

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
COORDENAÇÃO DE PÓS - GRADUAÇÃO  
AUDITORIA E PERÍCIA CONTÁBIL**

Rubens Teixeira da Silva

**AUDITORIA DO CAPITAL INTELECTUAL NO BANCO  
CENTRAL DO BRASIL**

**RIO DE JANEIRO  
2003**

RUBENS TEIXEIRA DA SILVA

**AUDITORIA DO CAPITAL INTELECTUAL NO BANCO  
CENTRAL DO BRASIL**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-graduação em Auditoria e Perícia Contábil da Universidade Estácio de Sá, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Auditoria e Perícia Contábil.

Rio de Janeiro  
2003

## FICHA CATALOGRÁFICA

**Da Silva, Rubens Teixeira**

Auditoria do Capital Intelectual no Banco Central do Brasil / Rubens Teixeira da Silva. - Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2003.  
77p.

RUBENS TEIXEIRA DA SILVA

AUDITORIA DO CAPITAL INTELECTUAL DO BANCO  
CENTRAL DO BRASIL

Aprovada em \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2003 por:

\_\_\_\_\_

Professor

Rio de Janeiro  
2002

À minha esposa, Marta Regina, que apóia meus projetos, contribuindo com suas valiosas sugestões, e ao meu filho Renan que é grande estímulo para mim.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me permitiu chegar até aqui. Aos meus familiares que sempre colaboraram comigo. A todos os que me ensinaram coisas úteis, e aos que me puseram obstáculos, ainda que difíceis, pois certamente melhoraram a minha auto-estima ao vencê-los, ou desenvolveram a minha criatividade ao achar novos caminhos. Àqueles que intercederam a Deus por mim.

"O temor do SENHOR é o princípio do conhecimento; os loucos desprezam a sabedoria e a instrução."

**Provérbios de Salomão**

## RESUMO

O Banco Central do Brasil (BACEN) é uma entidade pública com diversas atribuições que lhe são conferidas pela Constituição da República Federativa do Brasil de 8 de outubro de 1988, pela Lei 4595/64 e legislações extravagantes pertinentes. Em face do vasto campo de atuação desta Autarquia, faz-se necessária uma permanente atualização e aquisição de novos conhecimentos por parte dos quadros da instituição. Este trabalho foi elaborado com o intuito fim de contribuir com a gestão do capital intelectual no Banco Central do Brasil, permitindo uma valorização das múltiplas formações de seus servidores e sugerindo o cadastramento dos cursos de graduação e pós-graduação de cada um ocupante de cargo público nesta casa, com fins de dar visibilidade à sua administração quanto às potencialidades e deficiências no campo do conhecimento, além de permitir a alocação de forma adequada dos servidores nos diversos setores, favorecendo que seja alcançada a eficiência na realização dos serviços prestados por esta Autarquia Federal à sociedade brasileira.

## **ABSTRACT**

Banco Central do Brasil (BACEN) is a Government Institution, whose functions are established by the Constitution of the Federative Republic of Brazil, issued on October 8th 1988, by the Law 4595/64 and other concerning acts. To pursue the Banco Central's responsibilities it is mandatory for the employees to permanently update and widen their knowledge and skills. This work was elaborated with the goal of contributing to the management of the intellectual skills of the Banco Central's employees, what would esteem their multiple backgrounds. The work also suggests the registration of all graduate and postgraduate degrees of the employees. It would make visible the potentialities and deficiencies in terms of the employees' knowledge, as well as, permit to locate properly the employees in the different divisions of the bank. As a result it would be more favorable for the Banco Central to fulfill the efficiency demands of its duties, and therefore, perform an invaluable work for the Brazilian society.

# SUMÁRIO

<u>1</u>	<u>Introdução.....</u>	<u>11</u>
<u>2</u>	<u>Capital Intelectual.....</u>	<u>14</u>
2.1	Capital intelectual e seus resultados contábeis.....	14
2.2	O valor comparativo do capital intelectual.....	18
2.3	Gestão do capital intelectual.....	22
<u>3</u>	<u>Capital humano.....</u>	<u>24</u>
3.1	Identificação do capital humano que gera riqueza.....	24
3.2	Como desenvolver o capital humano: o papel da comunidade.....	29
3.3	Como possuir capital humano.....	31
<u>4</u>	<u>Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH).....</u>	<u>33</u>
4.1	O treinamento em sala de aula e no local de trabalho.....	33
4.2	Treinamento cognitivo e comportamental.....	35
4.3	Orientação do DRH para o indivíduo.....	36
4.4	Avaliação de eficácia dos programas de DRH.....	38
4.5	O DRH na administração pública.....	38
<u>5</u>	<u>Auditoria de procedimentos.....</u>	<u>41</u>
5.1	Atividade de auditoria.....	41
5.1.1	Finalidade da auditoria.....	41
5.1.2	Responsabilidade da Auditoria.....	42
5.1.3	Objetivos da Auditoria Interna.....	43
5.1.4	A independência em Auditoria Interna.....	43
5.1.5	Fundamentos da Auditoria Interna.....	44
5.1.6	Diferenças entre o auditor interno e o externo.....	48
5.2	Trabalho de campo.....	49
5.2.1	Conceituação.....	49
5.2.2	Preparação inicial.....	50
5.2.3	Exame, obtenção de evidência, medição.....	52
5.2.4	Definições importantes.....	53
5.2.5	Supervisão do trabalho de campo.....	54
5.2.5.1	Controle da realização do trabalho de campo.....	55
5.2.4.2	Identificação de falhas e problemas.....	55
5.2.4.3	Discussão prévia com o auditado.....	56
5.2.4.4	Finalização do trabalho.....	57
5.3	Auditoria: Sinônimo de Confiabilidade.....	58
<u>6</u>	<u>A importância da informação.....</u>	<u>60</u>
6.1	A guerra de informação.....	60
6.2	A cadeia de valor intangível.....	61
<u>7</u>	<u>Princípios para a gestão do capital intelectual.....</u>	<u>64</u>
7.1	Dez princípios para a gerência do capital intelectual.....	64
7.2	Dez princípios para a gerência do capital intelectual no Banco Central do Brasil.....	68
<u>8</u>	<u>Conclusões e sugestões.....</u>	<u>72</u>
8.1	A importância de se mapear o conhecimento dentro do BACEN.....	72
8.2	Sugestão de mapeamento do conhecimento dentro do BACEN.....	76
	<u>BIBLIOGRAFIA.....</u>	<u>81</u>

## **1 INTRODUÇÃO**

O conhecimento é um ativo de grande valia nas organizações. Uma instituição que desconhece o seu capital intelectual está sujeita a vários erros, dentre eles pode-se citar a subestimação do seu valor, que levará a baixa utilização do potencial de trabalho que possui, a má alocação dos recursos humanos, ou a sua super-estimação que poderá levá-la a arcar com responsabilidades para as quais não está preparada. A ausência de um mapeamento do conhecimento dentro da empresa pode ser semelhante a um laboratório científico que possui brilhantes especialistas em assuntos específicos, mas cada qual realiza a experiência do assunto que outro tem a melhor performance, fazendo o relatório e as críticas pertinentes. Assim, todos continuarão sendo valorosos cientistas, mas as experiências não expressarão o potencial do laboratório no seu pleno emprego.

Apregoar novas idéias faz parte do perfil de pessoas pensantes. Criar novos modelos, propor modificações, fazer críticas são componentes que garantem a continuidade do processo de aprimoramento. Entretanto, estas ações devem ser temperadas com fundamentos honestos, e não com finalidades de se construir caminhos para atingir um objetivo pré-definido diverso daquele esperado pela organização.

O atual Diretor de Administração do BACEN quando sabatinado na Comissão de Assuntos Econômicos (CAE) do Senado Federal, para fins de tomar posse no cargo, afirmou que cada dia há menos recursos para

investimento em novas tecnologias e para o desenvolvimento do capital humano e intelectual no Banco Central do Brasil, e que a instituição está perdendo a capacidade de reter talentos.

No afã de contribuir com propostas de melhorias para a situação em questão, foram feitas algumas pesquisas, entrevistas e consultas a pessoas entendidas no assunto com fins de subsidiar o estudo e fazer algumas sugestões ao final.

Em entrevista realizada com o coordenador do DEPES/GEDES/COPEP (Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Organização/Gerência de Desenvolvimento/Coordenação de Projetos e Desenvolvimento) este servidor afirmou que o Banco Central possui um banco de dados que contém a formação de seus funcionários alimentado pelas seguintes fontes:

- Curso de graduação exigido para o ingresso no Banco Central do Brasil; e
- Cursos para os quais o servidor é liberado pelo Banco para realizar.

Sobre a auditoria o mesmo servidor informou que o DEAUD (Departamento de Auditoria) a realiza, por amostragem, dos processos de realização de cursos, verificando se os mesmos estão formalmente dentro dos ditames da lei. Esta auditoria compõe os procedimentos de auditoria interna, servindo também para subsidiar a auditoria externa do governo.

Assim, o estudo foi dividido em oito capítulos em que o primeiro é esta introdução.

No segundo capítulo foram apresentados os fundamentos sobre o capital intelectual, o seu resultado no desempenho da empresa, bem como os seus valores comparativos e a sua gestão.

O terceiro capítulo foi dedicado ao conceito de capital humano, com suas potencialidades, além de abordar sobre o seu desenvolvimento e como uma empresa deve proceder para possuí-lo e mantê-lo.

No quarto capítulo foram apresentados alguns fundamentos sobre recursos humanos, treinamento, orientação, eficácia dos programas de DRH (desenvolvimento de recursos humanos) e os recursos humanos na administração pública.

No quinto capítulo foram abordados os conceitos de auditoria quanto a sua finalidade, responsabilidade, objetivos, independência, fundamentos, auditor interno e externo, trabalhos de campo, controles, identificação de problemas e confiabilidade.

No sexto capítulo foram abordados assuntos relativos à importância da informação, a guerra para dominá-la e sobre a cadeia que a compõe.

No sétimo capítulo foram abordados princípios para a gestão do capital intelectual.

No oitavo capítulo foram apresentadas algumas sugestões e apresentadas as conclusões.

Desta forma, no capítulo seguinte serão apresentados os fundamentos sobre o capital intelectual, o seu resultado no desempenho da empresa, bem como os seus valores comparativos e a sua gestão.

## **2 CAPITAL INTELECTUAL**

### **2.1 Capital intelectual e seus resultados contábeis**

O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz e não necessariamente as empresas mais fortes. O capital intelectual é mais valioso do que os ativos físicos ou financeiros.

O capital intelectual não corresponde a um grupo de intelectuais trancados em um centro de pesquisa confinado em um ambiente, nem confunde-se com a propriedade intelectual, como patentes e direitos autorais, embora esta seja uma parte do capital intelectual. O capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados, como propriedades, fábricas, equipamentos e dinheiro, o capital intelectual é intangível. Pode ser visto também como a força de trabalho: o treinamento e, por exemplo, a intuição

de uma equipe de economistas que criam um plano econômico que resolva uma situação que se constituía um grave impedimento ao crescimento econômico, como foi o caso do Plano Real. É o sistema informatizado que permite uma organização utilizar os dados existentes no sistema de forma sincronizada, permitindo alterá-los, e tudo isto de forma compartimentada, em que cada um tem acesso apenas aos canais que sejam de seus interesses, preservando o sigilo necessário ao adequado funcionamento do sistema. Como outra face deste ativo intangível, está também a cooperação, o aprendizado compartilhado, entre uma empresa e seus clientes que forja uma ligação entre eles, trazendo, com muita freqüência, o cliente de volta.

A definição de que “o capital intelectual constitui a matéria intelectual, como conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza” (STEWART, 1998, prefácio) traz em seu bojo o valor da capacidade mental coletiva, sendo, portanto, difícil identificá-lo e mais difícil ainda distribuí-lo de forma eficaz. Entretanto, ao ser descoberto, os resultados são significativos.

O mundo sofre continuadas modificações, que são inexoráveis, sendo a velocidade desse processo influenciada pela dialética do próprio desenvolvimento humano, e pouco influenciável pelos agentes da sociedade se agindo separadamente. Se analisada do ponto de vista de sua inércia, é como um grande rolo compressor. A Era Industrial está sendo aperfeiçoada pela Era da Informação.

Na era industrial havia uma preocupação com as riquezas físicas, podendo ser os recursos naturais como petróleo, minérios de um modo geral, e formas de geração de energia, sendo o trabalho humano e mecânico

os ingredientes a partir dos quais se gerava riqueza. As organizações de negócios dessa era eram planejadas para atrair capital financeiro a fim de desenvolver e gerenciar essas fontes de riqueza, e elas o faziam muito bem.

Na era da Informação a riqueza é produto do conhecimento e da informação. Quando se fala em conhecimento está incluído o não só o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço, que tornaram-se as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia. Compra-se e vende-se o conhecimento. Hoje os ativos capitais necessários à criação da riqueza não são a terra nem o trabalho físico, tampouco ferramentas mecânicas e fábricas, a contrário, são os ativos baseados no conhecimento.

Estudiosos em economia referem-se a uma mudança de paradigma em alguns enfoques. As empresas que seguem essa tendência denominam-se “empresas voltadas para o aprendizado, referindo-se a uma cultura empresarial que celebra a melhoria contínua. Esse conceito foi popularizado pelo livro *A Quinta Disciplina*”, de Peter Senge, editado em 1990.

A Era da Informação traz consigo interferências consideráveis nas atividades empresariais, nos níveis estratégico, tático e operacional.

Um ambiente de mudanças consideráveis não só na economia, mas em toda a sociedade, com a evolução dos conceitos, velocidade no trâmite das informações, disponibilidade do conhecimento e valorização do capital intelectual, faz com que uma estrutura empresarial, ou organizacional estratificada com fins em si mesma, sem critérios de remodelação, atualização e avaliação com fundamentos fortemente baseados no conhecimento, está fadada a ruir. A empresa gigantesca que

surgiu no início do século XX e dominou a vida econômica desde então, embora não tenha acabado, perdeu seu domínio. Como exemplo disto, cerca de setenta e cinco por cento das empresas que figuravam na lista das 500 mais da *Fortune* na edição inaugural em 1954 haviam desaparecido ou não eram mais fortes o suficiente para aparecer na lista no quadragésimo aniversário da revista. Entre os anos de 1979 e 1994, o número de pessoas trabalhando nas maiores corporações nos Estados Unidos caiu aproximadamente um terço, de 16,2 milhões para 11,6 milhões. No lugar desses gigantes animais hesitantes estão empresas como a subsidiária norte-americana Nokia, uma empresa finlandesa de produtos eletrônicos com um faturamento anual de aproximadamente US\$ 160 milhões e apenas cinco funcionários. Pode-se citar também a empresa Nike, fabricante de calçados que não fabrica calçados, mas realiza pesquisa e desenvolvimento, projeto, marketing, e distribuição, sendo todos os serviços que fazem uso intensivo do conhecimento, o que gera US\$ 334 mil em vendas por funcionário, *versus* US\$ 248 mil em vendas por funcionário da empresa média incluída nas 500 mais da *Fortune*. Ou empresas como a Netcape Communications que em menos de três anos de existência o seu presidente, Jim Clark, possuía ações de US\$ 750 milhões de dólares.

Há atualmente um panorama muito confuso no ramo de negócios em que surgem modismos com frequência e velocidade e desaparecem de forma rápida, da mesma forma que aparecem. Conceitos novos de administração que, por serem mal interpretados e mal aplicados, caem no descrédito, um cenário de muitas leituras díspares sobre a mesma realidade, patrocinado por falta de conhecimento suficiente das diversas questões que compõem a dinâmica atual. Há dados que circulam com

grande velocidade, conceitos que se sobrepõem, informes - que são dados não confirmados - informações incompletas, sistemas de informação, contra-informação e contra-contra informação tudo utilizado para melhorar a competitividade em um cenário de grandes interesses, servindo, inclusive, para iludir um concorrente sobre a verdadeira estratégia de negócio.

A sensatez administrativa aponta para uma utilização eficiente no gerenciamento de conhecimentos, no sentido de alavancar o capital intelectual, o que produzirá resultados sobre os funcionários, gerentes e líderes. Para obter resultados positivos com o capital intelectual deve-se conhecer o seu funcionamento, pois dessa forma ter-se-á a engenharia do processo que permitirá melhorias continuadas em sua gestão.

Em 1768, J. Westerman perguntou-se por que os estaleiros e olarias de seu país tinham a metade da produtividade de seus equivalentes britânicos e holandeses. O relatório dessa investigação revelou que os suecos e seus concorrentes utilizavam basicamente as mesmas máquinas. Não foram os ativos fixos que deram uma vantagem aos britânicos e holandeses, descobriu Westerman, mas a inteligência com a qual as máquinas eram utilizadas. Neste século, a empresa piramidal e mais tarde a invenção da unidade de negócios vieram para gerenciar o conhecimento - coletar e interpretar dados financeiros e consolidar novas tecnologias.

## **2.2 O valor comparativo do capital intelectual**

O capital intelectual não figura como um dos bens do ativo de uma empresa em uma conta específica, não é mensurado monetariamente. Desta forma, para enxergá-lo, o administrador deve ser capaz de percebê-lo além dos ativos físicos da empresa: deve-se analisar do ponto de vista dos resultados apresentados por ele.

Um automóvel típico, movido a gasolina, produto rico em informações, possui mais *microships* do que velas de ignição. Isto pode ser observado se for comparado ao valor da parte eletrônica de um carro com o valor do aço contido nele.

Ao se mensurar o valor de todos os *microships* produzidos atualmente percebe-se que valem mais do que o valor do aço produzido. Daí ha clareza de que o valor maior não é do componente físico, pois esses componentes eletrônicos são compostos basicamente de silício, ou seja, de areia, e em pouca quantidade. O valor de um ship então está sobretudo no projeto das complexas máquinas que o produzem. Está no conteúdo intelectual e não físico.

Outro exemplo é a Levi Strauss em que oitenta por cento do que é gasto na confecção de uma calça jeans vão para a informação e não para produzir, tingir, cortar e costurar o tecido.

James Brian Quinn, da Tuck School of Business do Dartmouth College, a informação tornou-se fonte de aproximadamente três quartos do valor agregado nas indústrias. A industria está se desmaterializando ao valorizar o conhecimento mais dos que os ativos físicos, o intangível mais do que o tangível.

O setor militar que sempre prestigiou a informação sabe a importância desta aliada, seja ela para fins tecnológicos ou de planejamento.

Para se montar a estratégia de uma operação precisa-se conhecer bem o adversário e, o quanto for possível, a sua forma de operação, o seu armamento, o seu efetivo e a sua estrutura. Para destruir os algozes deve-se possuir bons equipamentos, armamentos e saber utilizá-los da forma mais eficiente possível. O mundo empresarial e dos serviços possuem o mesmo viés de competitividade em que há a necessidade de ser mais forte, mais conhecedor do mercado e dispor de tecnologia e bons cérebros pensantes, pois do contrário a empresa será "fagocitada" pelo sistema mercadológico.

Seria inocência prever o extermínio da indústria pela era da informação, pois se assim fosse, a agricultura o seria pela Revolução Industrial. Da mesma forma que o mundo sempre precisou de matéria prima e alimentos para a sobrevivência da sua população, isto continuará acontecendo, o mundo precisará sempre dos produtos provenientes do setor primário e secundário, ou seja, continuaremos a nos alimentar de feijão, arroz, leite ou outro produto agrícola qualquer, que continuarão sendo industrializados.

A certeza que se tem é de que a era da informação já assumiu o seu espaço e não chegou ao seu auge. Que o mundo a cada dia se surpreenderá com as grandes descobertas, com os grandes resultados e com as modificações, por vezes devastadoras, nos conceitos existentes, isto é verídico, o que se pretende é diminuir os impactos destas mudanças, fazendo-se sempre boas transições, seja no nível tático, estratégico ou operacional, e isto só será possível com a constante atualização do conhecimento, o que obriga a uma valorização do capital intelectual, haja vista que, quanto maior a defasagem na atualização, maior o degrau a vencer, daí uma maior probabilidade de queda iminente.

Quando as ações de uma empresa são avaliadas em valores muito maiores do que o valor contábil dos seus ativos, está se atestando que os ativos intangíveis, baseados no conhecimento, possuem maior importância que os valores físicos desta empresa. Do contrário, quando os ativos físicos suplantam os ativos intangíveis, é porque os ativos físicos podem estar valendo mais do que o talento de seus funcionários, do que a eficácia dos seus sistemas gerenciais, do que o caráter do relacionamento de seus clientes, que juntos constituem o capital intelectual. Para exemplificar esta situação pode-se observar que não se compra os produtos da Microsoft por causa de suas fábricas de softwares, pois a empresa não as tem, mas compra-se a sua capacidade de desenvolver programas, definir padrões de programas para computadores pessoais, explorar o valor de seu nome e forjar alianças com outras empresas. A Merck foi por sete anos consecutivos a empresa mais admirada na pesquisa anual sobre reputação das empresas realizada pela *Fortune* pelo fato de saber fabricar remédios; na verdade era o capital intelectual da empresa em ação por intermédio dos seus cientistas.

Fazer algo de baixo valor ou atividade insignificante de domínio público, muitos podem fazer, e isto não tem valor de mercado. O conhecimento raro bem utilizado, gerando retorno, e com capacidade de aprofundamento, define uma situação, eleva uma empresa, dá competitividade e vale mais do que os ativos físicos.

## 2.3 Gestão do capital intelectual

Por que há tantos estudiosos e intelectuais que não são ricos? Se o conhecimento sempre enriquecesse não haveria intelectuais que não fossem abastados.

Seriam totalmente verdadeiras estas colocações? Seriam totalmente falsas? Para esclarecer estes questionamentos é preciso distinguir o conceito de que a inteligência é o ativo mais importante da organização, juntamente com a aplicação efetiva em planos e estratégias deste conceito que levem ao melhor desempenho. O capital intelectual pode ser tão inútil quanto uma barra de ouro no fundo do mar.

Para uma boa aplicação do capital intelectual deve-se ter não só a definição do mesmo, mas também uma estratégia de investimento e aplicação. Esta estratégia deve contemplar não só os objetivos imediatos da empresa, mas os objetivos de longo prazo. Não pode se desprezar também as características de personalidade do detentor de conhecimento. Alguém com boa capacidade de assimilação, que nada compartilha com os outros e não é suficientemente comprometido com os projetos da organização, pouco se aproveitará na melhoria dos resultados.

Será um bom estrategista o gestor que possui um conhecimento geral significativo pois do contrário não verá sequer a forma de utilização das informações, muito menos a sua necessidade para a melhoria do desempenho sob sua gestão.

Uma gestão eficiente do capital intelectual requer que este seja bem definido, com uma descrição que permita aos executivos utilizar-se dela

para planejar o investimento nos ativos do conhecimento e a forma mais eficiente que será utilizada com fins de gerenciá-lo. Com este fim deve-se seguir três passos:

“Primeiro precisamos de uma definição funcional [...]. Segundo, precisamos explorar dois problemas que podem facilmente obstruir o caminho do caçador de tesouros [...] e terceiro saber onde procurar os ativos do conhecimento nas empresas.” (STEWART, 1998, p.60).

O capital intelectual não é criado como uma interação perfeita entre o capital humano, estrutural e do cliente. O capital estrutural sob a forma de bancos de dados, redes de computadores, patentes e boa gerência pode melhorar o talento de um engenheiro, ferramentas e burocratas ruins podem desvalorizá-lo. Quando o capital humano, sob a forma de engenheiros de tecnologia de primeira linha não interage com o cliente é semelhante a um tesouro enterrado em uma selva: é inservível.

O próximo capítulo foi dedicado ao conceito de capital humano, com suas potencialidades, além de abordar sobre o seu desenvolvimento e como uma empresa deve proceder para possuí-lo e mantê-lo.

### 3 CAPITAL HUMANO

#### 3.1 Identificação do capital humano que gera riqueza

Stewart (1998) afirma que:

“O capital humano é, citando Yeats fora de contexto, o local onde tudo começa: a fonte de inovação, a *home page* do insight. Se o capital intelectual é uma árvore, os seres humanos são a seiva – em algumas empresas, as seivas – que fazem crescer.” (p.77).

O dinheiro permite a realização de muitas coisas, as máquinas executam atividades que os homens não seriam capazes de realizar, seja pela meticulosidade, pelo esforço demandado, ou por outra razão qualquer. Entretanto o homem pensa, escolhe a melhor solução, é versátil e consegue, com sua inteligência, até criar outras máquinas. Daí percebe-se a dificuldade de se mensurar o valor de um funcionário pensante.

É importante destacar que “o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização.” (STEWART, 1998, p.77). Não é difícil observar que uma atividade mecânica realizada por um trabalhador que pouco aprende ou utiliza-se de sua inteligência para o trabalho, quando não pode ser automatizada, permite facilmente a substituição do executante. Fica evidente aí que há a contratação de um executante de uma tarefa e não

de uma mente pensante. Em casos como este, ainda que o trabalhador possua uma mente brilhante, o empregador de nada se beneficia.

O ponto de vista apresentado deve ser organizacional e não individual. As empresas têm como preocupação agregar capital intelectual para a geração de lucros.

Stewart (1998) afirma que:

“O capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização.” (p.78).

Para que se evidencie o capital humano nas organizações se faz necessário diminuir as tarefas que sejam de alguma forma irracionais, a burocracia excessiva, atividades inúteis e as competições internas. Na Era da Informação não podemos nos dar ao luxo de usar o capital humano de forma tão ineficiente. Devem ser valorizadas as idéias que definem situações, criam um produto novo ou melhoram os índices das empresas.

Para as empresas utilizarem mais o que as pessoas sabem, precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento individualizado de cada um de seus componentes, seja criando sistemas de compartilhamentos de conhecimento, seja através da criação de fóruns informais, onde geram-se idéias e trocam-se dicas, ou outro mecanismo julgado mais eficiente.

Qualquer tarefa, processo ou negócio baseia-se sempre em três tipos de habilidades: habilidades do tipo *commodity*, habilidades alavancadas e habilidades proprietárias.

As habilidades do tipo *commodity* são as que não são específicas de um negócio, podem ser prontamente adquiridas e cujo valor é mais ou menos o mesmo para qualquer empresa, como exemplo pode-se citar a

habilidade de digitar, atender telefone, ou mesmo a manutenção do ar condicionado.

As habilidades alavancadas são compostas pelo conhecimento que, embora não seja específico para uma empresa, é mais valioso para ela do que para outras. São mais específicas ao setor, mas não específicas à empresa. Como exemplo disto pode-se apresentar a situação em que o departamento jurídico de uma empresa contrata um advogado para defender a titular em uma causa específica e paga, a este advogado, honorários maiores do que os pagos ao advogado interno da empresa.

Habilidades proprietárias são os talentos específicos da empresa em torno dos quais uma organização constrói seu negócio. O conhecimento proprietário, ao se aprofundar, torna-se um ponto de venda. Algumas habilidades proprietárias são codificadas sob a forma de patentes, direitos autorais e outros tipos de propriedade intelectual, mas uma parte ainda maior vem da concentração de *expertise* e experiência.

A análise da força de trabalho de uma empresa ou departamento e a classificação das pessoas podem ser feitas de acordo com os quadrantes a seguir:

DIFÍCIL DE SUBSTITUIR, POUCO VALOR AGREGADO	DIFÍCIL DE SUBSTITUIR, MUITO VALOR AGREGADO <b>(CAPITAL HUMANO)</b>
FÁCIL DE SUBSTITUIR, POUCO VALOR AGREGADO.	FÁCIL DE SUBSTITUIR, MUITO VALOR AGREGADO

A mão de obra especializada e semi-especializada entra no quadrante inferior esquerdo: a organização pode precisar dessas pessoas - talvez muitas delas - mas seu sucesso não depende delas como indivíduos: uma pessoa que ocupe o cargo pode ser tão boa quanto outra, basta um anúncio e dezenas de indivíduos qualificados candidatam-se ao cargo, o tempo de treinamento é curto. Acima deles, no quadrante superior esquerdo, ficam as pessoas que aprenderam um conjunto de operações difíceis, mas que não dão as cartas, como, por exemplo, operários de fábricas especializados, secretárias experientes ou pessoas que trabalham com garantia da qualidade, auditoria e relações públicas da empresa. Talvez seja difícil substituí-los, pois eles realizam um trabalho importante, mas não é com isso que os clientes estão preocupados. Uma agência de publicidade, por exemplo, pode perder clientes se seu departamento de faturas cometer erros freqüentes, mas os conquista na criatividade de seus serviços. Os trabalhadores que fazem parte do quadrante inferior direito realizam coisas que os clientes valorizam muito, mas como indivíduos são descartáveis. Muitas pessoas com habilidades alavancadas entram nesse quadrante: um livro precisa de uma bela capa, por exemplo, mas existem inúmeros excelentes programadores visuais. Por fim, no quadrante superior direito ficam as estrelas: as pessoas que desempenham papéis insubstituíveis. Algumas ocupam cargos altos na hierarquia organizacional: a maioria não. Podem ser químicos, pesquisadores, representantes de vendas, gerentes de projetos, estrelas de cinema. Um grupo da Hewlett-Packard estima que os engenheiros que entram na empresa precisam de mais de dois anos para realmente contribuir para suas equipes; é muito difícil substituí-los e trata-se de um investimento pesado.

O capital humano de uma empresa fica no quadrante superior direito, incorporado nas pessoas cujo talento e experiência criam os produtos e serviços que são os motivos pelo qual os clientes procuram a empresa e não a concorrente. Os componentes deste quadrante são um ativo e o restante são custos de mão-de-obra.

Quanto maior a intensidade do capital humano de uma empresa, ou seja, quanto maior o percentual de trabalho que se gere um alto grau de valor agregado, realizado por pessoas cuja substituição seja difícil, mais a empresa pode cobrar por seus serviços e menos vulnerável ela ficará aos concorrentes. As organizações inteligentes, portanto, gastam e investem o menos possível no trabalho que os clientes não valorizam e cujas habilidades dos funcionários sejam de fácil substituição, automatizando o que podem; a retenção de funcionários não interessa muito para cadeias de *fast-food*, por exemplo.

DIFÍCIL DE SUBSTITUIR, POUCO VALOR AGREGADO  <b>INFORMAR</b>	DIFÍCIL DE SUBSTITUIR, MUITO VALOR AGREGADO  <b>CAPITALIZAR</b>
FÁCIL DE SUBSTITUIR, POUCO VALOR AGREGADO.  <b>AUTOMATIZAR</b>	FÁCIL DE SUBSTITUIR, MUITO VALOR AGREGADO  <b>DIFERENCIAR OU TERCEIRIZAR</b>

Os que se encontram no quadrante superior esquerdo constituem um desafio gerencial mais capcioso: você precisa deles, mas gostaria de não precisar, pois seus clientes não os valorizam. O objetivo aqui é informar o trabalho desses funcionários, ou seja, modificá-lo a fim de adicionar mais valor de informação para que ele comece a beneficiar os clientes.

Os valores descartáveis no quadrante inferior direito apresentam uma escolha. Pode terceirizar o seu trabalho. Segundo uma pesquisa realizada pela Arthur Andersen com mais de 300 empresas, duas entre cada cinco empresas terceirizam as atividades de expedição. Mais de um terço terceirizam os sistemas de informação: um em cada doze dólares gastos com tecnologia da informação, pelas empresas norte-americanas, fluem para um contato de terceirização.

### **3.2 Como desenvolver o capital humano: o papel da comunidade**

Quando é dito que as pessoas são os ativos mais importantes, faz-se referência às pessoas no quadrante superior direito do quadro acima no item 3.1, que são pessoas que sabem como trabalhar de modo que a empresa possua vantagem competitiva em relação às concorrentes e sabe servir adequadamente aos clientes.

Tendo este conceito em mente, é possível a criação do capital humano de forma a criar um ativo organizacional.

Definindo capital humano em termos do que as pessoas precisam saber para servir aos clientes e se beneficiarem, o Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBB) criou uma abordagem inteiramente nova ao desenvolvimento dos funcionários. É um modelo de se desenvolver um capital humano útil, em vez de simplesmente entulhar funcionários em sala de aula e ministrar-lhes cursos, foi criado um campus residencial com 125

quartos, a uma hora de Toronto, em que são feitos treinamentos dos trabalhadores no sentido de desenvolver as capacidades que os clientes esperam das pessoas da empresa. A faixa de profundidade da abordagem dos assuntos é no nível que se espera de acordo com o cargo ocupado pelo funcionário. De um gerente de banco, por exemplo, espera-se que tenha conhecimento mais aprofundado do que um caixa.

Neste contexto os modelos de competência foram transformados em “mapas de competência” que, na verdade, exibem as habilidades de que as pessoas precisam para seguir em frente em suas carreiras.

Os treinamentos dados nas empresas normalmente possuem objetivos não muito sintonizados com a atividade realizada pelo funcionário. Por vezes está defasado com a necessidade ou está em uma amplitude desnecessária. Isto onera o orçamento e não atinge plenamente o que se espera.

Quando a responsabilidade do aperfeiçoamento está nas mãos dos próprios funcionários, estes, de acordo com os seus interesses, verificam o que não sabem, o que sabem e precisam melhorar, e até mesmo o que precisam saber, caso pretendam progredir na carreira dentro da instituição. Seguindo este processo, o funcionário será capaz de identificar as lacunas entre o que eles fazem e as expectativas dos clientes, podendo fazer a sua programação de treinamentos e estudos individuais em bibliotecas, utilizando-se de *softers*, ou de outra forma mais conveniente.

O pesquisador, o inovador prefere não sofrer monitoração em seus estudos, pois entende gerenciar sozinho o seu aperfeiçoamento. Normalmente estão à frente em seu ambiente sendo, portanto, inócuas as tentativas de colocá-los nos mesmos níveis de aprendizado que os demais.

Uma seqüência de cursos desnecessários trará maior prejuízo ao pesquisador nato que, normalmente, possui conhecimento destacado na empresa. Neste caso o necessário é adubar o terreno, e deixar o autodidatismo produzir resultados para a empresa.

### **3.3 Como possuir capital humano**

A fidelidade de um profissional é maior a sua profissão do que ao seu empregador. De forma semelhante a um jogador de futebol que, ao identificar a sua importância e o reconhecimento público e sendo convidado para mudar de clube por melhores remunerações não perde tempo em fazê-lo, um profissional de reconhecida competência, ao ser convidado por outro empregador, por melhores condições, muito provavelmente vai atender ao convite, sem pensar nos prejuízos causados ao seu antigo patrão. Daí pode-se decodificar o mistério fundamental do capital humano: “podemos alugar as pessoas, mas não podemos possuí-las” (STEWART, 1998, p. 90).

O conhecimento valioso, que o torna difícil de ser substituído, a chave para a vantagem competitiva, é forjado nas comunidades de prática, mas estas e o capital humano que criam não respeitam o valor para o acionista. O desafio do líder, portanto, é saber como transformar o capital humano em propriedade da empresa. Parte do conhecimento pode ser protegido pelas leis de propriedade intelectual, levando a codificação de capital estrutural.

Para que a empresa tenha a posse do capital humano deve haver um ato voluntário de cessão deste capital. A forma mais rápida de se alcançar este objetivo é criar uma propriedade cruzada entre funcionário e empresa.

No próximo capítulo foram apresentados alguns fundamentos sobre recursos humanos, treinamento, orientação, eficácia dos programas de DRH (desenvolvimento de recursos humanos) e os recursos humanos na administração pública.

## **4 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (DRH)**

A atividade de desenvolvimento de recursos humanos (DRH) é a inserção do processo educacional no ambiente de trabalho. Para alcançar este fim, é muito natural que seja implementado na organização processos educativos de tal forma que se possa processar o necessário treinamento. O desenvolvimento educacional deve ter como meta a melhoria do desempenho das pessoas que trabalham na empresa, produzido por efeitos advindos de melhor capacitação e de aumento da motivação.

### **4.1 O treinamento em sala de aula e no local de trabalho**

O treinamento é de responsabilidade de todos, entretanto recai sobre o chefe do setor a responsabilidade de viabilizar o aperfeiçoamento dos funcionários do seu componente.

Para alcançar este objetivo pode-se utilizar o instrutor ou especialista externo, sem desconsiderar que devem ser aproveitados o máximo os recursos humanos do próprio órgão. Com isso alcançar-se-á melhor redução de custo e adequação dos programas de treinamento decorrentes desta orientação. Não se deve limitar a responsabilidade do facilitador apenas à duração do curso apresentado em sala de aula, e após o

curso cada funcionário retorna ao seu setor, extinguindo-se o vínculo de ensino entre este e aquele.

É importante lembrar que os cursos devem atender o interesse da instituição, observadas as necessidades de cada setor. Apenas uma grade de cursos, com a finalidade de incentivar a presença de funcionários em sala de aula, sem objetivo alinhado com os interesses da organização, não atingirá o objetivo de melhoria da qualificação no desempenho das atividades exercidas pelos quadros da organização. Haverá aqueles que permanentemente apresentarão suas escusas em realizar as atividades de treinamento de importância para o seu setor. Nesses casos deve-se trabalhar em cima das razões que geram a desmotivação na tentativa de reverter o quadro.

Há uma incerteza velada com relação ao fato de que cursos e seminários integrem atividades de serviço, ou mesmo atividades supérfluas. Segundo Mattos (1985), "esta visão distorcida é muito clara em épocas de redução de despesas, quando a verba para treinamento é a primeira a ser cortada" (p.7).

Ainda segundo Mattos (1985) "o DRH , ao ser encarado como processo permanente de aprimoramento dos indivíduos e grupos de trabalho, não pode circunscrever-se a atividades formais em salas de aula"(p.7). É necessário também o treinamento em serviço, onde as habilidades e conhecimentos são transmitidos diretos no ambiente de trabalho. Com isso o DRH estará cumprindo a sua finalidade como função intrínseca ao processo de trabalho e ao desenvolvimento da organização.

Para atestar os resultados advindos desses processos de treinamento é necessário que se verifique, por meio de auditoria, o desempenho dos funcionários da organização.

## **4.2 Treinamento cognitivo e comportamental**

A orientação para o ensino e não para aprendizagem gera uma distorção, em que o treinamento deixa de concentrar a sua ação em objetivos cognitivos, em prejuízo daquele em níveis mais profundos de mudanças, como o de atitudes, o de comportamento individual e o de comportamento grupal.

Dando o devido valor a aquisição do conhecimento para o aprimoramento do desempenho no trabalho, é conveniente a lembrança de que “a transformação de conhecimentos adquiridos, em mudanças de atitudes e comportamentos já estabilizados no tempo, não é feita automaticamente.” (MATTOS, 1985, p.8). A aquisição de conhecimentos deve ser estimulada considerando que segundo estudos realizados por psicólogos, apenas pessoas propensas a assumirem um determinado comportamento sofrem influência significativa da aquisição de conhecimentos, desde que estes sejam compatíveis com as suas crenças de mudanças.

Segundo Mattos (1985):

“a simples transmissão de conhecimentos não conduz a mudança de comportamentos. [...] É necessário desenvolvermos métodos de treinamento sistemático ao nível de atitudes e comportamento individual e grupal. (p.8).

A eficácia dos programas de DRH está ligada diretamente, com relação direta, aos efeitos esperados ao nível de comportamento no cargo, de tal forma que seus resultados possam influir diretamente no processo de trabalho, trazendo como resultado direto o aumento de produtividade do órgão e no desenvolvimento profissional do trabalhador. A aferição disto deve ser feita por auditoria interna ou externa da organização.

### **4.3 Orientação do DRH para o indivíduo**

O objetivo final da educação é o indivíduo, para o qual é orientado o processo educacional.

A organização é dividida em grupos que exercem atividades típicas de acordo com a divisão de responsabilidades e de especializações de funções. Assim, o resultado do trabalho obtido é decorrente de inúmeras redes complexas, interações funcionais e grupais, e nunca o fruto de indivíduos sozinhos, por mais competentes que sejam.

“Do ponto de vista organizacional, o indivíduo caracterizado como unidade de trabalho é uma abstração, útil apenas teoricamente.” (MATTOS, 1985, p.9). Entretanto, a atividade de DRH tem sido conduzida na direção de responder às necessidades individuais com o ocasional agravante de não acrescentar nada ao desempenho na função, como pode

ser observado em programas de treinamento realizados nas instituições públicas em cumprimento às exigências legais.

O foco do treinamento em indivíduos “criou uma miopia nos profissionais de DRH que vem dificultando o pleno exercício de suas funções, como o diagnóstico de necessidade e a avaliação de resultado do treinamento.” (MATTOS, 1985, p.8). Desta forma surge uma questão importante que é o desenvolvimento não só do desempenho funcional, mas também o interfuncional, grupal e intergrupal que constituem outros níveis de manifestação do processo do trabalho.

De forma ampla pode-se afirmar que a responsabilidade pelo aperfeiçoamento e desenvolvimento dos recursos humanos na organização, cabe ao seu sistema gerencial. Isto porque o profissional de DRH, por não ter acesso direto e contínuo aos recursos humanos, desconhece as suas necessidades e fica aguardando que os gerentes avisem-no quando precisarem de sua ajuda.

O efeito da ausência de sintonia entre o DRH e o sistema gerencial é visível em todas as etapas do processo de desenvolvimento de recursos humanos, a começar pela definição da clientela e dos programas, até a avaliação de sua eficácia.

#### Segundo Mattos (1985):

“O diagnóstico de necessidades de DRH deve ser uma atividade essencialmente democrática na qual os gerentes, em conjunto com os seus subordinados, estabeleçam as necessidades de aprimoramento funcional. [...]. Caberá ao profissional de DRH criar condições metodológicas e instrumentais para a obtenção do maior número de informações relevantes.” (p.14).

#### **4.4 Avaliação de eficácia dos programas de DRH**

A necessidade de se avaliar a eficácia dos programas de DRH é importante para que se tenha a convicção da importância dos treinamentos realizados ou modificá-los no que for preciso. É importante neste contexto diferenciar a eficácia da eficiência.

Enquanto a eficiência diz respeito ao processo de realização, da forma como é desenvolvido, incluindo a realização de recursos, métodos e instrumentos utilizados pelo instrutor, sendo, portanto, circunscrito a duração do treinamento, a eficácia está relacionada entre o conteúdo e as repercussões observáveis nos procedimentos de trabalho dos funcionários na organização. A eficácia deve ser traduzida em mudanças objetivas produzidas ao nível do desempenho pretendido.

Entretanto “sem o envolvimento dos gerentes será impossível sabermos se os programas estão ou não alcançando os objetivos propostos.” (MATTOS, 1985, p.15). O *feedback* do trabalho de treinamento realizado pelo sistema de DRH é dado pelo sistema gerencial. Se o sistema de comunicação entre o sistema gerencial e o DRH não for eficiente, este último continuará sem a comprovação da eficácia do seu trabalho.

#### **4.5 O DRH na administração pública**

“A orientação clássica do DRH na administração pública o tem caracterizado como uma atividade suplementar da administração de pessoal, desde a criação das primeiras seções e serviços de treinamento” (MATTOS, 1985, p.15). Esta orientação limitou a idéia de DRH e treinamento, criando deturpações que até hoje os profissionais da área encontram dificuldades para a realização do seu trabalho.

O DRH tem como finalidade dar suporte para o planejamento estratégico da organização e sua contínua modernização institucional. É necessária a realização de uma crítica profunda, do ponto de vista filosófico e demais premissas que sustentam a prática do planejamento, da modernização e do DRH, colocando-se a velha orientação tecnocrática de lado.

Apesar das dificuldades de se modificarem conceitos na administração pública, percebe-se uma evolução gradual na filosofia de treinamento e na valorização dos servidores de um modo geral. Seguindo uma tendência meritocrática de incentivos dos seus quadros à especialização. Esta visão pode ser percebida na democratização do acesso ao serviço público por intermédio de concursos públicos e o incentivo ao progresso intelectual.

A busca do desenvolvimento humano como uma atividade legítima a ser empreendida no seio das organizações, principalmente as de caráter público, deve ser estimulada permanentemente.

No próximo capítulo foram abordados os conceitos de auditoria quanto a sua finalidade, responsabilidade, objetivos, independência, fundamentos, auditor interno e externo, trabalho de campo, controles, identificação de problemas e confiabilidade.



## **5 AUDITORIA DE PROCEDIMENTOS**

### **5.1 Atividade de auditoria**

A atividade da auditoria está delegada ao superintendente da área, o qual está autorizado a dirigir ampla e completa programação de auditoria interna.

A atividade de auditoria deve abranger o estudo dos controles internos aplicáveis às operações e atividades departamentais e à confirmação da fidedignidade dos dados.

#### **5.1.1 Finalidade da auditoria**

A empresa, visando resguardar e salvaguardar seus interesses, constitui por política, a área de auditoria que tem por finalidade fornecer aos administradores, em todos os níveis, informações que os auxiliem a controlar as operações e atividades pelas quais são responsáveis.

Tendo em vista fortalecer a base da auditoria e permitir que sua atividade se desenvolva no mais alto grau de aceitação e profissionalismo, a auditoria atuará em nível de assessoria, reportando-se, diretamente, ao presidente do Conselho de Administração e em sua falta, ao diretor-presidente.

### **5.1.2 Responsabilidade da Auditoria**

A auditoria interna tem a responsabilidade de desenvolver suas tarefas em todas as empresas associadas, de caráter permanente, e em todos os locais aplicáveis, analisando as políticas, procedimentos, usos e costumes, documentação, sistemas e métodos, para buscar a eficiência, o aprimoramento e a padronização dos controles aplicáveis às operações e atividades pertinentes às empresas.

Cabe à auditoria determinar que todas as organizações, através das empresas associadas, sejam revisadas a intervalos regulares de tempo, assegurando-se que estas cumpram suas funções de planejamento, contabilização, custódia e controle, conforme instruções recebidas e segundo as políticas e procedimentos instituídos, de acordo com os altos padrões da prática administrativa.

### **5.1.3 Objetivos da Auditoria Interna**

A auditoria interna é uma função independente de avaliação, criada dentro da empresa para examinar e avaliar suas atividades, como um serviço a essa mesma organização. A proposta da auditoria interna é auxiliar os membros da administração a desincumbirem-se eficazmente de suas responsabilidades. Para tanto, a auditoria interna lhes fornece análise, avaliações, recomendações, assessoria e informações relativas às atividades examinadas.

O departamento de auditoria interna é parte integrante da organização e das funções, segundo as políticas traçadas pela administração. A declaração de finalidade, autoridade e responsabilidade para a auditoria interna, aprovada pela administração, deve ser compatível com as Normas para o Exercício Profissional da Auditoria Interna.

### **5.1.4 A independência em Auditoria Interna**

Independência total e completa é impalpável, uma vez que implica em liberdade de toda e qualquer dependência, incluindo a dependência financeira. Conseqüentemente, a auditoria interna sendo parte da empresa e recebendo suporte desta, necessita abrir mão de alguma independência. A meta do auditor, por conseguinte, é achar o maior grau de independência dentro das limitações existentes no seu mundo real, independência esta que o protegerá de assumir compromissos em detrimento dos objetivos da auditoria.

Auditoria interna é uma atividade profissional e seu propósito é fazer julgamentos profissionais. Portanto, ela necessita do mais alto grau de imparcialidade, integridade e objetividade, os quais se atrofiam na ausência de independência prática.

### **5.1.5 Fundamentos da Auditoria Interna**

Para que a função da auditoria interna encontre ressonância na organização, é preciso que esteja firmemente escorada, por um lado, na aceitação dos administradores e, por outro, pela execução de um serviço contínuo e imaginativo que possa fornecer à administração.

Tanto o auditor quanto o administrador precisam entender que, apesar de a habilidade técnica permitir um trabalho profissional, as conclusões e recomendações do auditor podem permanecer impotentes se

ignorada, mesmo que o relatório de auditoria interna tenha sido cuidadosamente preparado. Desde que haja ressonância adequada na empresa auditada, uma posição reforçada pelo suporte da administração fornece ao trabalho e ao relatório do auditor força e efeito.

As empresas têm optado, cada vez em maior escala, por manter um conjunto de declarações de funções que estabelecem a autoridade e a responsabilidade dos mais altos níveis, o que define a forma pela qual cada área passa a operar em função dessas determinações.

Tal constituição precisa ser cuidadosamente determinada de forma que confira à auditoria a autoridade de que necessita, evitando responsabilidades que não lhe caibam. A constituição não deve restringir o auditor à matéria de finanças e contabilidade e, tampouco, requerer a opinião do auditor em funções altamente técnicas.

O auditor interno, por sua formação, tem capacidade de revisar controles administrativos e gerenciais de qualquer atividade na empresa. Contudo esta capacidade não pode ser estendida à avaliação da performance de atividades profissionais ou técnicas, que requeiram estudo e conhecimento especializado.

O *status* do departamento de auditoria interna na organização precisa ser suficientemente elevado para permitir-lhe desincumbir-se eficazmente de suas responsabilidades. Os auditores precisam contar com o apoio da alta administração e de seus executivos, de modo que possam executar o seu trabalho livres de interferência e com a colaboração dos setores submetidos a exame.

A Auditoria Interna é uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas definidos para as mesmas.

A ação da Auditoria Interna estende-se por todos os serviços, programas, operações e controles existentes na entidade. O posicionamento da Auditoria Interna na organização deve ser suficientemente elevado para permitir-lhe o desempenho de suas responsabilidades com abrangência e independência. Em tese, o departamento de auditoria deve sempre estar vinculado ao nível mais alto da organização.

A independência da Auditoria Interna visa a que possa desincumbir-se das responsabilidades, atribuições e tarefas atribuídas pelas normas, atos, decisões e solicitações dos Colegiados e autoridades integrantes da Diretoria da Entidade.

A Auditoria Interna tem por missão básica, assessorar a Administração no desempenho de suas funções e responsabilidades, através do exame da:

- adequação e eficácia dos controles;
- eficiência, eficácia e economicidade do desempenho e da utilização dos recursos; dos procedimentos e métodos para salvaguarda dos ativos e a comprovação de sua existência, assim como a exatidão dos ativos e

passivos; e compatibilidade das operações e programas com os objetivos, planos e meios de execução estabelecidos;

- integridade e confiabilidade das informações e registros; e
- integridade e confiabilidade dos sistemas estabelecidos para assegurar a observância das políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos e da sua efetiva utilização.

Devem ser considerados os seguintes níveis de intervenção da Auditoria Interna:

- Auditorias de Demonstrações Financeiras (ou contábil) e Tributária;
- Auditorias especiais;
- Auditoria de gestão;
- Auditoria de informática;
- Auditoria Operacional; e
- Auditoria de regularidade ou de contas.

### **5.1.6 Diferenças entre o auditor interno e o externo**

O auditor interno é empregado da empresa auditada, possui, portanto, menor grau de independência, executa auditoria contábil, operacional, de gestão, de qualidade, de processos, de produtos e outras. Os principais objetivos são:

- verificar a existência, a suficiência e a aplicação dos controles internos, bem como contribuir para o seu aprimoramento;
- verificar se as normas internas estão sendo seguidas;
- verificar a necessidade de melhoramento das normas internas vigentes; e
- avaliar a necessidade de novas normas internas.

Seu trabalho apresenta como característica um maior volume de testes em função da maior disponibilidade de tempo na empresa para executar os serviços de auditoria.

O auditor externo não tem vínculo empregatício com a empresa auditada, possui, assim, maior grau de independência e executa apenas auditoria contábil.

Seu trabalho tem como principal objetivo emitir um parecer ou opinião sobre as demonstrações contábeis, no sentido de verificar se estas refletem adequadamente a posição patrimonial ou financeira, o resultado

das operações e as origens e aplicações de recursos da empresa examinada.

Também, se essas demonstrações foram elaboradas de acordo com os princípios contábeis e se esses princípios foram aplicados com uniformidade em relação ao exercício anterior.

Seu trabalho apresenta como característica um menor volume de testes, já que o auditor externo está interessado em erros que individualmente ou cumulativamente possam alterar de maneira substancial as informações das demonstrações contábeis.

## **5.2 Trabalho de campo**

### **5.2.1 Conceituação**

O trabalho de campo compreende todos os esforços do auditor para acumular, classificar e avaliar informações e evidências, a fim de capacitá-lo a formar uma opinião, constituindo-se, em última análise, em examinar, obter evidências, medir e avaliar.

### **5.2.2 Preparação inicial**

Um eficiente desenvolvimento do trabalho de campo deve observar os seguintes aspectos:

#### **(a) Familiarização**

- conhecimento das normas gerais, sistemas, controles e procedimentos da atividade objeto de exame;
- conhecimento do programa de auditoria aplicável;
- revisão de trabalhos e relatórios anteriores; e
- detalhamento da programação de trabalho.

#### **(b) Seleção dos testes**

Considerar ou não a conveniência de ampliar ou reduzir os testes programados e proceder a seleção dos itens ou operações que serão objeto de exame específico, uma vez determinado o método a ser utilizado.

#### **(c) Formalização dos itens selecionados**

Os itens e operações selecionados devem ser anotados nos papéis de trabalho, com detalhes suficientes para sua compreensão.

(d) Estabelecimento dos testes e procedimentos

Os programas de auditoria que serão utilizados, irão nortear os levantamentos e exames. É importante que antes de ser iniciado o trabalho, as informações e todos os aspectos relevantes a avaliação tenham sido pesados pelos auditores, para evitar sobrecarga de serviço e de custo, bem como, em total falta de visão do objetivo principal.

(e) Agendamento de entrevistas

As entrevistas com o pessoal do setor auditado, em geral, devem ser programadas e marcadas com antecedência.

(f) Programação Geral do Trabalho

Na medida do possível, deve-se:

- definir as tarefas para os integrantes da equipe de trabalho (no caso de trabalho em grupo);
- estabelecer o tempo a ser despendido em cada tarefa:
- registrar o tempo despendido em cada tarefa, passo a passo, desde o inicio do trabalho.

### **5.2.3 Exame, obtenção de evidência, medição**

Para o auditor, o processo de exame significa, na prática, a utilização de procedimentos de auditoria com vistas a obtenção de evidências que fundamentem e suportem as opiniões, conclusões e recomendações, frutos de sua avaliação. Para formar a sua avaliação, é necessário medir objetivamente os acertos e erros identificados. No curso do exame, o questionamento é certamente a mais eficiente técnica do auditor. Obter informações pode ser, por vezes, uma arte. Obter a verdade, sem suscetibilizar o auditado, não é uma tarefa fácil. Se o auditado notar um tom inquisitorial, poderá adotar uma atitude defensiva e apenas declarar meias verdades. Por outro lado, o questionamento como um comportamento crítico, deve fazer parte de sua atividade, inclusive para que se sinta seguro quanto às explicações obtidas. Investigar e verificar também fazem parte do esforço do auditor no sentido de garantir um exame acurado. Verificar implica em confirmar, remover dúvidas ou atestar a verdade. Investigar significa descobrir fatos ou pistas novas e aprofundar o exame na busca da verdade.

A obtenção de evidências, capacita o auditor a avaliar a situação e a formular suas opiniões, conclusões e recomendações. O processo de medição, que é básico para qualquer avaliação, envolve dois elementos: a unidade de medida (valor, quantidade, frequência, tempo e outras) e o padrão. Este último traduz a qualidade de aceitabilidade com a qual a coisa medida será comparada, podendo ser localizado em planos, orçamentos,

normas, regulamentos, princípios, contratos, estatutos, legislação e outros documentos.

#### **5.2.4 Definições importantes**

**Avaliação:** A avaliação é um julgamento calcado em critério, que deve ser definido pelo auditor, com base em materialidade, relevância, risco relativo, vulnerabilidade e princípios. Após a medição, o auditor deve avaliar o resultado e formular a sua opinião e possíveis recomendações.

**Materialidade:** é a importância relativa, em termos de valores e cifras, que um bem, operação ou fato tem num determinado contexto.

**Relevância:** é a importância relativa da informação, em termos de sua representatividade, independentemente de valor, que um bem, operação ou fato passa a ter num determinado contexto abrangido pela auditoria.

**Risco relativo e vulnerabilidade:** é o maior ou menor risco que pode emergir da natureza da operação examinada. A vulnerabilidade está ligada à

qualidade dos aspectos de controle interno existentes. Quanto melhores forem os controles, menos vulneráveis serão as operações e as atividades desenvolvidas nesse ambiente.

**Princípios:** são procedimentos aceitos tecnicamente pelo auditor, bem como os de conduta, tendo em vistas as conotações de integridade.

### **5.2.5 Supervisão do trabalho de campo**

Uma das fases mais importantes do trabalho de auditoria é a boa supervisão ao pessoal de campo. Além de certificar-se de que o trabalho tem a qualidade necessária e está de acordo com as normas e políticas definidas pela auditoria, a supervisão deve ter efeito direto sobre o treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos supervisionados.

É aconselhável que a supervisão se dê à medida que o trabalho vá sendo executado.

A supervisão deve estar certa de que:

- a)** estão sendo cumpridas as normas de auditoria;
- b)** a programação do trabalho está sendo seguida;

**c)** as constatações de auditoria estão suportadas por documentos e papéis de trabalho corretamente preenchidos; e

**d)** todos os membros da equipe têm conhecimento de suas funções e dos objetivos que perseguem.

#### **5.2.5.1 Controle da realização do trabalho de campo**

A fase de planejamento do trabalho estabeleceu orçamento de horas previstas para a sua realização. A manutenção de eficiente controle da execução possibilita o seu encerramento no tempo previsto, além de servir como indício para a eficiência do pessoal ou a constatação de um orçamento de horas inadequado. De qualquer modo, distorções significativas necessitam ações corretivas e explicações por parte dos supervisores de equipe.

#### **5.2.4.2 Identificação de falhas e problemas**

O auditor interno deve estar consciente de que dependerá de seu conhecimento técnico-profissional e de seu poder de observação e

perspicácia para identificar falhas e problemas em relação à matéria em exame.

Na determinação de possíveis problemas, o auditor precisa ter em mente os seguintes aspectos:

- (a)** conhecimento da operação em exame e dos procedimentos de auditoria;
- (b)** revisão pronta e permanente de papéis de trabalho;
- (c)** fundamentação adequada dos fatos e problemas observados;
- (d)** sugerir, com embasamento técnico, a melhoria do sistema de controle interno e dos procedimentos observados;
- (e)** possíveis reduções de custos e melhoria da eficiência;
- (f)** aprofundamento do exame, sempre que estiver diante de qualquer indício de anormalidade, mesmo que lhe pareça insignificante; e
- (g)** não desprezar as informações obtidas informalmente.

#### **5.2.4.3 Discussão prévia com o auditado**

O Supervisor da equipe de trabalho deve discutir com o auditado as constatações do auditor (antecipadamente à emissão do relatório de auditoria), possibilitando que haja troca de informações e opiniões entre o auditor e o auditado, de forma a não surpreender o setor auditado com problemas fundamentais que poderiam ter sido resolvidos tempestivamente

ou evitar que ocorra a indicação de problemas inexistentes ou já regularizados pelo setor auditado.

#### **5.2.4.4 Finalização do trabalho**

A finalização do trabalho de auditoria compreende, basicamente:

**(a)** o fechamento dos papéis de trabalho, que inclui os seguintes itens;

- revisão final do conteúdo de cada papel;
- confronto final entre o trabalho realizado e o planejado;
- referência adequada dos documentos e papéis de trabalho;
- arrumação seqüencial dos papéis de trabalho e cópias dos documentos comprobatórios, de acordo com a ordem dos assuntos apresentados no relatório final; e
- fechamento das horas despendidas no trabalho e confronto com as orçadas.

**(b)** arquivamento dos papeis e documentos nas pastas de auditoria;

**(c)** avaliação do pessoal envolvido na execução do trabalho;

(d) redação criteriosa do relatório final de auditoria, que, antes de ser assinado, será objeto de revisão pelo responsável por executar o trabalho; e

(e) reunião formal com os auditados para discutir os pontos constantes do relatório de auditoria; e

(f) assinatura e encaminhamento do relatório final de auditoria.

### **5.3 Auditoria: Sinônimo de Confiabilidade**

A administração de DRH de uma organização deve avaliar e auditar os procedimentos das atividades realizadas por cada um de seus componentes, verificando a eficácia dos seus resultados e, juntamente com a estrutura gerencial, definir os treinamentos necessários de forma a que se atinja o nível de excelência. O parecer dos gerentes sobre essas avaliações é elemento fundamental na extensão que se traduz em sinônimo de confiabilidade às informações prestadas.

Se uma organização representa um conjunto de processos complexos, envolvendo aspectos operacionais de várias grandezas, como saber sobre os controles, as técnicas, os procedimentos e a obediência às normas regulamentares?

Nesse espaço, a auditoria mostra a sua importância. Valendo-se de normas e padrões de natureza técnica e ética claramente determinados,

a auditoria torna-se elemento fundamental no sistema de informações, medição de desempenho e prestação de contas da administração.

É preciso dirimir um mal-entendido de uma vez por todas. A auditoria não está para substituir a função da administração do DRH na empresa e, portanto, não deve sobressair o raciocínio de que se há uma estrutura administrativa forte não é necessário o trabalho do auditor ou, de outra forma, a empresa tem auditor porque sua estrutura é fraca.

O administrador de DRH deve promover sua execução no sentido de colocar dados informativos precisos sobre desempenho e treinamento à disposição dos usuários e dos níveis decisórios.

Não há como interpretar que haja conflitos entre o administrador de DRH e os gerentes e nem que o trabalho de um iniba o trabalho do outro.

Não é razoável concluir que o administrador de DRH prescindia dos gerentes para o tratamento da questão recursos humanos e nem o contrário. É uma espécie de simbiose. O administrador de DRH é parte de um sistema que contribui para o crescimento de toda organização. Sua interferência no sentido da obtenção de dados relativos ao desempenho de cada função na organização não deve ser visto como uma interferência externa.

Um exemplo característico sobre a confiabilidade das informações está relacionado com os dados estatísticos de desempenho dos funcionários extraídos da auditoria de desempenho.

No próximo capítulo foram abordados assuntos relativos à importância da informação, a guerra para dominá-la sobre a cadeia de que a compõe.

## **6 A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO**

### **6.1 A guerra de informação**

Um dos princípios da gerência do capital intelectual é o fato de que quando a informação é poder, o poder flui rio abaixo, na direção do cliente. As indústrias farmacêuticas são um exemplo, mas pode-se ver esse princípio em ação em muitos outros setores. A indústria automobilística e as empresas aéreas também seguiram a mesma direção.

Hoje o cliente pode exigir o cumprimento dos procedimentos, pois os conhece em detalhes. A informação é disponibilizada para o público em geral e está acessível a quem se interessar. Segundo Michael Standing, um especialista em gerência de cadeias de suprimento da Gemini Consulting: "a informação costumava estar muito mais secreta. Hoje, está cada vez mais disponível para o cliente, o que altera o equilíbrio do poder." O intercâmbio eletrônico de dados, as parcerias fornecedor-comprador e outras técnicas de gerência de cadeias de suprimento permitem que os clientes conheçam bem as empresas das quais compram. O cliente poderia saber qual é o estoque disponível e quando um carregamento deixou um armazém. Ele poderia ter as mesmas informações sobre os concorrentes.

Os fornecedores se aproximam dos clientes porque a intimidade lhes interessa, embora saibam que se houver prejuízos na relação, os

desdobramentos são sempre ruins. Informações compartilhadas são valiosas. Elliot observa que "se toda a cadeia de suprimento for transparente com relação às informações, é possível criar o maior valor com os menores recursos." Neste aspecto, os ativos intelectuais mais baratos, como uma ligação eletrônica, podem substituir o capital de giro mais caro, reduzindo o estoque e o tempo de processamento de pedidos. Os parceiros podem eliminar as funções de tratamento de informações duplicadas, como controle de estoque, inspeção, cobrança e compra, colocando-as de um lado ou de outro da parceria, ou mesmo fundindo-as. Um estudo realizado por Jordam Lewis sobre alianças entre fornecedores e clientes sob o título de "The Connected Corporation" calcula que de 30 a 40 % da economia gerada pelas alianças entre clientes e fornecedor derivam-se do aperfeiçoamento desse processos conjuntos.

## **6.2 A cadeia de valor intangível**

Atualmente as conexões mais valiosas, em geral, pertencem às pessoas que possuem o conhecimento, especialmente o conhecimento do que acontece onde o cliente está. O poder da informação é tão grande que aquele que o detém, em muitos casos, controla o negócio. A pressão não está nos fornecedores, apenas; está em qualquer um que seja deixado de fora do fluxo de informações, ou que deixe de tirar vantagem dele.

Um gerente atento pode procurar informações em qualquer parte da cadeia de valor e colocá-la onde gerar maior retorno. Portanto, os gerentes precisam fazer novas perguntas sobre a cadeia de valor:

Que informações impulsionam o negócio?

Quem as tem?

Para quem elas valem mais?

Dependendo do seu negócio, uma empresa pode descobrir que deveria alterar as atividades físicas que realiza para tirar vantagem do fluxo de atividades intelectuais, isto é, movimentar-se de tal forma que se tire o melhor proveito na atividade que se realize.

O capital do cliente é muito semelhante ao capital humano: não se pode possuir os clientes, do mesmo modo como não se pode possuir pessoas. Entretanto, da mesma forma como uma organização pode investir em funcionários, não apenas para aumentar seu valor como indivíduos, mas também para criar ativos de conhecimento para a entidade como um todo, a empresa e seus clientes podem aumentar o capital intelectual, que é a sua propriedade em conjunto e em particular. São investimentos verdadeiros feitos na expectativa de um retorno. Se forem feitos sabiamente, você estará apto a ter um retorno, assim como os investimentos certos no capital humano geram valores que pertencem tanto aos acionistas quanto aos funcionários. Há um mundo de oportunidades de investimento.

O capital do cliente é riqueza acumulada quando o produtor e o cliente não lutam pelo excedente que criam juntos (economia de custos, por exemplo), mas concordam tácita ou expressamente em possuí-los juntos. Quanto maior for a parceria entre comprador e vendedor, maior excedente

pode ser alcançado. Quanto mais você souber sobre o negócio do cliente melhor poderá servi-lo.

Assim, no que tange ao BACEN, é importante que seja incentivado a aquisição de conhecimentos em todas as múltiplas áreas para o qual a instituição é demandada, e não apenas em algumas áreas estereotipadas por serem mais visíveis ao público externo. O Banco Central estará apto a prestar um serviço à sociedade de forma eficiente à medida que haja *background* nos seus quadros funcionais. Uma Autarquia, com *status* de especial, que lida com múltiplos assuntos em seu dia a dia, deve prestigiar a aquisição do conhecimento, por seus funcionários, evitando a limitante aquisição polarizada e amarrada da informação.

No próximo capítulo foram abordados princípios para a gestão do capital intelectual.

## **7 PRINCÍPIOS PARA A GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL**

### **7.1 Dez princípios para a gerência do capital intelectual**

A análise dos capitais humano, estrutural e do cliente gera vários princípios importantes da gerência do capital intelectual:

1. As empresas não possuem o capital humano e do cliente; elas compartilham a propriedade desses ativos, no caso do capital humano, com seus funcionários; e, no caso do capital do cliente, com fornecedores e clientes. Somente reconhecendo essa propriedade compartilhada é que uma empresa pode gerenciar e lucrar com esses ativos. Relacionamentos antagonistas com os funcionários e com os fornecedores e clientes podem gerar economias ou lucros no curto prazo, mas corre-se o risco de destruir a riqueza mais a frente.
2. Para criar capital humano que possa utilizar, uma empresa precisa estimular o trabalho em equipe, comunidades de prática e outras formas sociais de aprendizado. O talento individual é ótimo, mas vai embora depois do expediente; as "estrelas" da empresa, assim como as "estrelas" de cinema, precisam ser gerenciadas como os negócios de alto risco que são. As equipes interdisciplinares captam, formalizam e capitalizam o talento, pois ele passa a ser compartilhado e menos dependente de

qualquer indivíduo. Mesmo quando os membros do grupo vão embora, o conhecimento permanece. Se a empresa oferece o local da aprendizagem - se for o ninho do desenvolvimento de uma idéia nova ou conhecimentos especializados em qualquer área - será a maior beneficiária da aprendizagem no campo, mesmo que alguma idéia "vaze" para outras empresas.

3. Para gerenciar e desenvolver o capital humano, as empresas devem reconhecer sem sentimentalismos que alguns funcionários, embora inteligentes, talentosos, não são ativos: a riqueza organizacional é criada em torno de habilidades e talentos de que estes são proprietários, no sentido de que ninguém faz melhor do que eles e estratégicos, no sentido de que o trabalho que fazem cria o valor pelo qual os clientes pagam. As pessoas com tais talentos são ativos nos quais investir. Outras são custos a ser minimizados, até onde interessa a seu negócio; as habilidades poderiam ser ativos para outra pessoa.
4. O capital estrutural é o ativo intangível que as empresas possuem completamente; é, portanto, o que os gerentes podem controlar com maior facilidade. Paradoxalmente, no entanto, é o que menos importa para o cliente - que é de onde vem o dinheiro. Assim como o melhor governo é o que menos governa, as melhores estruturas são as que menos obstruem. Gerencie sua empresa, portanto, de forma a facilitar o máximo possível o trabalho conjunto com seus clientes.
5. O capital estrutural serve a dois propósitos: acumular estoques de conhecimento que sustentam o trabalho que os clientes valorizam e acelerar o fluxo de informação dentro da empresa. Os fabricantes aprenderam que estoques *just-in-time* são melhores do que armazéns

repletos de mercadorias; o mesmo acontece com o conhecimento.

Aquilo que você precisa deve estar prontamente disponível; o que precisar deve ser fácil de conseguir.

6. Informação e conhecimento podem e devem substituir os ativos financeiros e físicos; toda empresa deve examinar seus gastos de capital e perguntar: será que fatores intangíveis de baixo custo podem fazer o trabalho de ativos físicos caros?
7. O trabalho do conhecimento é o trabalho customizado. As soluções produzidas em massa não podem render lucros altos. Mesmo em um negócio há muito caracterizado pela produção em massa, existem oportunidades de criação de relacionamentos especiais - freqüentemente fornecendo serviços de gerência - que gerarão valores e lucros para ambos, você e seu cliente.
8. Toda empresa deveria rever a cadeia de valor do setor do qual participa - em sua totalidade, das mais toscas matérias primas ao usuário final - para ver que a informação é mais importante. Geralmente, para o trabalho do conhecimento, ela será encontrada "rio abaixo" próximo aos clientes.
9. Focalize o fluxo de informações, não o fluxo de materiais. Se estiver analisando o capital humano, estrutural ou do cliente, ou suas interações, não confunda economia "verdadeira" com economia "intangível". Aquela informação costumava apoiar o "verdadeiro" negócio; agora, ela é o verdadeiro negócio.
10. O capital humano, estrutural e do cliente trabalham juntos. Não basta investir em pessoas, sistemas e clientes separadamente. Eles podem

apoiar uns aos outros; eles podem subtrair uns aos outros; vale a pena

listar algumas das formas pelas quais essa interação acontece:

- a. O capital humano e o capital estrutural reforçam-se mutuamente quando uma empresa tem um senso de propósito compartilhado, associado a um espírito empresarial; quando a gerência valoriza muito a agilidade; quando a gerência utiliza mais a recompensa do que o castigo. Por outro lado, os capitais humano e estrutural se destroem quando muito do que acontece em uma organização não é valorizado pelos clientes ou quando o centro da empresa tenta controlar o comportamento em vez da estratégia.
- b. O capital humano e o capital do cliente crescem quando os indivíduos se sentem responsáveis por suas partes na empresa, interagem diretamente com os seus clientes e sabem quais conhecimentos e habilidades os clientes esperam e valorizam. Um funcionário que não conhece ou não possui essas habilidades diminui tanto o valor do capital humano quanto o do capital do cliente. Uma empresa preocupada com problemas internos também. É comum falar de "clientes internos" para estimular as pessoas a tratarem seus colegas como se fossem tão importantes quanto os clientes. Bobagem. Não existe cliente interno, não existe substituto para a coisa verdadeira. Em vez de encorajar os colegas a se tratarem como clientes, faça-os se misturar com o artigo genuíno.
- c. O capital do cliente e o capital estrutural aumentam quando a empresa e seus clientes aprendem uns com os outros; quando se empenham ativamente em tornar suas interações informais - em

ser "fácil de fazer negócios". Se um cínico em sua empresa fica se perguntando se somos mais fiéis ao cliente do que à empresa, estamos no caminho certo. Por outro lado, se nossas interações com os clientes se limitarem a tomar nota de pedidos e registrar reclamações, o capital do cliente e o capital estrutural estão trabalhando para a destruição mútua. Em todo setor existe um "vendedor melhor informado" - alguém, talvez não da categoria de um líder, que conhece muito do negócio e está disposto a dividir sua *expertise* com fornecedores e clientes. Este vendedor vence.

## **7.2 Dez princípios para a gerência do capital intelectual no Banco Central do Brasil**

1. O Banco Central do Brasil não é detentor pleno do capital humano existente em seus quadros em determinado momento, e pode perdê-lo à medida que um servidor se desinteressa por suas funções e deixa a instituição, ou mesmo não utiliza o seu potencial para produzir boas soluções para a organização.
2. Para criar capital humano que possa utilizar de forma continuada e eficiente, o Banco Central precisa estimular o trabalho em equipe. O talento individual é apreciável e desejável na instituição, mas a mobilidade de um servidor detentor de informações e conhecimentos não compartilhados com os demais colegas, considerados importantes para o

desempenho das atividades do componente, certamente provocará prejuízos à qualidade do serviço. Admitir o contrário, seria a aceitação de que as atividades deste funcionário podem ser dispensáveis para o setor.

3. Para o BACEN identificar e gerenciar o capital humano deve, sem sentimentalismos, e libertado, ao máximo, de interferências políticas, identificar os seus servidores que possuem potencial de desenvolver trabalhos de interesse da instituição, investindo nestes de tal forma a obter resultados significativos para a organização. Uma administração de recursos humanos que dá peso diferente a cursos iguais apenas por ser ou não ser patrocinado pela instituição, pode incorrer no erro de polarizar a visão em uma direção, enquanto oblitera nas múltiplas outras.
4. A instituição não deve se colocar como o próprio fim de suas atividades, e nem mesmo, como o fim maior o interesse político de quem está no governo em determinado momento, mas sim a sociedade brasileira que espera uma atuação objetiva e eficiente desta entidade governamental, custeada pelo erário para atender seus interesses.
5. O BACEN deve primar pela diversidade de conhecimentos, por carecer de informações de inúmeras áreas, simultaneamente. Assim deve valorizar a multiplicidade de graduações, pós-graduações *lato sensu e stricto sensu*. Focar seu interesse apenas em áreas *stricto sensu*, que se detém em assuntos específicos com profundidade, e não contempla outros, corresponderá à criação de um vácuo de informações em determinadas áreas.
6. Deve o BACEN implementar uma prática de permanente verificação da evolução do seu capital intelectual, promovendo auditorias periódicas que

visem à verificação da adequada alocação de seu pessoal e do progresso individual de cada servidor.

7. A alocação correta do servidor, com a devida valorização do conhecimento específico que possui, fará, certamente, que esta Autarquia Federal reduza os seus custos em contratação de trabalhos externos cujos seus quadros possam realizar, com menor custo, por intermédio de compensação específica para quem possuir conhecimentos destacados em determinada área que seja de interesse momentâneo do Banco e não seja largamente disponível em seus quadros de funcionários.
8. O BACEN deve implementar uma política de avaliação das atividades que realiza *versus* a qualificação de quem as executa, verificando a adequabilidade da pessoa ao seu posto, bem como dos processos que visem a atingir objetivos específicos, conferindo se os seus resultados finais estão de acordo com o que é esperado pela sociedade e pela instituição.
9. Atentar especificamente para o valor do fluxo de informações e conhecimentos que há dentro da organização, e não pelo peso da burocracia ou apenas pelo atendimento de regras formais que nadam acrescentam ao bom andamento das atividades, embora devam ser atendidas por questões legais. O despreparo do servidor pode ser camuflado em atividades que são meramente repetitivas e pela burocracia. Isto pode ser observado em setores de ações predominantemente rotineiras que não requerem qualquer especialização de quem lá trabalha, ou mesmo onde se dá grande peso a densas formalidades, sem nenhum outro requisito, ou seja, o fim pretendido é a própria formalidade.

10. Deve haver a maior interação possível entre o BACEN, seu cliente - a sociedade representada por seus diversos segmentos - e os demais setores do governo. Uma das formas de fazer isto é o incentivo para o aperfeiçoamento dos servidores.

No oitavo capítulo foram feitas algumas sugestões e apresentadas as conclusões.

## 8 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

### 8.1 A importância de se mapear o conhecimento dentro do BACEN

Para que o Banco Central do Brasil tenha a dimensão mais precisa do capital intelectual que possui é mister que se faça um cadastro atualizado de todos os cursos de graduação, especialização, pós-graduação *lato sensu*, pós-graduação *stricto sensu* que possui seus quadros.

Embora o conhecimento não advenha apenas dos treinamentos que se realiza formalmente, é importante este dado à medida que, ao se concluir um determinado curso, é natural que se tenha contato com assuntos de que trata aquele ramo do conhecimento e o pressuposto do seu aprendizado.

Stewart (1998) afirma que:

“O capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização.” (p.78).

Cursos de graduação, em geral, habilitam a atuar em área específica sendo, por vezes, privativo o exercício de determinadas atividades a quem possui a respectiva formação. Dar peso insignificante a uma graduação a mais que um servidor possua é um procedimento equivocado,

pois seria dar peso nulo a fundamentos de conhecimentos específicos de uma mesma pessoa em áreas diversificadas. Cabe lembrar que o entendimento de que o somatório dos conhecimentos que possuem várias pessoas tenha o mesmo valor que uma única pessoa que detenha esse somatório sozinha seria considerar que os cérebros das pessoas interagem como se fossem um só, o que não é verdade. Assim quem possui várias graduações deve ser valorizado neste aspecto, pois terá *insights* em assuntos que exijam a interseção dos conhecimentos, oriundos dos respectivos cursos, o que não ocorrerá, com a mesma probabilidade, com aquele que possui apenas uma delas.

Os cursos de extensão aperfeiçoam os conhecimentos em determinadas áreas e trazem à tona o que há de novo naquele assunto.

Os cursos de especialização, ou pós-graduação *lato sensu*, à semelhança dos cursos de extensão, mas com maior carga horária e abrangência, reforçam conhecimentos com ementa específica, permitindo, também, atualização no que concerne ao estado da arte do conhecimento naquele campo. É desejável que cada servidor que assuma uma postura de ser um inovador na área do conhecimento, tenha a valorização da especialização em sua carreira, pois estará sendo recompensado pelo interesse em atualizar o capital intelectual da instituição. Desconsiderar o servidor que se preocupa com a sua permanente especialização e dar tratamento igualitário entre este e aquele que apenas se propõe a repetir diariamente as mesmas rotinas, não requerendo, portanto, qualquer especialização, é não incentivar o desenvolvimento do capital humano na organização, levá-lo a dispersão e colocá-lo a disposição de quem o valorize.

As pós-graduações *lato sensu* permitem, ainda, o cruzamento de informações de variadas áreas do conhecimento pois, de acordo com a Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, é possível a realização de cursos de pós-graduação em área diversa daquela que se fez a graduação. Com o advento da era da informação tornou-se mais valiosa a diversidade de conhecimentos. Negar esta premissa é a própria desinformação.

As pós-graduações *stricto sensu* em nível de mestrado e doutorado são dedicadas ao aprofundamento maior nos assuntos da área de que se tratar o estudo, e induz que, ao se realizar um curso deste nível, estará o servidor indicado para a participação em trabalhos de pesquisas, ainda que não seja na área específica que cursou. Logicamente, para o melhor aproveitamento de qualquer curso deve-se avaliar a afinidade do conhecimento que se obteve neste e a área que se pretenda utilizá-lo.

O artigo 37, *caput*, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 prescreve que:

**Art. 37.** A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]."

O BACEN por ser uma Autarquia Federal compõe a administração pública indireta da União, contemplada no texto acima.

Desta forma, desvalorizar o capital intelectual e o capital humano da organização é implantar, em longo prazo, uma instituição que não atenderá, com eficiência, aos requisitos dos seus clientes, inseridos na sociedade brasileira, como é princípio constitucional da administração pública, de acordo com o artigo acima, e encarecerá a máquina do governo

que precisará de um número maior de pessoas para funcionar e cuja eficiência estará aquém do que se espera com a expectativa de modernização da administração do setor público. O desconhecimento e a alienação, marcado por atividades repetitivas, beneficia, também, a administração que pretende ser arbitrária e que a sua estrutura ao seja composta, sobretudo, não valorize o mérito de seus quadros, mas tome como principal requisito o relacionamento pessoal. Isto trará ao longo do tempo um nivelamento por referenciais menores que do padrão esperado da organização, levando a uma estrutura propensa a ruir.

## 8.2 Sugestão de mapeamento do conhecimento dentro do BACEN

O servidor do Banco Central do Brasil poderia ter a sua formação cadastrada de forma codificada a fim de se estereotipar a formação de cada qual e deixar disponível para a instituição o tipo de perfil que cada um possui, visando a uma adequação às atividades típicas do Banco e também às eventuais, quando se fizer necessária.

Dentro desta classificação, o primeiro grupo de códigos refere-se ao cargo que o servidor ocupa, se Analista, Procurador ou Técnico, podendo ser designado, nesta ordem, pelas letras A, P e T.

Os diversos cursos foram agrupados em 5 (cinco) áreas:

Área 1: Ciências Biológicas, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Microbiologia e Imunologia, Medicina, Medicina Veterinária, Nutrição, Odontologia e Psicologia.

Área 2: Arquivologia, Biblioteconomia e Documentação, Ciências Sociais, Comunicação Social, Filosofia, Geografia, História, Letras e Pedagogia.

Área 3: Artes e Ciências, Composição de Interior, Composição Paisagística, Dança, Direção Teatral, Escultura, Educação Artística, Gravura, Música, Pedagogia, Pintura, Produção Cultural e Serviço Social.

Área 4: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito e Relações Internacionais.

Área 5: Astronomia, Arquitetura e Urbanismo, Ciência da Computação, Desenho Industrial, Engenharia, Física, Geologia, Matemática Meteorologia e Química.

Os grupos acima servem de sugestão e foram montados com base nas áreas distinguidas pelos cursos de graduação existentes na Universidade Federal do Rio de Janeiro e na Universidade Federal Fluminense, com alguns ajustes. A não inclusão de algum curso, dentre os citadas, foi pelo fato de este não compor o elenco das tais Universidades. Neste caso deve-se observar a qual área o curso não contemplado se adequaria.

O segundo grupo de códigos refere-se à classificação por formação de graduação.

O terceiro grupo de códigos refere-se aos cursos de extensão com duração superior a 270 horas.

O quarto grupo de códigos refere-se aos cursos de pós-graduação *lato sensu*.

O quinto grupo de códigos refere-se aos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, em nível de mestrado.

O sexto grupo de códigos refere-se aos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, em nível de doutorado.

Considere os exemplos abaixo:

Seja um servidor, no cargo de analista, com graduações em Ciências Contábeis e Engenharia, pós-graduação *lato sensu* em Contabilidade e pós-graduação *stricto sensu* em Economia em nível de mestrado, a sua codificação seria: A.45.0.4.4.0, ou seja:

A - representa o cargo de Analista

45 - o "4" representa a formação em Ciências Contábeis e o "5" a formação em Direito.

0 - representa que não possui qualquer curso de extensão

4 - representa a pós-graduação *lato sensu* em Contabilidade

4 - representa a pós-graduação *stricto sensu* em nível de mestrado em Economia

0 - representa que não possui a pós-graduação *strictu sensu* em nível doutorado.

Seja um outro servidor no cargo de Procurador (presume-se a formação de Direito), com graduação em Filosofia, com pós-graduação *lato sensu* em relações internacionais e Doutorado em Direito, a sua codificação seria: P.24.4.4.4, ou seja:

P - representa o cargo de Procurador

24 - o "2" representa a formação em Filosofia e o "4" a formação em Direito.

0 - representa que não possui qualquer curso de extensão

4 - representa a pós-graduação *lato sensu* em Relações Internacionais

4 - representa a pós-graduação *stricto sensu* em nível de mestrado em Direito.

4 - representa que possui a pós-graduação *strictu sensu* em nível doutorado em Direito.

Observe que neste caso, como só foi feito a referência do Doutorado, presume-se que o mestrado também seja em Direito.

A etapa seguinte seria a confecção de um código computacional que permitiria consultas rápidas no sentido de se identificar servidores com perfis específicos, bem como a produção de dados estatísticos que demonstrasse a carência de formações em determinadas áreas, além da constituição de grupos de trabalho ou comissões multidisciplinares.

Esse projeto daria maior visibilidade ao Banco quanto ao seu capital intelectual e capital humano, garantindo uma alocação mais eficiente do servidor e uma utilização de seus quadros para atividades específicas, podendo, inclusive, compor grupos da própria instituição para a realização de trabalhos de consultorias internas, ou outras atividades com as quais são gastos recursos para a contratação de profissionais do mercado ou empresas privadas para a sua realização.

Por fim, cabe lembrar que, se o Banco Central do Brasil não der o devido valor aos servidores que se dedicam ao conhecimento, inclusive pontuando os cursos, para fins de consecução de gratificação (GQ), dentro de uma escala de avaliação razoável do ponto de vista do esforço e profundidade de cada curso, encontrará grandes dificuldades em retê-los, pois a desmotivação poderá fazê-los sair a busca de ambientes mais propícios às suas características, objetivos de crescimento e que lhes proporcionem maiores retornos.

Como sugestão, pode ser implementada a criação de remuneração especial para a realização de serviços específicos para o Banco, que exijam qualificações pouco comuns na instituição, surgidos em função da necessidade de realização de tarefas esporádicas, como consultorias e estudos afins. Antes de contratar uma consultoria específica, verifica-se primeiro se há servidores habilitados a realizar o trabalho e ser remunerado por aquele serviço, à semelhança do que ocorre com o facilitador interno. Com o cadastramento proposto, auxiliado pelo código computacional sugerido, seria mais fácil a localização de tais funcionários.

Este trabalho não tem por finalidade exaurir o assunto, mas sim apresentar algumas idéias a serem estudadas e utilizadas, total ou

parcialmente, se assim forem consideradas viáveis, tendo como intuito fim o aprimoramento das atividades realizadas pelo Banco Central no que diz respeito à valorização do seu capital intelectual.

A motivação maior para a realização deste trabalho foi o fato de ter sido percebido pelo autor o grande esforço da Diretoria de Administração do BACEN, juntamente com o DEPES, em aprimorar as ações que estimulem o aperfeiçoamento dos servidores desta Autarquia Federal, com pouca disponibilidade de recursos para esse fim, e a tentativa de propor idéias que auxiliem alcançar este objetivo.

## BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF : Senado Federal, 1988.

ALMEIDA, Caciano de Almeida. **Organização do trabalho intelectual: teoria, técnica e prática**. Brasília: Rotilde Cassiano Almeida, 1977, 248 p.

BLÁSIO, Guido de. **Labor Market Pooling**. Washington: International Monetary Fund, 2002, 35 p.

BONINI, Edmundo Eboli. **Amostragem estatística aplicada a auditoria**. Brasília: Banco Central do Brasil, 1981, 220 p.

BORGES, Deli; PEDROSA, Edilson Almeida; MACHADO, Jairo Victor; CARVALHO, Marcelo Ceylão; CALHEIROS, Maria de Lourdes Faria da Silva; GUEDES, Sérgio Ruffoni. **O papel do gerente no desenvolvimento de seus recursos humanos**. Curso de Formação Superior. Brasília: BACEN, 1982, 29 p.

BORGES, Álvaro de Miranda. **Técnica de auditoria**. Brasília: Banco Central do Brasil, 1982, 37 p.

KATZENSTEIN, Marlene Tardivo Soares. **Estratégia empresarial: Balanced Scorecard - uma ferramenta para gestão do capital intelectual**.

Monografia: pós-graduação em contabilidade empresarial. Rio de Janeiro: Centro Universitário da Cidade, 2002, 80 p.

LIMA, Renato Fernandes. **Eficiência, eficácia e efetividade na administração pública brasileira:** aspectos gerenciais e de recursos humanos. Monografia: pós-graduação em gerência empresarial. Brasília: UDF/ICAT, 1988, 33 p.

MATTOS, Ruy de A. **Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional.** Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1985, 121 p.

STWART, Thomas A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998, 237 p.