

Capital Intelectual: Um Estudo de Caso Numa Empresa de Jornalismo

Lucyanno Moreira C. de Holanda

lucyanno@gmail.com

Joel Freire Silva Filho

joelfjunior@hotmail.com

Ricardo Campos da Rocha

ricardo_campus@cieesp.org.br

Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), - Campina Grande, PB, Brasil.

GEGIT – Grupo de Estudos em gestão, Inovação e Tecnologia – UFCG, Campina Grande – PB, Brasil

RESUMO

Vivemos em uma sociedade informacional onde o maior fator de produtividade é a capacidade das pessoas e das empresas de gerar, processar e transformar informações e conhecimentos em ativos econômicos. Para se ter conhecimento potencializado e contínuo nas organizações, Karl Erik Sveiby enfatiza que é necessário ter três estruturas: a interna, externa e as competências dos funcionários, além estabelecer estratégias coerentes voltadas sempre para o conhecimento e não para a informação. Dentro dessa perspectiva, o presente artigo tem por objetivo fazer uma verificação dos ativos intangíveis de uma empresa de jornalismo situada em Campina Grande – PB, com base no modelo proposto por SVEIBY (1998). O estudo caracteriza-se como exploratório, com a utilização de técnicas qualitativas para coleta e análise dos dados. Os resultados obtidos apontam que na empresa em estudo não existe atualmente implementada uma política sistemática voltada especificamente aos ativos intangíveis.

Palavras-chave: Capital Intelectual; Gestão do Conhecimento; Ativos Intangíveis; Produção de Serviços.

1. Introdução

A atual mudança no paradigma sócio-econômico pelas quais as pessoas e empresas estão enfrentando é conhecida pela denominação de sociedade informacional. Essa sociedade tem como característica principal a grande quantidade de informação produzida. Essas informações podem ser utilizadas como um fator chave para a melhoria da produtividade e competitividade se os indivíduos conseguirem transformá-las em conhecimento e este for absorvido pela empresa com o intuito de gerarem ativos.

Antes dessas mudanças a grande riqueza das organizações era associada à posse de bens físicos, como a terra, os fatores de produção e moeda e esses eram bastante observados através dos balanços patrimoniais e demonstrações de resultado. Entretanto esse panorama foi mudando e o foco deixa de ser nos bens físicos, passando para os bens intangíveis.

Na contabilidade financeira encontra-se o conceito de bens intangíveis como sendo as patentes, marcas, franquias, e ágios. Mas para os contadores os investimentos nos intangíveis não são levados em conta, já que as organizações não negociam de forma direta seus intangíveis, então não podem deduzi-los das transações de mercado como os valores dos ativos tangíveis. Esse valor só é percebido quando uma empresa é vendida ou no mercado de ações.

Capital Intelectual é o termo designado para descrever as organizações do conhecimento que tem em seus quadros grande quantidade de pessoal que utilizam seus ativos

intelectuais em procedimentos organizacionais. E a cada dia os estudos demonstram a sua importância na segurança das vantagens competitivas, evitando a apropriação ou substituição dos processos, produtos, e modelos de gestão, o que não ocorre nos bens tangíveis.

Para SVEIBY (1998), a questão do conhecimento é a arte de criar valor a partir das alavancagem dos ativos intangíveis de uma organização. Partindo desse pressuposto, o autor considera que os ativos intangíveis são representados pelos seguintes elementos: estrutura externa, interna e a competência dos empregados.

Tendo em mente o valor dos ativos intangíveis as empresas devem formular estratégias coniventes com seus objetivos, no caso estratégias voltadas para informação ou para o conhecimento. A empresa que compete com a informação, contabiliza os lucros cada vez maiores pela adaptação ao desenvolvimento da Tecnologia da Informação (TI), já as empresas que competem com conhecimento geram lucros cada vez maiores a partir de ativos intangíveis.

Diante dessas considerações iniciais, o presente estudo tem por objetivo fazer uma verificação dos ativos intangíveis de uma empresa de jornalismo situada em Campina Grande – PB, com base no modelo proposto por SVEIBY (1998), o qual abrange os três elementos principais que compõe o ativo invisível constante no balanço patrimonial de uma empresa, sendo eles, a competência do funcionário, a estrutura interna e a estrutura externa.

Além desta parte introdutória, o artigo aborda no seu referencial teórico os principais conceitos sobre Gestão do Conhecimento, Capital intelectual e os seus principais modelos; é realizada uma breve contextualização sobre a empresa pesquisada. Em seguida, são explicitados os procedimentos metodológicos e depois a apresentação e análise dos resultados obtidos, seguido das considerações finais.

2. Caracterização da Empresa

A empresa em estudo foi fundada nos anos setenta por um grupo de empresários paraibanos. O principal objetivo para a sua criação era de dotar a cidade de Campina Grande - PB de um veículo que realmente defendesse os legítimos anseios da cidade e também do estado.

A empresa surgiu obedecendo aos mais rígidos princípios da nova técnica jornalística, buscando o aprimoramento do seu mecanismo informativo para adaptar-se aos rigores da época jornalística. O primeiro exemplar do jornal circulou com nove cadernos, num total de setenta e duas páginas. Também foram veiculados cadernos especiais que destacaram a potencialidade da cidade.

A partir de 1982, o jornal deu um salto em termos de melhoria na sua qualidade gráfica, deixando o antigo sistema *linopito* para ingressar na era da impressão *off-set*. Mas foi somente em 1989, quando completou 18 anos de fundação, que a informatização começou a fazer parte do seu dia-a-dia que ocorreu as grandes mudanças.

Já utilizando a informática, em setembro do mesmo ano, foi lançado o novo jornal no estado da Paraíba. E a partir do início da década de 90, a informatização já não era mais novidade nessa empresa, já atingindo desde a redação até a administração.

Fundamentação Teórica

3 As Mudanças Macro-Ambientais

Atualmente o mundo passa por mudanças tão rápidas como nunca visto antes, influenciados por diferentes fatores como as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, políticas, demográfica, e ecológicas. Todas atuam de maneira conjugada e sistêmica em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo a

imprevisibilidade e incerteza para as organizações. Sendo assim, causam diferentes reações defensivas nas pessoas e nos grupos, impondo a elaboração de novas estratégias e procedimentos, refletindo-se em novas tendências no campo da administração.

CHIAVENATO (1993), com o objetivo de apresentar de forma sucinta as atuais transformações, propõe nove tendências que condicionam as ações da sociedade. São elas:

Da sociedade industrial para a sociedade da informação – A sociedade industrial vem cedendo espaço a uma sociedade da informação com foco na Tecnologia da Informação firmada pelas inovações nas comunicações, na computação e tecnologia de ponta. A Tecnologia da Informação compreende a oferta instantânea de dados ao negócio, criando meios da organização penetrar no mercado de modo a oferecer produtos de qualidade apropriada, aliando a isso preços justos aos consumidores.

Da tecnologia simples para a alta tecnologia - A partir dos anos oitenta, a busca de processamento, difusão e transmissões de informações passaram a ser uma prática indispensável de sobrevivência para os países de economia mais desenvolvida, surgindo a era da inteligência artificial, engenharia genética e a chamada sociedade do conhecimento.

Da economia nacional para a economia mundial – Com a globalização, as fronteiras tendem a ser “demolidas” e as empresas passam a concorrer em um ambiente mais amplo e diversificado, fazendo da concorrência uma competição mais aguda. Com a crescente liberalização internacional das atividades comerciais e industriais e com o acentuar da concorrência por cima das fronteiras políticas, a internacionalização da atividade empresarial preocupa hoje a grandes e pequenas empresas, não restringindo a um pequeno número das mais ousadas ou especialmente voltadas para as atividades externas.

Do curto prazo para o longo prazo - As empresas tendem a enfatizar o longo prazo, pois estão mais voltadas para ações de investimento onde a previsão e o planejamento futuro irão decidir as realizações do presente.

Da democracia representativa para a democracia participativa - Consiste em ter pessoas que formam a organização como colaboradores, cooperadores, formadores desse ambiente, com suas opiniões e pontos de vista, trabalhando assim para uma sociedade pluralista, na qual cada instituição cumpre um determinado papel que agregará valor ao resultado esperado.

Das hierarquias para a comunicação lateral intensiva – a comunicação lateral intensiva é capaz de estabelecer laços entre pessoas e grupos de pessoas constituindo um intercâmbio de conhecimentos e idéias que são partilhados e sintetizados refletindo numa maior visibilidade e transparência da empresa, ao contrário da estrutura hierárquica com predomínio na comunicação vertical que frustra e aliena as pessoas pela restrição da comunicação afetando negativamente o seu comprometimento para com a organização.

Da opção dual para a opção múltipla – hoje em dia as empresas não lidam com padrões únicos ou duais, com receitas prontas para a solução de problemas. Mais do que nunca é exigido do administrador uma versatilidade e adaptabilidade mediante os diversos tipos de problemas que surgem no dia-a-dia da organização.

Da centralização para a descentralização - Está havendo um deslocamento e expansão para áreas não exploradas, o que causa um volume de variáveis e contingências ambientais sobre o comportamento das empresas.

Da Ajuda Institucional para a Auto-Ajuda - Mediante a ausência e defasagem dos serviços públicos como assistência médica, aposentadorias, habitação, as pessoas são atingidas e isso reflete negativamente dentro das organizações. Dessa forma a ajuda institucional passa para a auto-ajuda, tendo as empresas à frente dessa mudança no sentido de sanarem grande parte desses problemas, através do oferecimento de planos de assistência médico-hospitalar, planos de previdência privada, seguro de vida, educação e etc.

Diante do exposto serão apresentados no próximo tópico as vinculações das mudanças macro-ambientais com as novas formas de gestão utilizadas pelas empresas.

3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O tema Gestão do Conhecimento tem sido um dos assuntos emergentes de maior notoriedade nos últimos anos. O número de trabalhos científicos e eventos sobre o referido tema têm chamado à atenção tanto da academia quanto das organizações no mundo inteiro, o que evidencia que não se trata de mais um modismo gerencial, e sim de uma ferramenta de gestão que no futuro talvez venha à pelo menos modificar a forma como é visualizada a gestão.

O que se observa é que a Gestão do Conhecimento é um assunto que abrange outros temas que o complementam, por exemplo: Inteligência Competitiva, Capital Intelectual e Aprendizado Organizacional. Ademais, podem-se mencionar algumas ferramentas e/ou metodologias para a viabilização da Gestão do Conhecimento, como: Portais corporativos, mapas do conhecimento e comunidades de prática. Todos os mencionados assuntos, metodologias/ferramentas são o arcabouço do que se denomina a Gestão do Conhecimento.

Quanto a um possível conceito para o tema em questão, existe uma variedade de conceitos, a saber: TEECE (2000) *apud* BAETA (2002), estabelece que a Gestão do Conhecimento possa ser definida como uma multifacetada matriz de técnicas que inclui gestão de recursos humanos, administração da propriedade intelectual, gestão e transferência do desenvolvimento do *know-how* organizacional e industrial.

Já O'DELL e GRAYSON (1998) *apud* DAMIANI (2001) propõem que a Gestão do Conhecimento é uma estratégia consciente de tomar o conhecimento certo, da pessoa certa, no tempo certo, e ajudar as pessoas a compartilhar e transformar a informação em ação, esforçando-se para melhorar o desempenho da organização.

Percebe-se que há um certo dissenso entre os vários autores quanto a um possível conceito para o tema em questão: processo sistemático, matriz de técnicas, estratégia e processo administrativo. Contudo, afirma-se que ainda não existem paradigmas, por se tratar de uma maneira nova de se gerir a organização. Não é modismo, mas tem ainda um longo caminho entre a retórica e a prática.

3.2 CAPITAL INTELECTUAL

O tema Capital Intelectual tem sido alvo de estudo de várias pessoas. Para que se possa entender melhor, o quadro 1 aborda alguns conceitos de estudiosos sobre tema.

Quadro 1: Conceitos Sobre Capital Intelectual

AUTOR	CONCEITOS
EDVINSSON E MALONE (1998)	Relatam que para entender o conceito de Capital Intelectual é necessário que os gestores considerem a empresa como um organismo vivo, por exemplo, uma árvore, então o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros trimestrais, brochuras explicativas e outros documentos constitui o tronco, os galhos e as folhas. O investidor inteligente examina essa árvore em busca de frutos maduros para colher. Presumir, porém, que essa é a árvore inteira, por representar tudo que seja imediatamente visível, é certamente um erro.
STEWART (1998)	Definiu o Capital Intelectual como a soma de todos os conhecimentos que possuem os empregados de uma empresa e que dão a esta uma vantagem competitiva.
BUENO (1999)	O Capital Intelectual pode ser definido como uma medida do valor criado, é um fundo variável que permite explicar a eficácia da aprendizagem da organização e permite também avaliar a eficiência da Gestão do Conhecimento.

Fonte: Elaboração Própria

Observa-se que em todos os conceitos descritos acima o aspecto valorização do conhecimento vem como um fator de distinção das empresas no mercado. É o que se observa de diferencial de uma empresa em relação à outra. Passou-se então o elemento humano a ser mais valorizado. A figura a seguir mostra a representatividade desse valor “oculto” das entidades.



Figura 1 - Árvore de Edvinsson – O valor oculto das empresas
Fonte: EDVINSSON (1998) *apud* ARNOST e GIL e NEUMAN (2003)

O Capital Intelectual não pode ser contabilizado, pois não tem existência física, sendo assim seus valores dependem da análise destas “raízes”. São todas as ações vinculadas ou direcionadas à gestão dos ativos intangíveis da organização, com o propósito de estabelecer vantagens competitivas sustentáveis.

3.3 ALGUNS MODELOS DE CAPITAL INTELECTUAL

Com o propósito de facilitar toda a discussão conceitual que se teve até agora, apresentar-se-á alguns modelos de Capital Intelectual.

Modelo do Edvinsson - o modelo da *Skandia* elaborado por Edvinsson chamou-se “Navegador da *Skandia*”. A principal argumentação do Navegador é a diferença entre os valores das empresas registrados nas demonstrações contábeis e os seus reais valores de mercado. O desafio para Edvinsson foi tornar visíveis estes valores para permitir a gestão sobre os mesmos. E o enfoque do modelo da *Skandia* parte do pressuposto de que o valor da empresa está integrado pelo capital financeiro e pelo Capital Intelectual, que o diagrama a seguir desmembra em blocos distintos entre si, mas inter-relacionados.

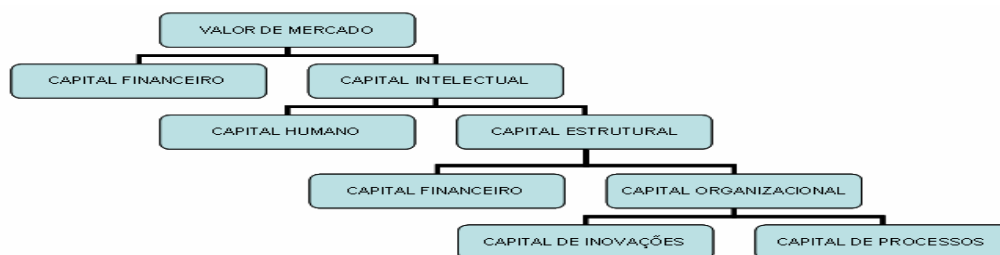


Figura 2 - Blocos Componentes do Valor das Organizações
Fonte: EDVINSSON (1998) *apud* ARNOST e GIL e NEUMAN (2003)

O Navegador da *Skandia* evidencia os fatores ocultos (Capital Intelectual) que sustentam os empreendimentos e que estão divididos em dois grupos distintos:

Capital Humano - funcionários e seus conhecimentos, habilidades e poder de inovação, cultura, valores internos, entre outras características emanadas dessa estrutura humana.

Capital Estrutural - instalações e equipamentos industriais, equipamentos de informática e pela a estrutura que estabelece a lógica dos processos (*softwares*) e de resultados (informações) ambos contidos em banco de dados, patentes, marcas.

O modelo de evidenciação e mensuração do Capital Intelectual do grupo *Skandia* se sustentam nos valores de sucesso que devem ser maximizados e incorporados à estratégia organizacional e que estão focados em cinco áreas distintas, conforme demonstra a figura 3.



Figura 3 – Navegador da Skandia

Fonte: EDVINSSON (1998) apud ARNOST e GIL e NEUMAN (2003)

Neste modelo tem-se o **foco financeiro**: como o passado da entidade, o balanço patrimonial; **foco no cliente e foco no processo**: visualiza-se o presente e as atividades da entidade, podendo-se destacar o Capital Intelectual e o Capital Estrutural; **Foco na Renovação e desenvolvimento**, a outra parte do Capital Estrutural, voltada para o futuro, onde se mede a eficiência de como a renovação de entidade está ocorrendo, sendo nos seus processos, no treinamento dos empregados e outras ações estratégicas; **Foco humano**: o centro e “alma” da entidade, seu coração, a inteligência, que como única força ativa na organização, alcança todas as outras regiões do Capital Intelectual.

O **modelo do Stewart** – apresenta seu modelo consubstanciado em quatro perspectivas: medidas do todo, medidas do capital humano, medidas do capital estrutural e medidas do capital de clientes. O modelo é denominado de navegador de capital intelectual. Para cada perspectiva devem ser escolhidos três indicadores. A figura a seguir apresenta o modelo do navegador.

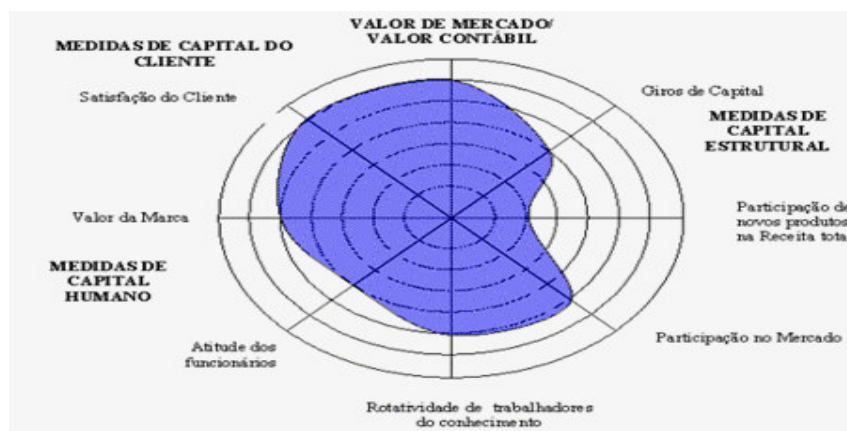


FIGURA 04 – Navegador do Capital Intelectual

Fonte: STEWART (1997)

O navegador não se propõe a exibir valores, mas definir as escalas de maneira que as metas sejam alocadas às extremidades, onde o eixo cruza o círculo. Traçando-se a posição em cada escala e ligando os pontos, obtém-se um polígono, mostrando no interior os resultados atuais e na parte externa o que se deseja.

O **modelo de Sveiby** - observa-se que é pedagogicamente produtivo estabelecer os seguintes passos para a construção deste modelo:

Estabelecer a finalidade das avaliações - o autor determina os aspectos mais relevantes, partindo de duas orientações: o ambiente interno, gerando informações para os

dirigentes, e o ambiente externo, gerando informações para os clientes, credores, acionistas e investidores.

Classificar os diversos grupos de funcionários das categorias - o autor sugere uma classificação dos funcionários em **profissional** (as pessoas que pensam e dão condução à organização) e o **peçoal de suporte** (que auxiliam os profissionais).

Determinar os componentes dos ativos intangíveis - Os ativos invisíveis no balanço patrimonial de uma organização podem ser classificados como um grupo de três elementos, juntamente com os ativos materiais ou visíveis que integram o balanço patrimonial como mostra a figura abaixo.

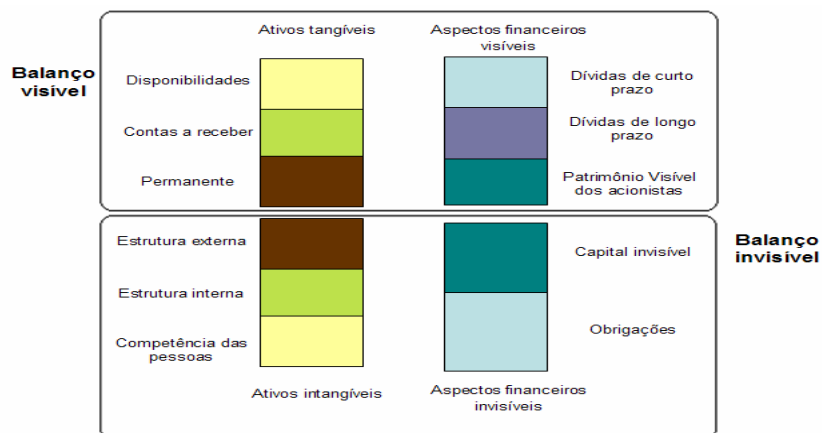


Figura 5: Balanço Patrimonial de uma Organização do Conhecimento

Fonte: SVEIBY (1998)

Os ativos intangíveis podem ser classificados dentro de três grupos:

Competência do Funcionário – incluem-se a capacidade dos funcionários, a rentabilidade no serviço executado, escolaridade, experiência e como processar ou apresentar a criação tanto de bens tangíveis como intangíveis.

Estrutura interna - inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos, cultura e espírito organizacional. Para esta avaliação, também são usados os indicadores de crescimento/renovação, eficiência e estabilidade.

- Crescimento/renovação:** envolve investimentos na estrutura interna e investimentos em sistemas de processamentos de informações. O crescimento e renovação para a estrutura interna, indicam o quanto à empresa está preparada (ou se preparando) para o futuro no tocante as suas condições de infra-estrutura.
- Eficiência:** envolve a proporção de pessoal de suporte e as vendas por funcionários. Trata-se de um indicador da presença e contribuição destes funcionários para os resultados do negócio.
- Estabilidade:** envolve os pontos referentes à idade da organização, rotatividade do pessoal de suporte e taxa de novatos. A estabilidade do pessoal de suporte é um indicador do tempo destes na empresa. O ideal seria a presença de índices medianos, pois uma alta taxa de estabilidade poderia indicar que a organização é conservadora, e o contrário, indicaria um alto índice de insatisfação na empresa.

Estrutura externa - Esta estrutura inclui marcas, imagem, relacionamento com fornecedores e com clientes. Também pode ser avaliada segundo os fatores de crescimento/renovação, de eficiência e de estabilidade.

- Crescimento/renovação:** refere-se à lucratividade por clientes e ao número de clientes atendidos no ano. Indica o propósito mais básico do relacionamento com o cliente, ou seja, o número e a lucratividade deles. O ideal é que os resultados sejam maximizados.

- b) **Eficiência:** Mede o índice de clientes satisfeitos e as vendas por cliente. Indica o nível de satisfação e contribuição dos clientes para os resultados do negócio. O ideal é que os resultados de uma empresa acompanhassem os índices das melhores empresas.
- c) **Estabilidade:** Indica a proporção de grandes clientes, estrutura etária e frequência da repetição de pedidos. Juntos, estes fatores indicam o tempo dos clientes na empresa. Neste caso, o ideal seria a maximização do resultado.

Estes fatores confirmam que a utilização de alguns modelos de mensuração do Capital Intelectual deixa evidente a existência dos valores “ocultos” na organização, e que esses precisam ser mensurados. O importante é verificar se o modelo aplicado está adaptado aos objetivos estratégicos da organização, permitindo que ela possa reagir favoravelmente às mudanças cada vez mais frequentes no ambiente de mercado em que atua.

4. Metodologia da Pesquisa

O presente trabalho trata-se de uma **pesquisa exploratória**, pois não se têm informações sobre determinado tema e por este motivo se busca conhecê-lo, RICHARDSON (1999). Ademais, este trabalho apresenta como estratégia de pesquisa, o **estudo de caso**, por utilizar um caso concreto e, segundo YIN (1981) apud ROESCH (1999), por ter como finalidade examinar um fenômeno contemporâneo de seu contexto.

Em relação ao tipo de pesquisa, utilizou-se a **qualitativa**, por envolver a compreensão dos significados e características situacionais do ambiente estudado. A técnica de coleta de dados utilizada foi a exploração de relatórios, os quais foram extraídos dos setores de departamento de pessoal, operações de crédito e contabilidade. Outra técnica utilizada foi a entrevista semi-estruturada, com 20 profissionais (amostra de 40%) escolhidos aleatoriamente para fornecer informações adicionais aos relatórios utilizados.

Ainda com relação ao trabalho, tomou-se como base principal o modelo apresentado por SVEIBY (1998), que recebe o nome de Monitor de Ativos Intangíveis, no qual o autor propõe que os ativos invisíveis no Balanço Patrimonial de uma organização sejam classificados em grupo de três elementos: competência do funcionário; estrutura interna e estrutura externa. Ademais, cada um destes grupos propostos completa indicadores de crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Salienta-se ainda que este estudo não se limitou apenas a este modelo, outras fontes de informação foram utilizadas, como livros, artigos e *sites*.

5. Resultados

A partir dos dados obtidos, foi possível elaborar o Monitor de Ativos Intangíveis, com base na discussão e análise dos indicadores definidos no modelo adotado como referência. Visando uma melhor compreensão, esse capítulo será dividido em quatro subtópicos: **Estabelecimento da finalidade das avaliações; Classificação por categoria de funcionário; Apresentação dos ativos intangíveis: competências, estrutura interna, e estrutura externa; e Construção do monitor de ativos intangíveis.**

5.1 ESTABELECIMENTO DA FINALIDADE DAS AVALIAÇÕES

Para a construção do monitor de ativos intangíveis direcionados a empresa estudada, estabeleceu-se como finalidade a **avaliação interna**. Esse instrumento fornece um sistema de gerenciamento de informações para a gerencia, onde ela precisa conhecer o máximo possível da empresa, para assim monitorar seu desenvolvimento e tomar medidas corretivas quando necessário.

Definindo a gerencia como usuário final, o foco da avaliação é dirigido para as tendências, ou seja, deve-se haver uma tentativa no sentido de se perceber as mudanças e os fluxos, ao invés de buscar apenas a medição dos ativos intangíveis.

5.2 CLASSIFICAÇÃO POR CATEGORIA DE FUNCIONÁRIO

O modelo separa os funcionários da empresa em duas grandes categorias: **Profissionais** e **peçoal de suporte**, sendo os primeiros aqueles que planejam, produzem, processam ou que apresentam produtos ou soluções. Já o segundo, desenvolvem atividades para auxiliar os profissionais. Assim, a partir de uma avaliação de cada categoria, classifica-se da seguinte maneira:

TABELA 1 – Classificação dos Funcionários

Profissional	Quantidade	Pessoal de suporte	Quantidade
Editores	10	Fotógrafos	5
Redatores	4	Vendedores	30
Repórteres	25	Gazeteiros	42
Gerentes de linha	10	Outros	92
Total	49	Total	169

Fonte: Elaboração própria, 2006.

Profissionais

Composto por editores, redatores, repórteres e gerentes de linha. Os editores são as pessoas responsáveis pela criação da página, seja ela de esportes, economia, policial, etc., por meio da distribuição de pautas entre os redatores e repórter.

Os redatores estão mais voltados para o trabalho interno da redação, escrevendo e revisando as matérias que são apresentadas aos editores de página. Os repórteres estão mais direcionados ao trabalho de campo, buscam os acontecimentos, investigam os fatos e transformam em notícia.

Pessoal de suporte

Na tabela 1, destacou-se como pessoal de suporte o cargo de fotógrafo por se tratar de um importante auxiliar na construção das páginas, pois as imagens constituem peça fundamental na editoração de uma matéria.

Os vendedores são os responsáveis por captar recursos para a empresa, vendendo os anúncios ou as assinaturas. Destaca-se também a função do gazeteiro pelo número significativo de componentes. Os gazeteiros estão ligados ao setor de circulação e são responsáveis pela entrega dos jornais nas casas dos assinantes, nas empresas e nos pontos de venda.

Além destes que foram citados, têm-se ainda os seguintes cargos: recepcionista, tesoureiro, faturista, cobradores, *office boys*, coordenadores de serviços gerais, motoristas, programadores, artefinalistas, arquivistas, secretárias, infografistas, etc.

5.3 Apresentação dos Ativos Intangíveis

Esse subtópico irá apresentar as **competências da organização**, por meio dos **profissionais**; a **estrutura interna**, onde está enquadrado o **peçoal de suporte**; e a **estrutura externa**, onde são considerados **os relacionamentos com os clientes**. Ademais, serão discutidos os dados apresentados no âmbito dos tópicos: **crescimento/renovação, eficiência e estabilidade**.

5.3.1 APRESENTAÇÃO DA COMPETÊNCIA

Crescimento / Renovação - De acordo com o crescimento e a renovação dos profissionais da empresa, estes apresentam uma experiência média de 9,5 anos. Quanto ao nível de escolaridade, constatou-se que 2% possuem o 1º grau, 18% possuem o 2º grau e 80% possuem o 3º grau. Este aparente elevado nível de escolaridade é uma consequência natural do fato de a maioria do pessoal que compõe o setor de redação ser composto, por profissionais de jornalismo. Os custos com treinamentos registrados no ano passado (2005), resultaram num investimento de R\$ 6.376,00, o que corresponde a uma média de R\$ 265,00 por funcionário.

Eficiência – Quanto a proporção de profissionais na empresa, dentro de um quadro de 218 funcionários, há 49 profissionais, o que representa um percentual de 22,47% em relação ao total de funcionários. O observado número não é passivo de comentários, pois seria imprudente emitir juízo de valor sem se conhecer a média nacional. Vale ressaltar a importância do número apresentado, pois se a empresa conhecesse a média nacional certamente poderá identificar prioridades para efeito de demissões e/ou contratações.

Estabilidade – Em relação a média de estabilidade na empresa em estudo, observou-se que a empresa vem recrutando basicamente pessoas jovens, já que a média de idade desses **profissionais** é de 32 anos. Já o tempo o tempo de serviço médio na empresa é de 3,5 anos, e esse pouco tempo que de certo modo demonstra certa falta de estabilidade, decorre principalmente da abertura de uma filial em João Pessoa no ano de 2004, o que levou a contratação de muitos profissionais ao mesmo tempo. A taxa de rotatividade dos profissionais e da gerência situa-se em 27,7%, índice elevado, o que normalmente sugere um grau de insatisfação por parte das pessoas.

5.3.2 APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA INTERNA

Crescimento/Renovação – Em relação ao crescimento e renovação da estrutura interna, pode-se afirmar que houve investimentos para a sua promoção, através do uso da propaganda. A empresa patrocina eventos culturais, congressos e seminários. Esse valor investido representou no ano de 2005 um percentual de 3% do faturamento anual.

Quanto a investimentos em sistemas de processamento de informações (CPI), foi significativo o valor investido nesta área, com a implantação de novos sistemas, novas máquinas, uma central telefônica mais desenvolvida, sistema de segurança eletrônica, etc., o que significou investimentos na ordem de R\$ 3.000.000,00, e representou 67% do faturamento no ano de 2005.

Eficiência – Quanto aos percentuais de eficiência da estrutura interna, tem-se que o pessoal de suporte representa 77,53% do número total de funcionários. Embora não se tenha números para comparação a nível nacional, acredita-se que a empresa possui uma forte estrutura interna, já que no que se refere ao total de vendas por funcionários de suporte, cada funcionário pode administrar um volume de vendas anual de R\$ 26.416,00.

Estabilidade – Em relação ao item estabilidade, pode-se afirmar que a empresa possui uma taxa de rotatividade dos funcionários de 47,59%, sendo considerada bastante alta, já que o ideal, segundo Sveiby (1998), é que seja entre 3% e 7%. A consequência está em uma alta taxa de novatos. Um alto percentual de novatos aponta para uma tendência de que a organização pode estar menos estável e menos eficiente em decorrência desses não terem se enquadrado na tradição da organização e/ou não conhecerem a forma mais eficiente de ação.

5.3.3 APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA EXTERNA

Crescimento/Renovação – Atualmente a empresa apresenta um número de 6.043 clientes, sejam eles assinantes ou anunciantes.

Eficiência – O índice de clientes satisfeitos não foi encontrado na empresa em estudo, pois, apesar da empresa demonstrar uma preocupação quanto à satisfação dos seus clientes, não foi ainda realizado pesquisas neste campo por parte dos setores que lidam diretamente com o público, impossibilitando assim a avaliação.

A empresa utiliza para medir o índice de eficiência o total médio das vendas mensais por cliente, esse representa um valor de R\$ 738,00; índice que ela considera satisfatório.

Estabilidade – Para medir o índice estabilidade, utilizou-se como parâmetro o percentual do faturamento obtido dos cinco maiores clientes, sendo este de 17%. O que representa um número satisfatório, já que a concentração das vendas num resumido número de clientes demonstra fragilidade frente ao mercado competitivo.

A frequência da repetição de pedidos é uma medida para mensuração da estabilidade da empresa com o cliente. Esse dado foi de 68,5%, um percentual relativamente alto, o que indica uma tendência de clientes satisfeitos.

5.4 O MONITOR DE ATIVOS INTANGÍVEIS

A Figura 6 apresenta o monitor construído com a síntese da apresentação dos dados já observados.

Profissionais (Competência)		Pessoal de Suporte (estrutura interna)		Clientes (estrutura externa)	
Crescimento	Renovação	Crescimento	Renovação	Crescimento	Renovação
Tempo de Profissão	9,5 anos	Investimento na estrutura interna	3%	Número de clientes	6043
Nível de escolaridade	1º grau - 2%	Investimentos em sistemas de processamento de informações	67%		
	2º grau - 18%				
	3º grau – 80%				
Custos de treinamento e educação	R\$ 265,00				
Eficiência		Eficiência		Eficiência	
Proporção de profissionais na empresa	22,47%	Proporção de pessoal de suporte	77,53%	Vendas por cliente	R\$739,00
		Vendas por funcionário de suporte	R\$26.416,00		
Estabilidade		Estabilidade		Estabilidade	
Média etária	32 anos	Idade da organização	33 anos	Proporção de grandes clientes	17%
Tempo de serviço	3,5 anos	Rotatividade do pessoal de suporte	47,59%	Repetição de pedidos	68,5%
Taxa de rotatividade de profissionais	27,65%	Taxa de novatos	62,72%		

Tabela 06 - Monitor de Ativos Intangíveis

Fonte: Pesquisa de Campo

6. Considerações Finais

O conhecimento seja aquele incorporado nos seres humanos (Capital Intelectual) ou na tecnologia sempre foi central para o desenvolvimento econômico. Mas apenas nos últimos anos quando as atividades econômicas tornaram-se mais e mais intensivas e abundantes em conhecimento, sua total importância foi reconhecida. Investimentos em conhecimento, tais como em pesquisa e desenvolvimento, treinamento e capacitação, e abordagens inovadoras para o trabalho, é considerado a chave para o crescimento econômico.

Nas organizações que privilegiam o conhecimento, é predominante a valorização do trabalho intelectual, como também o uso intensivo da informação, que deverá fluir dentro da

organização de forma a eliminar “degraus” entre os níveis hierárquicos, fato que contribui para o crescimento organizacional.

Diante do exposto, para se gerenciar com eficiência uma organização do conhecimento e necessário ter capacidade de avaliá-la, identificando seus ativos tangíveis e intangíveis de modo, a saber, em que situação ela se encontra e onde poderá chegar. Através do estabelecimento de metas adequadas, considera-se que a empresa em estudo pode implementar algumas medidas de acompanhamento da evolução de seus ativos intangíveis. Embora que algumas dessas medidas tenham sido identificadas no presente trabalho, não existe atualmente implementada uma sistemática voltada especificamente aos ativos intangíveis.

Além dos indicadores obtidos, que precisam ser sistematicamente monitorados, alguns novos indicadores podem ser propostos: número de profissionais que estão envolvidos com projetos novos; aumento nos últimos cinco anos do número de pessoas com pós-graduação (mestrado e doutorado) em relação ao número de pessoas formadas (curso superior); índice de participação de cada empregado na liderança de equipes e projetos e número de cursos ou atividades extras frequentados por empregado, fora de sua área central de atuação.

Com a incorporação do monitor de ativos intangíveis na rotina organizacional da empresa estudada, proporcionará uma visão corporativa do Capital Intelectual e do conhecimento existente na organização.

Referências Bibliográficas

ARNOSTI, JOSÉ CARLOS M., GIL, ANTONIO DE LOUREIRO, NEUMANN, REGINA APARECIDA. **A Mensuração do Capital Intelectual: Desafio para a profissão contábil.** Disponível em www.redecontabil.com.br/artigo/artigos. Acesso em 14 de fev. 2005.

BAÊTA, ADELAIDE MARIA COELHO. *Et al.* **Gestão do Conhecimento para o Processo de Inovação: o caso de uma empresa brasileira.** In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – ENANPAD. Bahia, 2002.

CABRAL, EULA DANTAS T., FILHO. ADILSON VAZ C. **Do masivo ao local: A perspectiva dos grupos de mídia.** Disponível em: <http://www.comunicacao.pro.br/artcon/euladilson1.atml> Acesso em: 06 jan. 2005.

CAVALCANTI, MARCOS, GOMES, ELISABETH. **Inteligência Empresarial: Um novo modelo de gestão para a nova economia.** Disponível em: <http://www.crie.coppe.ufrj.br/home/artigos/artigo-ie.pdf> Acesso em 14 fev. 2005.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Teoria Geral da Administração: Abordagens prescritivas e normativas da administração.** 4ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993.

DAMIANI, Wagner Bronze. **Gestão do conhecimento: um estudo comparativo Brasil X Estados Unidos.** In: XXV ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – ENANPAD. São Paulo, 2001.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos.** 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, SANDRO RODRIGUES. **A relevância do capital intelectual.** Disponível em: <http://www.crcpr.org.br/desenvolvimento/comunicação/revista/136/indice136> Acesso em 18 fev. 2005.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual.** 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, KARL E. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento.** 1ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998.