolvimento do seu capital humano aponta para um aumento da probabilidade de ocorrer a congruência de objetivos individuais e organizacionais, conforme o pensamento de Flamholtz (1979). Assim, foi possível chegar-se ao entendimento de que o investimento no capital intelectual, desenvolvido pelo CASNAV, pode ser apontado como um dos instrumentos de controle gerencial adotados por essa organização, à luz do que preconiza a literatura.

**Palavras-chave:** Capital Intelectual, Controle Gerencial, Comportamento.

**Abstract:** Since the year 1995 with the launch of the Master Plan for Reform of the State Apparatus, the Federal Government has proposed the dissemination of doctrines of public management focused on results. In this context, an organization of the Brazilian Navy has been detaching itself for succeeding in reaching the objectives established in its strategic planning. This organization, called CASNAV, got successive awards,

<sup>1</sup>Artigo apresentado no III EnAPG. Salvador – BA. Novembro. 2008

<sup>2</sup> Mestre em contabilidade pela FACC-UFRJ, [andersoncapita@yahoo.com.br](mailto:andersoncapita@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Doutora em administração pelo Instituto COPPEAD-UFRJ, [anafonseca@pobox.com](mailto:anafonseca@pobox.com)

between the years of 2004 and 2007, in the Federal Government Public Management National Award, an event linked to the Ministry of Planning, Budget and Management. During this period, it was observed that CASNAV has used diverse mechanisms with the intention of creating favorable conditions to the occurrence of desirable behaviors on the part of its members, aiming to reach the established goals. Thus, the objective of the study was to verify if the investment in intellectual capital (IC) can be considered as one of the instruments of management control that had contributed to this process. In such way, the case study was used as research strategy, searching to present the main characteristics of the management control system as well as details of the IC management in this system. Results suggest that in CASNAV existing management control system there is a clear relationship between intellectual capital, process of communication and organizational culture, which has contributed to increase the effect generated by the investment in IC, concerning its capacity to influence the behavior of the members of the referred organization. Specifically, the emphasis given by the organization to the development of its human capital suggests an increase of the probability of congruence between individual and organizational objectives, as observed by Flamholtz (1979). Thus, it was possible to conclude, in the light of the literature, that the investment in intellectual capital made by CASNAV can be designated as one of the instruments of management control adopted by the organization.

**Keywords:** Intellectual Capital, Management Control, Human Behavior.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o tema da eficiência do Estado vem assumindo, cada vez mais, um papel de relevância dentro da nossa sociedade. Com isso, o Governo Federal tem buscado aprimorar a sua forma de administração, através da adoção de diversas iniciativas.

Dentre as referidas iniciativas destaca-se o estabelecimento de programas voltados para o desenvolvimento da gestão como o Programa de Modernização do Poder Executivo Federal (PMPEF) que tem por objetivo melhorar o desempenho da Administração Pública Federal, aumentar sua eficiência e eficácia, e proporcionar uma maior economicidade na execução das políticas governamentais.

Outra iniciativa que merece destaque é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) que foi instituído com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, formulando e implementando medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual; à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão; e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais.

Pode-se considerar como um dos marcos iniciais da fase mais recente de reformas, ocorridas no Brasil, o lançamento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) pelo Governo Federal em 1995. O referido plano teve por objetivo alterar de forma significativa o modelo de gestão do setor público no país, tendo como idéia central a inovação da Administração Pública, que seria dotada de novas estruturas institucionais, instrumentos de gestão e formas de controle.

A proposta básica do PDRAE, segundo Bresser Pereira (1998), era transformar a administração pública brasileira, de burocrática em administração pública gerencial. Dessa forma, a eficiência da administração pública tornou-se essencial, dada a necessidade de redução de custos e de aumento da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

A Marinha do Brasil (MB), inserida nesse contexto, já havia criado no ano de 1994 o sistema das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS).

O referido sistema buscava fundamentalmente, o aprimoramento dos controles internos e a determinação mais eficiente dos custos das organizações militares industriais e prestadoras de serviços (BRASIL, 2004a). Dessa forma, a Alta Administração Naval visava solucionar a preocupação existente quanto à incapacidade de mensuração dos custos das organizações militares industriais e prestadoras de serviços (BRASIL, 2004, p.15-1).

Tal preocupação encontrava origem, principalmente, nos seguintes fatos: a) constantes déficits financeiros destas organizações; e b) desconhecimento de outras posições econômico-patrimoniais que possibilitassem a identificação e a correta avaliação das diversas atividades desenvolvidas nestas organizações (BRASIL, 2004, p.15-1).

Para operacionalizar a implantação do sistema foram utilizadas duas ferramentas: o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e a contabilidade de custos. A utilização dessas ferramentas visava permitir que a Alta Administração Naval passasse a visualizar tanto os reais custos daquelas organizações quanto a necessidade estratégica de suas existências (BRASIL, 2004, p.15-1).

Conceitualmente, OMPS é a organização militar que presta serviços a outras organizações militares da Marinha e, eventualmente, a organizações extramarinha, efetuando a cobrança pelos serviços prestados, a partir dos custos e despesas por ela incorridos (BRASIL, 2004, p.15-2). Vale ressaltar que no sistema OMPS está prevista a possibilidade de aplicação de uma taxa, sobre os custos e despesas incorridos, a fim de proporcionar à organização que prestou o serviço a obtenção de uma espécie de “margem de lucro” com o propósito de cobrir possíveis perdas durante o processo produtivo e, também, para permitir a realização de pequenos investimentos na organização. Dessa forma, é possível perceber que à semelhança das empresas privadas, o relacionamento do tipo “fornecedor x cliente” passou a ser buscado pelas OMPS.

Assim, a difusão de doutrinas de gestão pública voltadas para os resultados, nos últimos anos, aponta para a necessidade da institucionalização de uma atividade de planejamento e controle, fundamental para a avaliação dos gestores públicos, que é o controle gerencial.

Entretanto, nota-se que ainda hoje, início do século XXI, o número de pesquisas sobre controle gerencial no Brasil é relativamente pequeno, conforme afirma Martinewski (2003). Ressalta-se que no âmbito do setor público as pesquisas sobre controle gerencial são ainda menores, fato este que aponta para a necessidade da realização de mais estudos exploratórios nesta área.

Assim, o tema abordado no presente trabalho reveste-se de importância teórica, tendo em vista que o assunto estudado revela-se enriquecedor da moderna literatura voltada para a administração pública, ao se constatar o pequeno número de trabalhos acadêmicos com foco na análise e na compreensão dos sistemas de controle gerencial utilizados pelas organizações da esfera pública.

Nesse sentido, a idéia de desenvolver um artigo na área de controle gerencial em organizações públicas surge em primeiro lugar pelo desejo de confrontar as práticas vivenciadas por estas com os conceitos teóricos existentes.

Dentro desse contexto, uma organização prestadora de serviços da Marinha vem se destacando pelo êxito obtido no alcance dos objetivos e metas estabelecidos em seu planejamento estratégico. A referida organização, denominada CASNAV, obteve segundas premiações, entre os anos de 2004 e 2007, no Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF), vinculado ao já mencionado programa GesPública.

Para a obtenção dos resultados favoráveis nesse período recente, o CASNAV adotou diversas práticas buscando influenciar, positivamente, o comportamento dos indivíduos a fim de aumentar a probabilidade da ocorrência de comportamentos dirigidos ao alcance dos objetivos da organização, de acordo com o pensamento de Flamholtz (1979).

Dentre os procedimentos mencionados, o investimento no seu capital intelectual (CI) merece destaque por revestir-se de um caráter inovador, até certo ponto, dentro da administração pública federal direta e, em especial, para uma organização militar.

Assim, este trabalho terá por objetivo verificar se o investimento no capital intelectual pode ser apontado como instrumento de controle gerencial, no caso do CASNAV.

Para tanto, o artigo foi desenvolvido no formato de um estudo de caso, onde além desta primeira seção, em que foi realizada a contextualização do tema, desenvolveram-se mais cinco seções. Na seção 2, tratou-se dos aspectos teóricos com ênfase no controle gerencial e no capital intelectual, por constituírem-se nas pedras basilares da pesquisa. Na seção 3, foram abordados os aspectos metodológicos de acordo com os quais a pesquisa foi delineada. Na seção 4, foi realizada a caracterização do caso CASNAV, abordando-se aspectos relativos à sua administração. Além disso, buscou-se apresentar as características principais do sistema de controle gerencial e o detalhamento da gestão do capital intelectual dentro desse sistema. Na seção 5, foi realizada uma análise crítica dos resultados encontrados. Por fim, na seção 6, foram formuladas as considerações finais, bem como as recomendações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Controle Gerencial

Otley *et al* (1995) afirmam que as raízes do controle gerencial encontram-se nos primórdios do pensamento administrativo. Os estudos dessa época foram caracterizados por uma atenção aos problemas reais com uma abordagem científica focada na compreensão e no desejo de resolver problemas.

Gomes (1997) afirma que a partir da década de setenta, principalmente, pode-se perceber o surgimento de novas abordagens que, valendo-se de uma perspectiva mais ampla do conceito de controle, passaram a incorporar conhecimentos oriundos de outras áreas, como por exemplo: psicologia, sociologia e antropologia.

Assim, diante da existência de diversas abordagens sobre controle gerencial, neste estudo foram priorizadas aquelas que enfatizam a importância dos aspectos motivacionais e comportamentais dos sistemas de controle gerencial. Para tanto se tomou por base o trabalho de Gomes e Salas (1999), que apresentou algumas das principais abordagens sobre controle gerencial enquadradas no contexto acima. Tais abordagens são representadas pelos trabalhos de Anthony (1965); Flamholtz (1979) e Hofstede (1981).

Cumprе ressaltar que dentre as principais abordagens, destaca-se a de Anthony (1965), a seguir descrita em sua versão atualizada, pois conforme afirma Martinewski (2003, p.26):

*Independentemente da forma como o estudo de controle gerencial é sistematizado, parece, entretanto, incontestável que a primeira abordagem que, efetivamente, se tornou referência na área de controle gerencial foi o trabalho de Anthony (1965).*

Segundo Anthony e Govindarajan (2002, p. 34), “o controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeçam às estratégias adotadas”.

Ao fazerem considerações sobre comportamento, os referidos autores destacam que apesar de sistemático, o processo de controle gerencial não é mecânico, pois envolve interações entre indivíduos. Tal fato justifica-se pela existência dos objetivos pessoais dos executivos e membros da organização em geral.

O problema principal do controle é induzir estes indivíduos a atuarem de maneira que, ao procurarem seus objetivos pessoais, auxiliem o alcance dos objetivos da organização, chegando-se, desta forma, à chamada congruência de objetivos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Isto significa que os objetivos individuais do pessoal da organização devem ser consistentes com os objetivos dela própria, na medida do possível. Porém, os mesmos autores (p.141) defendem que “não existe uma perfeita congruência entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização”. Tal pensamento, segundo Anthony e Govindarajan (2002, p.141), justifica-se pelo fato de que “sistemas formais e processos informais influenciam o comportamento humano nas organizações, e, portanto, afetam o grau de obtenção de congruência de objetivos”.

Os referidos processos informais têm origem externa e interna à organização, sendo que para Anthony e Govindarajan (2002), a maioria deles é de origem interna. Dentre os fatores de origem interna, a cultura da organização é apontada como o mais importante.

O plano de referência de Flamholtz (1979), ao mesmo tempo em que enfatiza os aspectos comportamentais dos membros da organização, destaca a incerteza inerente ao processo de controle gerencial. Nesse sentido, ele demonstra que os sistemas de controle são mais probabilísticos do que determinísticos, ou seja, o propósito é maximizar as condições favoráveis que levam ao *goal congruence*.

Segundo Gomes e Rodrigues (2005, p. 3), na abordagem de Flamholtz (1979), “a motivação de indivíduos ou grupos é o elemento-chave, não se tratando de controlar o

comportamento das pessoas de maneira predeterminada, mas influenciá-las a agirem de forma consistente com os objetivos da organização”.

Para Flamholtz (1979), os sistemas de controle gerencial têm quatro funções. A função primária de um sistema de controle é reduzir o conflito entre os objetivos pessoais e os da organização.

Uma segunda função gerencial de um sistema de controle é a coordenação dos esforços das diversas partes de uma organização. Isso envolve a comunicação de informações relevantes a cada unidade de modo a compreenderem o que é esperado delas.

A terceira função de um sistema de controle é a de permitir a descentralização das operações rotineiras da organização. Isto reduz o envolvimento da alta administração nestas operações, criando, por outro lado, a necessidade de desenvolver medidas de avaliação de desempenho das unidades, agora responsáveis diretas pelas operações.

A quarta função de um sistema de controle é prover *feedback* na identificação de problemas verificados nas operações realizadas nas unidades, de modo a possibilitar a correção dos desvios e reforçar os resultados positivos.

Otley (1994) afirma que a avaliação de desempenho e o *accountability* (prestação de contas), ainda são as pedras angulares sobre as quais se baseia um controle gerencial efetivo.

Assim, é possível depreender que os pensamentos acima descritos contêm princípios aplicáveis ao setor público, principalmente no que diz respeito ao aspecto da prestação de contas. Entretanto cabe ressaltar que a ausência do objetivo de lucro leva à necessidade de adaptações dos mecanismos de controle, pois conforme Anthony e Herzlinger (*apud* RIBEIRO FILHO, 1997, p.7):

*Em uma organização orientada para o lucro, a sua quantia fornece uma medida geral da eficiência e eficácia. Em muitas não voltadas, no entanto, os outputs não podem ser medidos em termos quantitativos em razão de muitas organizações sem fins lucrativos terem múltiplos objetivos, e não existir uma alternativa praticável de se combinar as medidas de muitos outputs, cada um dos quais voltados para acompanhar um daqueles objetivos, expresso em um número simples que traduza a eficácia geral da organização. A ausência de uma medida satisfatória, simples e geral da performance, comparável à medida de lucro é o mais sério problema do controle gerencial nas entidades sem fins lucrativos. O problema não é a ausência do motivo do lucro e sim a ausência da medição do lucro.*

Nesse sentido, Hofstede (1981) destaca que as abordagens tradicionais de controle gerencial geralmente falham quando adotadas para empresas públicas ou sem fins lucrativos. Dessa forma, os sistemas de controle gerencial de organizações públicas e sem fins lucrativos não podem ser os mesmos desenvolvidos para outras formas de organização, devendo-se observar as peculiaridades inerentes a este tipo de organizações.

## 2.2. Instrumentos de Controle Gerencial

Kaplan (1994) afirma que a abordagem tradicional dava ênfase à estabilidade, ao controle e à eficiência e produtividade de máquinas, trabalhadores e departamentos isolados, onde orçamentos, padrões e análise de variações eram as ferramentas principais para promover o controle de custos. Porém, o mesmo autor alerta que o novo cenário, estabelecido a partir da década de 1980, passou a exigir ligações entre as diversas funções a fim de promover um desempenho eficaz e eficiente dos processos da organização e não somente das tarefas individuais dentro de um processo.

Dessa forma, conforme destaca Kaplan (1994), começaram a surgir iniciativas como a Gestão da Qualidade Total (TQM) e *Just-in-Time*, que serviriam de indicativos para a nova filosofia de melhoria contínua, onde os trabalhadores desempenhariam papel fundamental.

Sob esse novo prisma Kaplan (1994, p.256) afirma: “os sistemas de controle gerencial sofreram alterações de tentar controlar os trabalhadores para tentar mantê-los informados”.

Ao abordar esse assunto, Martinewski (2003) apresenta alguns instrumentos desenvolvidos para contribuir no alcance do objetivo de manter os funcionários mais bem informados para a execução de seu trabalho. Em sua pesquisa o referido autor aponta os seguintes instrumentos: custeio baseado em atividades (ABC); *balanced scorecard* (BSC); valor econômico agregado (EVA); capital intelectual; e governança corporativa.

Assim, diante do ora exposto, e tendo em vista o objetivo da presente pesquisa, a seguir serão apresentadas características conceituais do capital intelectual.

## 2.3. Capital Intelectual

Davenport e Prusak (1998) afirmam que um conhecimento melhor pode levar à eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos e na sua produção. Pode-se utilizá-lo para tomar decisões mais acertadas com relação à estratégia, concorrentes, clientes, entre outros aspectos. Porém, uma vez que o conhecimento e as decisões estão, de modo geral, na cabeça das pessoas, pode ser difícil determinar o caminho que vai do conhecimento até a ação.

Nesse sentido, entra em cena o incremento do interesse pelo capital intelectual, dentro do contexto da chamada “sociedade do conhecimento”. Tal interesse encontra respaldo no pensamento de vários autores, sendo que dentre eles pode-se destacar o de Robert Reich (*apud* Mouritsen, 1998, p.468):

*Os integrantes da profissão contábil [...] têm se preocupado abertamente sobre como informar investidores potenciais sobre o valor dos empreendimentos cujo valor apóia-se nos cérebros de seus funcionários. Eles têm usado o termo Goodwill para se referir à ambígua zona dos balanços patrimoniais situada entre os ativos tangíveis e o valor de seus talentos.*

Da visão de Reich, segundo o pensamento acima, pode-se depreender que se o capital intelectual continuar excedendo o capital físico como ativo chave das organizações, os acionistas vão se descobrir em um terreno cada vez mais inseguro, cabendo à contabilidade encontrar meios para reduzir a lacuna existente entre o valor de mercado de uma organização e o valor registrado nas suas demonstrações contábeis.

Assim, por estarem inseridas num ambiente de alta competição, caracterizado por uma sociedade profundamente afetada pelos paradigmas introduzidos pela "era do conhecimento", as organizações estão cada vez mais dependentes de mecanismos eficazes de administração da informação, visando à redução do quadro de incerteza em que suas decisões são tomadas. Ainda neste pensamento, Rodriguez (2002) afirma que as organizações, a fim de se tornarem competitivas e eficazes, estão adotando um novo modelo de gestão, que alia o uso dos recursos tecnológicos à sua capacidade de inovação, criação e transformação da informação em insumo capaz de alimentar e sustentar seus processos decisórios.

O conceito de capital intelectual tem sido gradativamente valorizado nos últimos anos no âmbito interno das empresas, sendo que atualmente é muito difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação, utilizando-se do conhecimento como forma de atração de clientes e da tecnologia da informação como instrumento gerencial (SILVA; FONSECA, 2007, p.20).

Vale ressaltar que, ainda hoje, não há um consenso em torno do tema capital intelectual, principalmente sobre sua conceituação e entendimento. Desta forma, muitos estudos em Administração de Empresas, em Economia Institucional e áreas afins (entre elas a Contabilidade) vêm sendo realizados com enfoques diferenciados, mas objetivando tratar o conhecimento como recurso econômico nas organizações, dentro de suas variações, motivados pela premissa de que contribuem para a melhoria de seus desempenhos (ANTUNES e MARTINS, 2005).

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.40), o capital intelectual "é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado".

Edvinsson e Malone (1998) explicam o Capital Intelectual através de uma metáfora, comparando a empresa a uma árvore, cuja parte visível, constituída por tronco, galhos e folhas, representa o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrações contábeis e outros documentos; as raízes, parte invisível, compõem o Capital Intelectual formado por fatores dinâmicos que embasam a empresa visível.

Pode-se entender a metáfora utilizada como uma exaltação da amplitude atingida pelo capital intelectual, pois ao compará-lo com as raízes ocultas que dão sustentação à empresa visível, os autores enfatizam a contribuição desse grupo de ativos intelectuais na formação do resultado da empresa, o qual é representado pelos frutos. Segundo eles, os

investimentos em capital intelectual são os instrumentos fundamentais para a criação de valor.

Apesar de haver diferentes formas de apresentar a composição do capital intelectual, adota-se nesse estudo a de Edvinsson e Malone (1998), mais comumente utilizada por englobar os principais elementos considerados por todos os autores. Edvinsson e Malone (1998) estruturam o capital intelectual em dois componentes básicos: capital humano, capital estrutural.

O capital humano inclui toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos empregados e gerentes, bem como a capacidade de captar a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo em mudança, incluindo a criatividade e a inovação organizacional.

O capital estrutural é descrito por Edvinsson e Malone (1998) como o arcabouço, o *empowerment* e a infra-estrutura que dão apoio ao capital humano. Inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação, além de itens tradicionais como as marcas, patentes, marcas registradas e direitos autorais. É a capacidade organizacional em transmitir e armazenar o conhecimento. Cabe aqui destacar que a cultura organizacional constitui-se em um dos componentes do capital estrutural.

Além dos dois componentes básicos, Edvinsson e Malone (1998) apontam o capital de clientes como um terceiro componente do capital intelectual, abrangendo as relações com o ambiente externo, especialmente clientes e fornecedores. Os autores afirmam que é no relacionamento com os clientes que o fluxo de caixa se inicia, ou seja, trata-se de um fator determinante para a formação do resultado e para a continuidade do negócio.

Stewart (1998, p.113), afirma que o capital intelectual de uma organização, destarte os recursos de tecnologia da informação, reside nas mentes das pessoas que estarão dispostas ou não a compartilhar seus conhecimentos em decorrência do ambiente interno da organização. Sem uma cultura de trabalho em equipe, remuneração e recompensas que o sustentem, “um jardim de conhecimentos será tão triste quanto um playground construído ao lado de um prédio onde só moram idosos”. Tomando por base esse entendimento, depreende-se que o sucesso da gerência do capital intelectual estrutural depende da liderança, que em princípio é composta pelos decisores da organização. Se o envolvimento e a disposição para o compartilhamento do conhecimento dentro da empresa forem percebidos por todos, estará criado o ambiente necessário e indispensável para o aprendizado.

Por sua vez, vale destacar que o estilo de liderança desenvolvido em uma organização está diretamente ligado à sua cultura. Schein (1992) afirma que liderança e cultura são dois lados de uma mesma moeda. Assim, os líderes primeiro criam a cultura enquanto grupos e organizações são formados. Uma vez existindo a cultura, ela determina os critérios para liderança e quem será ou não líder.

Mouritsen (1998) afirma que a demonstração do capital intelectual está preocupada em registrar e visualizar a criação de conhecimento, tendo em vista poder determinar prioridades. Assim, gerentes poderiam, sob o regime do capital intelectual, concentrar-se em desenvolver os funcionários (capital humano), desenvolver estruturas internas (capital organizacional) e desenvolver relações com clientes (capital de cliente). Dessa forma, a alta administração é parcialmente removida do desenvolvimento da estratégia da organização, passando a ter o papel de estimular a disseminação da criatividade e do conhecimento que promoverão uma maior produtividade do pessoal administrativo.

### 3. METODOLOGIA

Kerlinger (1980) afirma que a natureza, ou delineamento da pesquisa, pode ser definida como sendo o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a obterem-se respostas para as perguntas de pesquisa. Assim, diante da existência de várias taxonomias de tipos de pesquisa, no presente trabalho será adotada a de Vergara (2003) que propõe classificar as pesquisas quanto aos fins pretendidos e quanto aos meios propostos. A mesma autora observa ainda que os tipos de pesquisa “não são mutuamente excludentes”, sendo possível utilizá-las de forma combinada (VERGARA, 2003, p.49).

Diante do exposto, pode-se classificar a presente pesquisa como exploratória e descritiva quanto aos fins. Exploratória, porque visou buscar a identificação da aplicação de conceitos teóricos sobre capital intelectual em uma organização militar prestadora de serviços da Marinha, tendo em vista que há pouco conhecimento acumulado nesta área. Descritiva, pois buscou expor as características do sistema de controle gerencial de uma OMPS, em especial no que se refere ao uso do capital intelectual como mecanismo de controle.

A investigação exploratória, segundo Vergara (2003, p.47), “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. A mesma autora afirma que a pesquisa descritiva consiste em expor as características de uma determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Por fim, ressalta Vergara (2003, p.47) que a pesquisa descritiva “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, utilizando-se o estudo de caso único como estratégia de pesquisa, de acordo com Yin (2001).

Considerando o objetivo proposto, o procedimento metodológico adotado foi concebido como uma pesquisa bibliográfica, pois conforme Vergara (2003), pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral, onde fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas que também pode esgotar-se em si mesma. Comentando sobre os principais aspectos das pesquisas bibliográficas, Martins (2000) afirma que se trata de estudo para conhecer as contribuições

científicas sobre determinado assunto e tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto. Dessa forma, este trabalho buscou a identificação e compilação das referências bibliográficas associadas a controle gerencial e capital intelectual, adotando importantes obras cujo reconhecimento se dá pelo notório saber de seus autores.

Documental e de campo, porque envolveu a coleta de dados primários no âmbito da organização estudada, através da análise de documentos internos não acessíveis ao público em geral, além da aplicação de questionário. Estudo de caso, porque concentrará esforços na análise de apenas uma organização, na busca por um maior grau de aprofundamento sobre o assunto, por meio da investigação de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são evidentes, conforme nos ensina Yin (2001).

A investigação documental, segundo Vergara (2003), é feita em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, ou com pessoas. A pesquisa de campo consiste na investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou onde estão disponíveis os elementos para explicá-lo (VERGARA, 2003). O estudo de caso, afirma Vergara (2003, p.49), “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”.

Yin (2001) afirma que existem três fundamentos lógicos que representam as razões para se conduzir um estudo de caso único. O primeiro configura-se quando representa o “caso decisivo” ao se testar uma teoria bem formulada. O segundo é aquele em que o caso representa um “caso raro ou extremo”. Por fim, o terceiro fundamento para um estudo de caso único é o “caso revelador”. Nessa situação, o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica (YIN, 2001, p.63).

Nesse sentido, é possível afirmar que a presente pesquisa, desenvolvida sob a lógica de um estudo de caso único, fundamenta-se na natureza reveladora do caso em estudo, justificando-se, assim, a escolha feita.

O procedimento de coleta de informações utilizou-se de dois recursos distintos: dados primários e dados secundários. Segundo Mattar (1999, p.135), os dados primários são “aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”. Já os dados secundários são “aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros aos de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados”.

Assim, diante da intenção de alcançar um maior grau de profundidade na pesquisa, optou-se pela coleta de dados primários por meio de entrevista, realizada com o auxílio de um questionário composto por perguntas abertas, no intuito de possibilitar a sistematização das respostas. As perguntas do questionário referem-se ao sistema de

controle gerencial projetado pela organização e à influência do investimento no capital intelectual dentro desse sistema. Como base teórica para a montagem do questionário foram utilizados os trabalhos de Gomes (1983) e Martinewski (2003).

O entrevistado é militar, do sexo masculino, com 67 anos de idade. Tendo servido no CASNAV por mais de uma vez, em períodos distintos, perfaz um tempo total de organização de 13 anos. Possui formação acadêmica na área de estatística, nível mestrado. Lotado na assessoria de Ciência e Tecnologia, componente do nível estratégico da organização.

Os dados secundários foram coletados no âmbito da organização, principalmente através da pesquisa documental, em especial nos relatórios de gestão dos anos de 2003 a 2006. Ainda na coleta de dados secundários, foram utilizadas diversas publicações como livros, periódicos, teses e dissertações e, complementarmente, pesquisa via Internet, de modo a se poder realizar o levantamento bibliográfico da pesquisa.

Dentre as limitações da pesquisa, ressalta-se que os resultados encontrados neste estudo limitam-se à organização estudada, não sendo possível generalizá-los para outras organizações prestadoras de serviços da Marinha.

Além disso, embora tenham sido empregadas as táticas recomendadas para reduzir o julgamento subjetivo do investigador na coleta de dados, por meio da utilização de múltiplas fontes de evidências, recomenda-se cautela tendo em vista que não se pode garantir que as observações realizadas pelo pesquisador tenham coberto todos os pontos importantes requeridos por estudos desta natureza.

Deve-se salientar, também, que as informações levantadas nas entrevistas referem-se exclusivamente à opinião da pessoa entrevistada, não servindo como generalização da percepção de todos os componentes da organização.

#### **4. DESCRIÇÃO DO CASO CASNAV**

##### **4.1. Caracterização da Organização**

O CASNAV é uma Organização Militar Prestadora de Serviços (OMPS) da Marinha do Brasil, integrante do Sistema de Ciência e Tecnologia da Marinha, tendo sido reconhecido como órgão da área de Ciência e Tecnologia da Administração Pública Federal Direta, em 1993.

No ano de 2001, o CASNAV assinou com a Secretaria Geral da Marinha (SGM), representante legal do Comando da Marinha, o seu primeiro contrato de gestão, que no âmbito da MB foi denominado Contrato de Autonomia de Gestão (CAG).

Uma das metas contidas no referido contrato era a participação da organização no Prêmio Nacional de Gestão Pública (PQGF) do Governo Federal, fato este que vem ocorrendo desde o ano de 2003.

O PQGF instituído em três de março de 1998, é uma das ações estratégicas do Programa da Qualidade no Serviço Público, tendo por finalidade reconhecer e premiar as organizações

públicas que comprovem alto desempenho institucional, com qualidade em gestão. Para tanto, o referido prêmio realiza ciclos anuais de premiação, quando as organizações públicas se candidatam de acordo com instruções previamente estabelecidas e apresentadas neste documento. O processo de avaliação da gestão de cada candidata tem por base o Modelo de Excelência em Gestão Pública. Tal modelo está alinhado com o “estado da arte” da gestão contemporânea, ao mesmo tempo em que responde às exigências próprias da natureza pública de nossas organizações. O PQGF tem mantido as características universais da gestão de excelência que o identifica com os modelos de gestão utilizados pelos setores público e privado em mais de 60 países. Assim, o reconhecimento por meio do Prêmio Nacional de Gestão Pública significa destacar, dentre as organizações participantes de um ciclo de premiação, aquelas que evidenciam melhoria gerencial na direção da inovação, da redução de custos, da qualidade dos serviços e da satisfação do cidadão.

Cumprido ressaltar que o CASNAV foi laureado com premiações na faixa bronze do referido concurso nos ciclos 2004, 2005 e 2007, não tendo sido em 2006 pelo fato de que o regulamento do PQGF impede que a mesma organização seja premiada na mesma faixa por três anos consecutivos. Cabe mencionar, também, que o CASNAV mantém servidores qualificados como avaliadores do PQGF, onde tais elementos visitam outras organizações públicas durante o processo de avaliação do referido prêmio.

O CASNAV realiza atividades segundo as seguintes áreas de competência técnica: Análise de Sistemas; Pesquisa Operacional; Engenharia de Sistemas; Segurança da Informação; Criptologia; Matemática; e Estatística.

A administração do CASNAV é dividida em três níveis. O primeiro nível é o estratégico, composto pelo diretor, vice-diretor, assessores da direção, e chefes dos departamentos, respectivamente, de administração, de engenharia de sistemas e de apoio tecnológico. O segundo nível é o tático, composto pelos encarregados de divisão e assessores dos chefes de departamento. O terceiro nível é o operacional, composto pelos gerentes de projeto e encarregados de seção.

Além disso, existem três conselhos e um comitê com atribuições e componentes formalmente previstos, que participam diretamente do processo de tomada de decisão, assessorando o diretor, autoridade máxima da organização, nos assuntos que lhes couberem. O Conselho Consultivo (ConSult) trata, principalmente, dos assuntos relativos ao contrato de gestão. O Conselho Técnico (ConsTec) cuida dos assuntos de natureza técnica. O Conselho Econômico (ConsEco) trata de gerência econômico-financeira. Por fim, o Comitê de Qualidade é responsável pelo bom funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Ressalta-se que todos os cargos da organização são ocupados por pessoas concursadas, componentes da Administração Pública Federal, quer seja na condição de militares ou na de servidores civis.

## 4.2. Controle Gerencial no CASNAV

O sistema de controle gerencial do CASNAV foi implantado há sete anos, tal fato está diretamente relacionado com a elaboração do primeiro planejamento estratégico da organização no ano 2000, que teve como consequência a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão (CAG) em 2001.

O referido contrato foi apontado, pelo entrevistado, como o “divisor de águas” no seu processo de gestão, pois através do estabelecimento de metas, acordadas entre as partes, propiciou-se um ambiente favorável a uma administração com enfoque mais gerencial do que burocrático, este último comum na administração pública.

De acordo com o Manual de Gestão da Qualidade, o CASNAV almeja a obtenção de metas de alto desempenho através da promoção da cultura da excelência na organização, baseada na sua política de qualidade (CASNAV, 2007a).

Assim, a qualidade pode ser apontada como uma das pedras basulares da cultura organizacional, onde merece destaque a figura dos “promotores de qualidade”. Tais elementos são selecionados entre os componentes da organização, voluntários, que possuam como características, dentre outras: liderança, entusiasmo, disciplina, visão sistêmica, credibilidade, participação e preocupação com resultados. Os “promotores de qualidade”, ao disseminarem conceitos e idéias de qualidade em toda a organização, atuam como os principais agentes de mudança, incentivando o comprometimento de todos com a cultura da excelência.

O CASNAV possui valores e tradições peculiares ao meio naval, sendo que além dos valores da Marinha do Brasil, que são estabelecidos em norma específica, a organização decidiu efetuar um complemento, criando um código de ética específico para o seu ambiente interno. Na referida organização, entende-se que os valores servem como filtros que impedem que hábitos inadequados se incorporem à cultura da organização ou de parte dela. Assim, o que se deseja é que os componentes da organização ajam de acordo com um mesmo código de ética, que darão o tom comportamental de todos.

Dentre o conjunto de valores, estabelecidos no código de ética do CASNAV, destacam-se: a) ética; b) cooperação; c) constância de propósitos; d) fidelidade; e e) profissionalismo.

Segundo o entrevistado, “o CASNAV mede e avalia o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas por meio da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), que é realizada anualmente por consultoria independente”. O mesmo entrevistado informou que nessa pesquisa vários aspectos são abordados, sendo que dentre outros se destacam os seguintes: a) colaboração entre as diferentes áreas; b) relacionamento com as chefias superiores; c) conhecimento sobre as funções; d) relacionamento com colegas de trabalho; e e) realização pelos resultados alcançados.

Conforme exposto em seu planejamento estratégico 2006/2010, dentre os fatores-chave para o cumprimento de sua missão, o CASNAV considera a gestão das informações como fator de fundamental importância para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

### 4.3. O Desenvolvimento do Capital Intelectual no CASNAV

Para o CASNAV, o conhecimento torna-se um ativo quando obtido de maneira que possa ser descrito, compartilhado, explorado e, também, aplicado (CASNAV, 2007).

Nesse sentido, segundo o entrevistado, o conhecimento é um bem que se funde no próprio produto do CASNAV, sendo um pré-requisito da organização, que seus servidores, desde o seu ingresso, sejam submetidos a processos contínuos de qualificação, atualização e treinamento, visando à melhoria dos produtos e serviços, conforme evidenciado no Plano Plurianual de Capacitação de Pessoal (PPCP). Tais processos de capacitação são partes integrantes da gestão do conhecimento (GC) da organização. Ressalta-se que o PPCP prevê a adoção de medidas que possibilitem a transmissão do conhecimento adquirido, por parte dos membros da organização, como a realização de palestras e a confecção de documentos (cartilhas, manuais, etc.) que são divulgados à organização como um todo.

Assim, na visão do entrevistado, há no CASNAV uma preocupação clara com o investimento no Capital Intelectual, principalmente pelo fato de ser o conhecimento o seu principal produto. Para tanto, a organização desenvolve uma GC, onde se realiza a identificação, o desenvolvimento e a manutenção do conhecimento.

O processo inicia-se com a identificação das necessidades de conhecimentos, a partir das carências evidenciadas pelos encarregados de divisão e respectivos gerentes de projeto, em face dos requisitos para a consecução dos produtos e serviços pactuados nos termos de compromisso firmados com seus clientes. Também são observadas as tendências tecnológicas, com vistas a manter a organização capacitada para atender a toda demanda de serviço compatível com a sua missão. Após isso, as necessidades de conhecimento são supridas cumprindo-se o PPCP, tendo-se como foco as atividades pertinentes aos macroprocessos da organização e as competências institucionais, à luz do seu planejamento estratégico.

A organização tem, também, o objetivo de atrair e reter talentos e competências, valendo-se, para alcançá-lo, da credibilidade do CASNAV junto à comunidade científica; da estabilidade do emprego; das oportunidades de atualização tecnológica oferecidas; e da gratificação por desempenho da carreira de C&T para os servidores civis (CASNAV, 2007).

Ao abordar o aspecto referente ao interesse das pessoas em fazer parte do CASNAV, o entrevistado destacou as oportunidades oferecidas àqueles que desejam realizar cursos de pós-graduação, afirmando o seguinte:

*[...] além dos cursos de pós-graduação que a Marinha aprova, o Almirante (diretor) dá uma concessão para pós-graduação, mesmo que não seja aprovada pela Marinha. Se você quiser fazer um mestrado ou um doutorado, você tem quatro horas em dias diferentes por semana para assistir aulas e fazer sua tese. Enfim, existem hoje nesse processo aí, seis doutorandos e quatro mestrandos. [...]. Então o pessoal gosta muito e retribui.*

Ainda no que tange ao assunto capital intelectual, mais especificamente no que se refere ao capital estrutural, verificou-se que a organização utiliza de modo formal e rotineiro, um conjunto de sistemas de informação, a maioria desenvolvida internamente, de modo a atender às suas necessidades, tanto nos processos finalísticos quanto nos de apoio. Como

exemplos dos sistemas utilizados destacam-se o Sistema de Administração Financeira (SADF); o Sistema de Acompanhamento de Projetos e Atividades (SAPA); e o Sistema de Informações Gerenciais (SIG).

Como um dos principais instrumentos utilizados na GC desenvolvida pelo CASNAV, apresentou-se o Relatório de Lições Aprendidas (RLA) dos projetos, que tem por finalidade garantir que experiências obtidas durante a execução do projeto sejam documentadas para futuras consultas.

No que tange ao capital de clientes, o entrevistado destacou a importância dada pela organização ao seu relacionamento com os clientes, citando a criação de uma divisão específica para tratar dos assuntos atinentes a tal área. A citada divisão tem por finalidade implantar um processo de suporte ao cliente frente às necessidades, em tempo hábil, fornecendo informações que contribuam para a melhoria do processo de gestão de projetos. Essa divisão atua como interface entre os clientes, atuais e potenciais, e o CASNAV, administrando o relacionamento entre eles, desde o contato inicial para criação de um projeto até a implantação do mesmo, avaliando a qualidade em todas as suas etapas, e permitindo, assim, que o CASNAV analise a satisfação do cliente.

No mesmo sentido, visando o aprimoramento de seus processos de apoio, a organização realiza avaliações de seus fornecedores quanto à capacidade de atendimento, aos requisitos especificados e ao cumprimento da legislação no tocante ao meio ambiente, saúde e segurança, de acordo com instruções documentadas. Os resultados das avaliações são registrados e divulgados internamente. Cada fornecedor recebe uma pontuação de zero a dez, segundo seu desempenho. A avaliação efetuada é repassada detalhadamente ao fornecedor para que o mesmo possa melhorar. Caso um determinado fornecedor tenha duas avaliações sucessivas abaixo de seis, é considerado inativo para aquisições do CASNAV durante três meses; após esse período, é reavaliado, podendo ser reativado.

Conforme exposto em seu Relatório de Gestão, ciclo 2007, para o CASNAV, a prática acima descrita tem contribuído para a seleção das propostas mais vantajosas, tanto no que diz respeito à qualidade quanto ao preço, para a organização (CASNAV, 2007).

Por fim, na Tabela 1, apresentam-se alguns dos indicadores de desempenho estabelecidos pelo CASNAV e que podem ilustrar, de forma mais concreta, o patamar do desempenho obtido pela organização a partir da ênfase dada ao investimento em CI, por ocasião da primeira participação no PQGF em 2003.

**Tabela 1:** Indicadores de desempenho

INDICADOR	2003	2004	2005	2006
Nº de Doutores e Doutorandos	6	8	11	12
Sistemas Informatizados utilizados e desenvolvidos no CASNAV	33%	44%	46%	54%
Satisfação Global dos Clientes	82,3%	92%	88%	95%
Faturamento per capita (R\$ mil por servidor)	85,13	87,54	99,54	116,79
Pontos Obtidos no PQGF	195	364	431	520

**Fonte:** Relatório de Gestão do CASNAV – Ciclo 2007

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A importância dada pelo CASNAV ao processo de comunicação interna mostra a preocupação da organização no que se refere ao fato de manter seus membros devidamente informados a fim de se alcançar os objetivos traçados. Com isso, pode-se depreender, de forma mais nítida, a intenção da alta administração do CASNAV de exercer o controle gerencial através da divulgação de diversos tipos de informações julgadas relevantes para a organização, por meio do uso de instrumentos de controle gerencial. Tal fato encontra-se alinhado com o pensamento de Kaplan (1994), onde o autor ressalta que os sistemas de controle gerencial deixaram de tentar controlar os trabalhadores para tentar mantê-los informados.

Assim, quanto à utilização de instrumentos de controle gerencial, constatou-se que o CASNAV realiza a gestão do seu capital intelectual, através do investimento do desenvolvimento de seus três componentes: capital humano, capital estrutural e capital de clientes.

Dessa forma, o investimento na capacitação de seus servidores torna patente a intenção da organização em utilizar a gestão do capital intelectual como instrumento de controle gerencial, pois além de constituir-se em mais uma das ferramentas na busca pela excelência nos serviços prestados, também pode ser apontado como um meio encontrado pela organização para o alcance do *goal congruence*. Isto se dá, tendo em vista que ao realizar um curso de pós-graduação, por exemplo, o servidor sente-se prestigiado ao ver que a organização está atenta aos seus interesses individuais. Em contrapartida, essa pessoa, devidamente motivada e comprometida com a organização, empenha-se em atender aquilo que dela se espera em termos organizacionais. Tal situação encontra respaldo em Gomes e Salas (1999, p.126), ao afirmarem que o comportamento adequado, por parte dos membros de uma organização, “pode orientar-se com maior probabilidade de acerto na direção dos objetivos globais, à medida que se estimule sua motivação e identificação com os interesses individuais ou de grupos responsáveis pelas decisões, nos mais diversos níveis hierárquicos”.

Assim, é possível depreender que os fatos acima expostos apontam para a existência de uma preocupação, por parte do CASNAV, com o seu capital intelectual, principalmente pelo fato de ser o conhecimento o seu principal produto. Para tanto, além do investimento no seu capital humano, principal componente do CI, a organização alicerça suas ações em

um conjunto de sistemas de informações (capital estrutural), em sua maioria desenvolvida internamente, que dão suporte ao gerenciamento, armazenamento, e processamento da informação, tais como o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) e o Sistema de Acompanhamento de Projetos e Atividades (SAPA). Dessa maneira, verificou-se que a utilização dos sistemas automatizados acima citados, de forma integrada, e o uso de um banco de dados que contém as informações do conhecimento, da capacitação e da área de atuação de todos os seus colaboradores, permite uma Gestão do Conhecimento consistente.

No que tange ao capital de clientes, último componente do CI conforme Edvinsson e Malone (1998), foi possível constatar a importância dada pela organização ao seu relacionamento com os clientes, onde a criação de uma divisão específica para tratar dos assuntos atinentes a tal área constitui-se em elemento de destaque para o CASNAV, conforme já exposto na seção 4.3 do presente trabalho.

Além disso, verificou-se uma preocupação, por parte da organização, relativa ao acompanhamento de desempenho de seus fornecedores. A mencionada preocupação encontra respaldo no pensamento de Otley (1994) quando o mesmo afirma que, no mundo contemporâneo, há uma crescente monitoração entre empresas ao longo da cadeia de suprimentos, fazendo com que o controle gerencial extrapole os limites legais da organização.

Assim, analisando-se as práticas do CASNAV, no que se refere aos elementos que compõem o seu capital intelectual, percebeu-se que a organização está alinhada com o pensamento de Otley (1994). Tal afirmação justifica-se pelo fato de o citado autor afirmar que as novas técnicas de controle deverão incluir o controle de trabalhadores baseados no conhecimento, onde o recurso chave é o tempo e o produto chave inclui inovação e atendimento às demandas dos clientes.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo principal do presente artigo foi o de verificar se o investimento no capital intelectual pode ser apontado como instrumento de controle gerencial, da forma como é empregado no caso do CASNAV.

Restringindo-se o campo de observação ao caso estudado e às limitações do estudo, diante dos resultados encontrados, expostos na seção anterior, são apresentadas a seguir as conclusões da presente pesquisa.

Dos resultados alcançados foi possível identificar a relação existente entre o capital intelectual, o processo de comunicação e a cultura organizacional, que contribuiu para potencializar os efeitos gerados pelo investimento em CI, no que tange à sua capacidade de influenciar o comportamento dos membros do CASNAV.

Com isso, a ênfase dada pela organização no desenvolvimento do seu capital humano aponta para um aumento da probabilidade de ocorrer a congruência de objetivos individuais e organizacionais, conforme o pensamento de Flamholtz (1979).

Além disso, o uso intensivo de sistemas informatizados, também pode ser encarado como outra forma de controle gerencial utilizada, ressaltando-se ainda que, nesse caso, a organização apresenta uma vantagem, tendo em vista que muito destes sistemas são desenvolvidos dentro do próprio CASNAV, ocasionando uma adequação dos mesmos ao contexto organizacional e cultural. Esse fato pode ser visto como um ponto positivo, pois se enquadra no pensamento de Hofstede (1981), onde o referido autor afirma que antes de se usar um modelo para descrever ou analisar uma situação de controle, deve-se estudar cuidadosamente a natureza daquela situação para qual o modelo é apropriado.

Assim, ao ter a capacidade de desenvolver seus próprios sistemas informatizados, o CASNAV aumenta a probabilidade de que os mesmos atuem de maneira eficaz, uma vez que os mesmos são desenvolvidos por pessoas que entendem, como ninguém, as necessidades organizacionais de controle.

Dessa forma, diante do ora exposto, verificou-se que o investimento no capital intelectual, desenvolvido pelo CASNAV, pode ser apontado como um dos instrumentos de controle gerencial adotados por essa organização visando a consecução das metas estabelecidas.

Por fim, espera-se que os resultados desta pesquisa despertem a atenção de pesquisadores para a importância da aplicação dos conhecimentos disponíveis na literatura sobre controle gerencial a estudos sobre os órgãos públicos. Ressalta-se aqui, que no caso das organizações militares, não foi possível encontrar outro estudo dessa natureza, confirmando-se, assim, o caráter exploratório da pesquisa realizada.

Assim, sugere-se a replicação deste estudo em outras OMPS, assim como demais organizações militares, pois muito pouco se conhece acerca das mesmas, havendo vasto campo de estudo a ser explorado, inclusive com a abordagem de variáveis que não puderam ser discutidas neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N. *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston, Harvard, 1965.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ANTUNES, M. T. P. A Controladoria e o Capital Intelectual: um estudo de caso empírico. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 29. 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. 1995. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/COLECAO/PLANDI1.HTM](http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI1.HTM)>. Acesso em 27 jan. 2007.

BRASIL. Comando da Marinha. Secretaria Geral da Marinha. **SGM-301 – Normas sobre Administração Financeira e Contabilidade**, v. IV, 5. rev. Brasília, DF, 2004.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: **BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs). Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

CASNAV – Centro de Análises de Sistemas Navais. **Relatório de Gestão 2007.** Rio de Janeiro, RJ, 2007.

CASNAV – Centro de Análises de Sistemas Navais. **Manual de Gestão da Qualidade.** Rio de Janeiro, RJ, 2007a.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual, 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intellectual.** São Paulo: Makron Books, 1998.

FLAMHOLTZ, E. *Organizational control systems as a managerial tool.* California Management Review, v. 22, n. 2, p. 50-9, 1979.

GOMES, J. S. **Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas estatais brasileiras.** Tese apresentada ao Instituto COPPEAD da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1983.

GOMES, J. S. **Controle gerencial na era da globalização.** Relatório COPPEAD nº 317. Nov.1997.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_ ; RODRIGUES, A. **Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: o caso da Construtora Norberto Odebrecht S.A.** Revista Contemporânea de Contabilidade, ano 03, v.1, nº. 5, Jan./Jun., 2006, p. 75-96.

HOFSTEDE, G. *Management control of public and not-for-profit activities.* Accounting, Organizations and Society, v. 6, n. 3, p. 193-211, 1981.

KAPLAN, R. S. *Management accounting (1984-1994): development of new practice and theory.* Management Accounting Research, n.5, p.247-260, 1994.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo: EPU, 1980.

MARTINEWSKI, A. L.. **Mudanças no controle gerencial de empresas brasileiras estatais e privatizadas: estudo de casos.** Tese apresentada ao Instituto COPPEAD da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento.** São Paulo: Atlas, 5ª ed., v.1, 1999.

MOURITSEN, J. *Driving growth: Economic Value Added versus Intellectual Capital.* Management Accounting Research, n. 9, p. 461-482, 1998.

OTLEY, D. *Management control in contemporary organizations: towards a wider framework.* Management Accounting Research, n. 5, p. 289-299, 1994.

\_\_\_\_\_); BROADBENT, J.; BERRY, A. *Research in management control: an overview of its development*. British Journal of Management, v. 6, *special issue*, p. S31-S44, 1995.

PEREIRA, S. C. de S. **O planejamento estratégico na Marinha do Brasil: o caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS)**. Rio de Janeiro. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Rio de Janeiro, 2006.

RIBEIRO FILHO, J. F. **Controle gerencial para entidades da administração pública**. Monografia apresentada no II Prêmio STN de Monografias. Brasília, 1997.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SILVA, A. S.; FONSECA, A. C. P. D. Capital Intelectual e Tomada de Decisão: Uma estreita relação. **Pensar Contábil**, v. 9, p. 19 – 27, 2007.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de Daniel Grassi.

<p><b>Anderson Soares Silva</b> é mestre em ciências contábeis pela FACC/UFRJ, <a href="mailto:andersoncapita@yahoo.com.br">andersoncapita@yahoo.com.br</a> Endereço: Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC Av. Pasteur, 250, Urca Campus Praia Vermelha 22.290-240 – Rio de Janeiro - RJ</p>	<p><b>Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca</b> é professora do programa de Mestrado em Ciências Contábeis da FACC/UFRJ, <a href="mailto:anafonseca@pobox.com">anafonseca@pobox.com</a>. Endereço: Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC Av. Pasteur, 250, Urca Campus Praia Vermelha 22.290-240 – Rio de Janeiro - RJ</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------