

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
**CAMPUS I – CENTRO DE HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**CAPITAL INTELECTUAL: UM ESTUDO DE CASO NO**  
**JORNAL DA PARAÍBA.**

**ALUNA: TATIANE DE AGUIAR SILVA**

**EMPRESA: EDITORA JORNAL DA PARAÍBA**

**CURSO: BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**Campina Grande-PB**

**Abril/2004**

## **LEI QUE REGULAMENTA O ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

O Estágio Curricular é objeto da Lei Federal nº 6494/77 regulamentada pelo Decreto nº 87.494/82 e modificada pela Lei nº 8859/94, cuja obrigatoriedade no Curso de Administração é regulamentada pela Resolução nº 02/93 do Conselho Federal de Educação.

## **COMISSÃO DE ESTÁGIO**

### **Membros:**

---

**Tatiane de Aguiar Silva**  
**Aluna**

---

**Joel Freire Silva Filho**  
**Professor Orientador**

---

**José Sebastião Rocha**  
**Coordenador de Estágio**

---

**Adriano Almeida de Freitas**  
**Supervisor da Empresa**

**BANCA EXAMINADORA**

**CAPITAL INTELECTUAL: UM ESTUDO DE CASO NO JORNAL DA PARAÍBA.**

**Relatório de Estágio Supervisionado defendido e aprovado em 22/04/2004, pela banca Examinadora constituída pelos seguintes professores:**

---

**Joel Freire Silva Filho**  
**Professor Orientador**

---

**Helen Silva Gonçalves**  
**Professora Examinadora**

---

**Verônica Macário de Oliveira**  
**Professora Examinadora**

## AGRADECIMENTOS

*Obrigada meu Deus pelo muito que o Senhor fez em minha vida e pelo muito que o Senhor ainda há de fazer.*

*Obrigada pais e irmãos, pelo dom da vida, pelo amor e pelo alicerce mais valioso a qual fui posta: os estudos.*

*Obrigada amigos, por poder olhar para os lados e ter com quem contar.*

*Obrigada professores e funcionários do DAC, que não só lecionaram, mas caminhando ao nosso lado, foram nossos guias, amigos e companheiros.*

*Obrigada Professor Joel, pelo muito que você representou na realização deste trabalho, doando seu tempo, conhecimento, e paciência.*

*Obrigada a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para realização deste sonho.*

## APRESENTAÇÃO

O presente relatório tem por objetivo expor o resultado de um trabalho realizado na empresa EDITORA JORNAL DA PARAÍBA LTDA. Este trabalho foi realizado no período de dezembro de 2003 a abril de 2004, visando identificar os ativos intangíveis da empresa.

Para tal procedimento, o estudo de caso foi realizado através da aplicação de entrevista semi-estruturada com 20 profissionais (amostra de 40%) escolhidos aleatoriamente e análise de documentos, em especial, relatórios e estatísticas, os quais foram extraídos dos setores de Departamento de Pessoal, Operações de Crédito e Contabilidade.

O trabalho desenvolvido tomou por base o modelo proposto por Karl Erik Sveiby no livro “A Nova Riqueza das Organizações – Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento”, Editora Campus, 1998.

O estudo apresenta-se dividido em:

CAPÍTULO I – A Empresa;

CAPÍTULO II – O Estágio;

CAPÍTULO III – A Fundamentação Teórica;

CAPÍTULO IV – O Desenvolvimento do Estágio;

CAPÍTULO V – Apresentação dos Resultados;

CAPÍTULO VI – Conclusões

## SUMÁRIO

<b>Introdução.....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo I</b>	
<b>1- A Empresa</b>	
1.1- Razão Social.....	12
1.2- Nome de Fantasia.....	12
1.3- Endereço.....	12
1.4- Inscrição no CNPJ.....	12
1.5- Inscrição Estadual.....	12
1.6- Inscrição Municipal.....	13
1.7- Forma Jurídica.....	13
1.8- Logomarca.....	13
1.9- Estrutura Organizacional.....	14
1.10- Atividade Econômica.....	14
1.11- Histórico.....	15
<b>Capítulo II</b>	
<b>2- O Estágio</b>	
2.1- Área de Atuação.....	18
2.2- Área Temática.....	18
2.3- Justificativa.....	18
2.4- Objetivos.....	19
2.4.1 – Geral.....	19
2.4.2 – Específicos.....	19
2.5- Cronograma de carga horária.....	20
2.5.1 – Local do estágio.....	20
2.5.2 – Período de realização do estágio.....	20
2.6- Cronograma de trabalho.....	20
<b>Capítulo III</b>	
<b>3- Fundamentação Teórica</b>	
3.1- Mudanças macroambientais.....	22
3.2- O setor de comunicação.....	25
3.3- Gestão do conhecimento.....	28
3.3.1 – O que é Gestão do conhecimento?.....	28
3.3.2 – Por que precisamos de Gestão do conhecimento?.....	29
3.4- Capital Intelectual.....	30
3.4.1. – Alguns modelos de Capital Intelectual.....	32
3.5- Modelo de Sveiby.....	35
3.5.1 – Estabelecendo a finalidade das avaliações.....	36
3.5.2 – Classificando os funcionários na organização.....	36
3.5.3 - Determinando os componentes dos ativos intangíveis.....	36
3.5.3.1 – Avaliação da Competência.....	38
3.5.3.2 – Avaliação da Estrutura Interna.....	39
3.5.3.3 – Avaliação da Estrutura Externa.....	41

---

---

<b>Capítulo IV</b>	
<b>4- Desenvolvimento do Estágio</b>	
4.1- Metodologia.....	44
<b>Capítulo V</b>	
<b>5- Apresentação dos Resultados</b>	
5.1- Estabelecimento da finalidade das avaliações.....	47
5.2- Classificação por categoria de funcionário.....	48
5.2.1 – Profissionais.....	48
5.2.2 – Pessoal de Suporte.....	49
5.3 Apresentação dos Ativos Intangíveis.....	50
5.3.1 – Apresentação da competência.....	50
5.3.2 – Apresentação da estrutura interna.....	51
5.3.3 – Apresentação da estrutura externa.....	52
5.4 Construção do monitor de ativos intangíveis.....	53
<b>Capítulo VI</b>	
<b>6 - Conclusões</b>	
Parte I	Conclusões gerais..... 57
Parte II	Limitações do trabalho..... 58
Parte III	Contribuições do trabalho..... 58
Parte IV	Sugestões e recomendações..... 59
	<b>Referências Bibliográficas..... 62</b>

---

### LISTA DE GRÁFICOS

---

Gráfico 01 - Blocos Componentes do Valor das Organizações.....	32
Gráfico 02 - Navegador da Skandia.....	33
Gráfico 03 - Navegador do Capital Intelectual.....	34
Gráfico 04 - Balanço Patrimonial de uma organização do conhecimento.....	37

### LISTA DE FIGURAS

---

Figura 01 - Árvore de Edvinsson – O valor oculto das empresas.....	31
--	----

### LISTA DE TABELAS

---

Tabela 01 - Classificação dos funcionários.....	48
Tabela 02 - Monitor de Ativos Intangíveis.....	54



## INTRODUÇÃO

O surgimento de uma nova era, baseada no conhecimento, gera mudanças na sociedade e conseqüentemente nas organizações. Estas mudanças geram períodos de crises e incertezas, que juntamente com a globalização e a informatização fazem surgir a necessidade de compreensão desta nova era, de forma a possibilitar a criação de diferenciais competitivos, que possam assegurar a sobrevivência das organizações neste novo contexto econômico, político e social.

O conhecimento organizacional, ou seja, a soma de tudo que todos em uma empresa conhecem e confere à empresa vantagem competitiva, vem sendo intensamente analisado na última década. Fazem parte deste conhecimento os estoques de informação registrados (representação do conhecimento explícito) e o capital intelectual (conhecimento tácito). A preocupação com o monitoramento inteligente do conhecimento organizacional deve-se ao fato de os administradores haverem percebido que as organizações possuem, além dos tradicionais ativos mensurados pelo velho modelo contábil, os chamados ativos intangíveis. Estes ativos representam vantagem competitiva, a partir da habilidade intelectual das pessoas de aprendizagem, criatividade e inovação.

As pessoas em uma organização direcionam seus esforços basicamente em dois sentidos: para fora da empresa, através das relações com clientes, e para dentro, mantendo e construindo a organização. Os esforços direcionados para dentro da empresa criam uma estrutura interna chamada de organização. (Sveiby; 1998:11).

Baseado neste contexto considera-se importante buscar um modelo de aferição dos ativos intangíveis, procurando apontar alguns dos indicadores necessários para que a instituição objeto desta pesquisa e organizações similares possam acompanhar a evolução de seus ativos intangíveis, de modo a monitorá-los e estabelecer metas também em relação a eles, tornando-se mais competitivas.

O presente estudo irá fazer uma verificação dos ativos intangíveis do Jornal da Paraíba com base no modelo proposto por Sveiby (1998) o qual abrange os três elementos principais que compõem o ativo invisível constantes no balanço patrimonial de uma empresa, sendo eles, a competência do funcionário, a estrutura interna e a estrutura externa.

## **1. A EMPRESA**

### **1.1. Razão Social**

Editora Jornal da Paraíba Ltda.

### **1.2. Nome de Fantasia**

Jornal da Paraíba

### **1.3. Endereço**

Rua Major Juvino do Ó, 81

Bairro: Centro

CEP: 58.101-020

Campina Grande – PB.

Fone: (0xx83) 341-4554

Fax: (0xx83) 321-8160

E-mail: [comercialcg@jpbonline.com.br](mailto:comercialcg@jpbonline.com.br)

### **1.4. Inscrição no CNPJ**

08.703.373/0001-30

### **1.5. Inscrição Estadual**

16.080.880-4

**1.6. Inscrição Municipal**

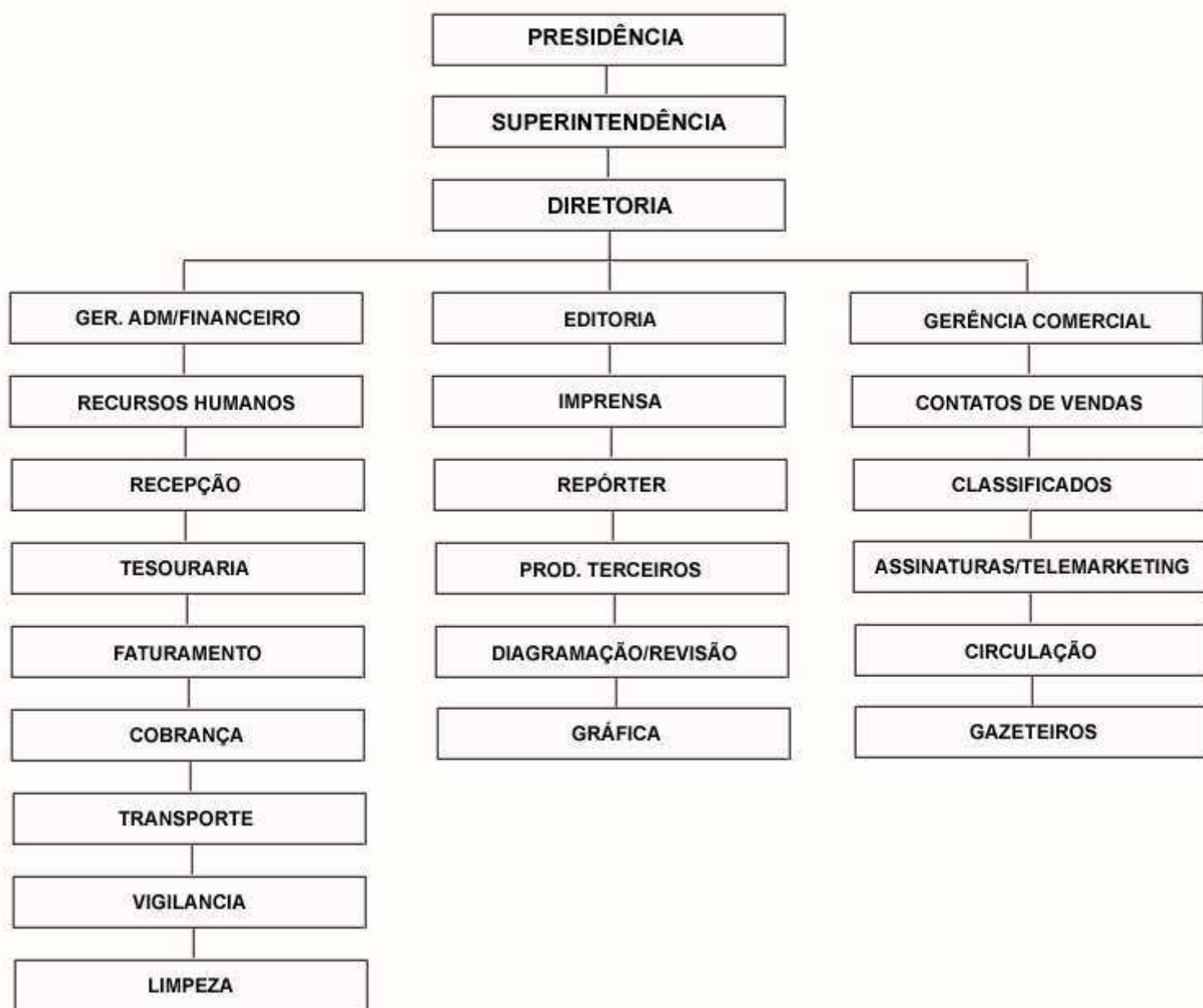
005.598-9

**1.7. Forma Jurídica**

Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada.

**1.8. Logomarca**

## 1.9. Estrutura Organizacional



Fonte: Elaboração própria, 2004.

## 1.10. Atividade Econômica

Publicação Editorial de Notícias e Anúncios

### 1.11. Histórico

Ética, credibilidade, imparcialidade e compromisso com a informação, esses foram os pilares nos quais o Jornal da Paraíba foi construído, servindo à comunidade de Campina e do Estado da Paraíba, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa.

O Jornal da Paraíba foi fundado no dia 5 de setembro de 1971, por um grupo de empresários formado por José Carlos da Silva Júnior, Humberto Almeida, Júlio Costa, Ademar Borges da Costa, Raimundo Lira, João Batista Dantas, João Rique Ferreira, Artur Monteiro, Maurício Almeida e Josusmá Coelho Viana, numa solenidade que contou com a presença de várias autoridades do Estado. A idéia foi dotar Campina Grande de um veículo que realmente defendesse os legítimos anseios da cidade e também da Paraíba.

A inauguração aconteceu na rua João Suassuna, nº 74, centro de Campina Grande, o primeiro endereço do jornal. Na mesma ocasião, a Câmara Municipal outorgou ao Jornal a Medalha de Honra ao Mérito Municipal. Tal homenagem foi um orgulho para cidade, levando-se em consideração que a cidade não poderia mais ficar sem um setor jornalístico forte e independente, precisava de um jornal verdadeiramente campinense, cuja presença física fosse porta-voz das aspirações da comunidade local.

O Jornal da Paraíba 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 72 páginas. Também foram veiculados cadernos especiais que destacaram a potencialidade da cidade.

O segundo endereço do Jornal da Paraíba foi na rua João Pessoa, centro comercial campinense. De 1978 a 1982, as oficinas e a redação do "JP" funcionaram na rua Otacílio de Albuquerque. Neste ano, o empresário José Carlos da Silva Júnior já era diretor-presidente do jornal, que mudou novamente de endereço, agora para a rua Major Juvino do Ó, onde até hoje está estabelecido.

A partir de 1982, o Jornal da Paraíba deu um salto em termos de melhoria em sua qualidade gráfica, deixando o antigo sistema linotipo para ingressar na era da impressão off-set. Mas foi somente em 1989, quando o jornal completou 18 anos de fundação, que a informatização começou a fazer parte do dia-a-dia. A mudança ocorreu primeiro no antigo setor de paginação.

Neste mesmo ano, em setembro, foi lançado o novo Jornal da Paraíba. E a partir do início da década de 90, a informatização já não era mais novidade no matutino, atingindo desde a redação até a administração.

## **2. O ESTÁGIO**

### **2.1. ÁREA DE ATUAÇÃO**

Organizações

### **2.2. ÁREA TEMÁTICA**

Gestão do Conhecimento.

### **2.3. JUSTIFICATIVA**

A velocidade das mudanças que ocorrem no mundo desafia o homem a buscar novos meios de conduzir uma organização, de modo a garantir seu crescimento e obter competitividade no mercado. O surgimento de uma nova era, baseada no conhecimento, gera mudanças na sociedade e conseqüentemente nas organizações. Estas mudanças geram períodos de crises e incertezas, que juntamente com a globalização e a informatização fazem surgir à necessidade de compreensão desta nova era, de forma a possibilitar a criação de diferenciais competitivos, que possam assegurar a sobrevivência das organizações neste novo contexto econômico, político e social.

Assim como nos demais setores, no setor de mídia e comunicação, o impacto ocasionado pelas mudanças macroambientais exige que as empresas tentem se adaptar permanentemente ao atual mundo dos negócios.

Neste contexto o jornalismo possui um peso significativo, dentro do campo da comunicação, pois assume um papel de mediação de informação e conhecimento, onde vemos que de forma generalista, são exteriorizados os grandes conceitos em áreas como a economia e a política. Assim, partindo dessa realidade, existem preocupações na formação do profissional de jornalismo, que remetem para a forma como ele deve ser um conhecedor de temas da sociedade. O fluxo de conhecimento adquirido por profissionais dessa área reporta para a necessidade de um conhecimento e uma avaliação do grau de valor do capital intelectual para empresas de jornalismo. Valor esse que possa ser mensurado e retrate através de métodos que sejam mais cabíveis dentro da organização.

Logo, a Gestão do Conhecimento surge como uma aliada aos processos de inovação e aperfeiçoamento contínuos, tornando as empresas mais eficientes e eficazes no dimensionamento de suas estratégias.

O interesse da autora neste tema vem da experiência do estágio em uma empresa considerada de porte grande, inclusive pelo numeroso quadro de funcionários, o que desperta o desejo de adentrar nos valores ocultos, que darão base para a construção do monitor de ativos intangíveis da empresa. Este instrumento possibilitará a verificação e análise do capital intelectual, como também servirá de referencial para uma posterior avaliação, podendo ser comparada a uma outra empresa do mesmo segmento, ao ano anterior ou a um dado orçamento.

O presente trabalho tem como objetivo aplicar o modelo de Sveiby (1998) numa empresa de editoração de informação, promovendo assim, uma ferramenta que auxilie aos gestores da organização, o conhecimento, a identificação e a mensuração desses ativos ocultos, para estes administrarem sua continuidade e promoverem a potencialização estratégica da organização em pauta. Busca também incentivar um maior aprofundamento do tema em estudo no campo acadêmico, pois mesmo não sendo uma novidade, a gestão do conhecimento tem merecido crescente atenção pelos estudiosos da administração.

## **2.4. OBJETIVOS**

### **2.4.1. GERAL**

Aplicar um monitor de ativos intangíveis para o Jornal da Paraíba, segundo o modelo de Sveiby.

### **2.4.2. ESPECÍFICOS**

- Levantar informações a respeito da empresa;
- Traçar um modelo específico de monitor de ativos intangíveis para o Jornal da Paraíba com base no modelo original do autor;
- Verificar o potencial estratégico das informações elencadas no monitor proposto.



## 2.5. CRONOGRAMA DA CARGA HORÁRIA

### 2.5.1. LOCAL DO ESTÁGIO

















Editora Jornal da Paraíba Ltda.

### 2.5.2. PERÍODO DE REALIZAÇÃO DO ESTÁGIO

INÍCIO: 01 de Abril de 2003.

TÉRMINO: 30 de Março de 2004.

## 2.6. CRONOGRAMA DE TRABALHO

ATIVIDADES/PERÍODO	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Determinação da Empresa	 					
Vivência Organizacional	 					
Definição dos Objetivos de Pesquisa	 					
Revisão Bibliográfica		 				
Coleta e Ordenação			 			
Análise e Interpretação dos Dados					 	
Organização e Revisão do Relatório					 	
Conclusão do Relatório					 	

Proposto 

Realizado 

## 4. DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

### 4.1. METODOLOGIA

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 (1999:155), 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 à exploração de relatórios, os quais foram extraídos dos setores de Departamento de Pessoal, Operações de Crédito e Contabilidade. Outra técnica utilizada foi à entrevista semi-estruturada, com 20 profissionais (amostra de 40%) escolhidos aleatoriamente para fornecerem 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 citado 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 desses grupos propostos contempla 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.

Esta pesquisa foi constituída em três grandes etapas, a saber:

**I - Estágio** - refere-se ao período pelo qual a estudante atuou como estagiária na empresa, iniciado em 01 de Abril de 2003, estendendo-se até 30 de Março de 2004, proporcionando-lhe um maior conhecimento da mesma. Durante este período, a estagiária atuou em um único setor, o setor financeiro. Todavia por se tratar do aludido setor, há uma necessidade do conhecimento da forma de funcionamento de toda estrutura organizacional,

o que possibilitou à estagiária conhecer todos os demais setores apesar de não participar diretamente deles, o que permitiu uma análise organizacional global;

**II - Revisão da Literatura** – esta etapa ocorreu paralelamente a primeira e teve como objetivo o desenvolvimento da base conceitual responsável direto pelo alicerce do relatório do estágio que seria a etapa seguinte. Compreenderam a pesquisa, a leitura, a análise e a discussão com o professor-orientador da literatura sobre o ambiente no qual a empresa estudada está inserida, sobre o setor ao qual ela pertence e sobre a Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual.

**III - Relatório de Estágio** – etapa que finaliza as atividades desse estágio e que foi elaborada igualmente à anterior. É nesta etapa que são apresentados os resultados, as contribuições e as limitações deste estágio.

Diante destas colocações, obteve-se os resultados que serão expostos no tópico a seguir.

## 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados, pôde-se elaborar o Monitor de Ativos Intangíveis, que foi feito com base na discussão e análise dos indicadores definidos no modelo adotado como referência.

É conveniente salientar ainda, que em nenhum momento se adentrará no imprudente ofício do julgamento dos dados apresentados, tampouco se tentará medir o capital intangível do Jornal da Paraíba, pois para tanto precisar-se-ia de um elemento comparativo como por exemplo, uma outra empresa do mesmo segmento ou um ano anterior da empresa estudada. Assim, este capítulo se limitará a apresentar e refletir sobre o potencial estratégico de cada informação fornecida pelo monitor de ativos construído, onde se buscará cobrir as áreas de crescimento e renovação, eficiência e estabilidade.

Visando uma melhor compreensão, este capítulo será dividido em partes, que estarão submissas ao proposto no tópico específico da fundamentação teórica, conforme a seguir:

- ❖ Parte I – Estabelecimento da finalidade das avaliações;
- ❖ Parte II – Classificação por categoria de funcionário;
- ❖ Parte III – Apresentação dos ativos intangíveis: competências, estrutura interna e externa;
- ❖ Parte IV – 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 gerência, que precisa conhecer o máximo possível da empresa, para assim monitorar seu desenvolvimento e tomar medidas corretivas quando necessário.

Definindo-se a gerência 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

Conforme foi explanado na fundamentação teórica, o modelo separa os funcionários da empresa em duas grandes categorias: profissionais e pessoal de suporte. Sendo os primeiros, aqueles que planejam, produzem, processam ou que apresentam produtos ou soluções; já os segundos, desenvolvem atividades para auxiliar os profissionais. Assim, a partir de uma avaliação de cada categoria, classifica-se da seguinte maneira:

**Tabela 01 – Classificação dos funcionários**

<b>Profissional</b>	<b>Quant.</b>	<b>Pessoal de suporte</b>	<b>Quant.</b>
Editores	10	Fotógrafos	5
Redatores	4	Vendedores	30
Repórteres	25	Gazeteiros	42
Gerentes de linha	10	Outros	92
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>Total</b>	<b>169</b>

Fonte: Elaboração própria, 2004.

### 5.2.1 Profissionais

Em geral, as editoras não são vistas como organizações do conhecimento, porém o seu quadro de profissionais, em sua maioria, é composto por aqueles que estão diretamente ligados com a confecção das informações do jornal, produto chave da empresa, sendo eles os editores, redatores e repórteres. Pessoas estas, consideradas determinantes da vantagem competitiva entre empresas desse segmento, pois um jornal de maior porte é formado por bons jornalistas, detentores de maior conhecimento e qualidade editorial. Esse pode ser o caminho para um maior círculo virtuoso de leitores que geram mais recursos, o que permite melhor qualidade e atrai mais leitores. Um jornal de maior circulação consegue mais anunciantes que querem divulgar os seus produtos. Vale afirmar que a grande parte da receita de uma editora provém dos anunciantes.

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 repórteres.

Os repórteres estão direcionados ao trabalho de campo, buscam os acontecimentos, investigam os fatos transformando-os em notícia.

Os redatores estão mais voltados para o trabalho interno da redação, escrevendo e revisando as matérias que serão apresentadas aos editores de página.

A parte estratégica da empresa seja ela uma editora de jornais e revistas, ou qualquer outro tipo de empresa, cabe a gerência. Assim a estratégia da empresa é determinada pelos gerentes através do engajamento em projetos referentes a áreas específicas, sejam elas, marketing, organizacional, produção, etc.

### **5.2.2 Pessoal de Suporte**

O pessoal de suporte apesar de não possuir qualificações próprias especiais que lhe proporcionem posição privilegiada na organização do conhecimento, são os facilitadores do trabalho dos profissionais e gerentes. Uma boa dose de motivação e qualificação por parte do pessoal de suporte é essencial para a eficiência de uma organização e seus profissionais. No caso da empresa em estudo, existe um grande número de funcionários que se enquadram como pessoas de suporte, distribuídos em uma variedade de cargos.

No quadro apresentado, destacou-se o cargo de fotógrafo por se tratar de um importante auxiliar na construção da página, pois as imagens constituem peça fundamental na editoração de uma matéria.

Os vendedores são os responsáveis por captar recursos para a empresa. Na empresa em estudo, há os vendedores ligados ao setor comercial que são responsáveis pelas vendas de anúncios, sejam por meio de contatos com agências de propaganda ou por meio de visitas externas às empresas. E há os vendedores ligados ao setor de assinaturas que são responsáveis pela venda de assinaturas de jornais por meio de telemarketing.

Destaca-se também a função de gazeteiro pelo número significativo de componentes. Os gazeteiros estão ligados ao setor de circulação e são responsáveis pela entrega dos jornais em domicílios, empresas e pontos de vendas.

Além destes que foram citados e que tiveram o conteúdo de seus cargos apresentados, tem-se ainda os seguintes cargos: recepcionistas, tesoureiros, faturistas, cobradores, office boys, coordenadores de serviços gerais, motoristas, programadores, artefinalistas, arquivistas, secretárias, infografistas, etc. Naturalmente não será feita a descrição dos cargos destes últimos, pois apenas o conhecimento de seu número já é suficiente para os objetivos desse trabalho.

### **5.3. Apresentação dos ativos intangíveis**

A parte em pauta irá apresentar as competências da organização, por meio dos profissionais; a estrutura interna, onde é enquadrado o pessoal 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.

É conveniente repetir a informação de que nenhum dado/informação da empresa estudada será avaliado como positivo ou negativo, pois para tanto, se precisaria de uma base de comparação (empresa concorrente ou ano anterior da própria empresa).

#### **5.3.1. Apresentação da competência**

##### **● Crescimento/Renovação**

Levando-se em consideração o crescimento e renovação dos profissionais, a experiência média de profissão dos funcionários do Jornal da Paraíba são de 9 anos e meio. Naturalmente não é possível afirmar que esse número é positivo ou negativo, pois não se conhece a média da Paraíba e do Brasil. Contudo, parece sensato presumir-se que este número proporciona um certo nível de Know-How, característica importante num setor em que a competição acontece também no âmbito da sensibilidade à notícia, ou seja, a capacidade de perceber notícias importantes em fatos aparentemente normais.

Quanto ao nível de escolaridade, constatou-se que 2% do quadro de profissionais 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 formado, por profissionais de jornalismo. Vale afirmar ainda que o observado grau de instrução dos profissionais deve pelo menos buscar se

posicionar no mesmo patamar dos concorrentes, sob pena da empresa perder competitividade devido a problemas de formação.

No tocante aos custos com treinamento registrados no ano de 2003, estes foram de R\$ 6.376,00 o que corresponde a R\$ 265,00 reais 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-se juízo de valor sem se conhecer sequer a média nacional. Todavia, vale observar que em setores de alta tecnologia (que não é o caso) há uma tendência a essa proporção ser inversa. Ademais, vale ressaltar a importância do apresentado número, pois se a empresa conhecesse a média nacional certamente poderia identificar prioridades para efeito de demissões e contratações.

#### ● **Estabilidade**

Em relação a média etária da competência, 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 de serviço médio na empresa são de apenas três anos e meio, e esse pouco tempo que de certo modo demonstra uma certa falta de estabilidade, decorre principalmente da abertura de uma filial em João Pessoa no ano de 2002, o que levou a contratação de muitos profissionais ao mesmo tempo. A taxa de rotatividade dos profissionais e gerencia, situa-se em 27,65%, índice elevado, o que normalmente sugere uma 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 dizer que houve investimentos na estrutura interna no âmbito de propagandas, pois por tratar-se de uma empresa de mídia, há uma preocupação relevante da empresa quanto a sua imagem, já que para promover vendas de anúncios é preciso primeiramente destacar-se em meio aos concorrentes. Portanto, o Jornal da Paraíba está sempre presente como patrocinador em



eventos culturais, congressos e seminários. Esse valor investido importou no ano de 2003 um percentual de 3% do faturamento anual. Há também as propagandas televisivas cujas despesas são assumidas pelas próprias emissoras de televisão, no caso, a TV Paraíba e TV Cabo Branco, por serem empresas do mesmo grupo.

Quanto a investimentos em sistemas de processamento de informações, foi significativo o valor despendido nesta área com a implantação de novos sistemas, novas máquinas, mudança para centrais telefônicas mais desenvolvidas, sistemas de segurança eletrônica, etc., totalizando assim, investimentos na ordem de três milhões, o que representa 67% do faturamento do ano de 2003.

#### ● **Eficiência**

Quanto aos índices de eficiência da estrutura interna tem-se que, o pessoal de suporte representa um índice de 77,53% do número total de funcionários. Embora não se tenham números para comparação, acredita-se que a empresa em pauta possui uma forte estrutura interna, pois no que se refere as vendas por funcionários de suporte, cada funcionário pode administrar um volume de vendas anual de R\$ 26.416,00 por ano.

#### ● **Estabilidade**

Em relação ao item estabilidade, pode-se dizer que uma organização “velha” costuma ser mais estável do que uma jovem. Fundada em 1971, o jornal possui uma história ao longo dos seus 33 anos.

Em relação à rotatividade do pessoal de suporte, o Jornal da Paraíba, apresenta uma taxa de rotatividade de 47,59%, sendo considerada bastante alta, já que o ideal, segundo Sveiby (1998:211), é que seja entre 3 e 7%. A consequência disso é uma alta taxa de novatos, onde 62,72% na empresa possui menos de dois anos. Um alto percentual de novatos é um sinal de que a organização está menos estável e menos eficiente em decorrência dos novatos ainda não terem se enquadrado na tradição da organização e não conhecerem a forma mais eficiente de ação.

### **5.3.3. – Apresentação da estrutura externa**

#### **● Crescimento/Renovação**

Analisando o item crescimento e renovação, o Jornal da Paraíba apresenta hoje um número de 6.043 clientes, sejam eles anunciantes ou assinantes de jornais (pessoas que compram jornais em bancas ou a jornaleiros não compõem esse dado).

#### **● Eficiência**

O índice de clientes satisfeitos, não foi detectado, pois, apesar da empresa demonstrar uma preocupação quanto à satisfação dos clientes, não foi realizada pesquisa neste campo por parte dos setores que lidam diretamente com o público, impossibilitando assim a avaliação deste índice.

As vendas por cliente importam em R\$ 738,00 e esse coeficiente mede o grau de eficiência da rede de clientes de uma empresa.

#### **● Estabilidade**

A proporção dos grandes clientes da empresa foi feito com base no percentual de faturamentos atribuídos aos cinco maiores clientes, sendo este de 17%. O que representa um bom número, por ser baixo, pois, a concentração das vendas num resumido número de clientes demonstraria fragilidade em frente ao mercado competitivo.

A frequência da repetição de pedidos é uma medida para mensuração da satisfação do cliente. No caso do Jornal da Paraíba, esse dado foi de 68,5%, um percentual relativamente alto que indica que os clientes estão satisfeitos. Assim, como os clientes antigos normalmente são mais lucrativos que os novos, esse indicador-chave também diz algo sobre o potencial de lucratividade da empresa.

### **4.1. Construção do monitor de ativos intangíveis**

A tabela seguinte apresenta o monitor construído com a síntese da apresentação dos dados já observada.

Tabela 02- Monitor de Ativos Intangíveis

PROFISSIONAIS (COMPETÊNCIA)			PESSOAL DE SUPORTE (ESTRUTURA INTERNA)		CLIENTES (ESTRUTURA EXTERNA)	
<b>Crescimento/Renovação</b>			<b>Crescimento/Renovação</b>		<b>Crescimento/Renovação</b>	
Tempo de profissão	de 9,5 anos		Investimento na estrutura interna	3%	Número de clientes	6043
Nível de escolaridade	1º 2% 2º 18% 3º 80%		Investimento em sistemas de processamento de informações	67%		
Custos de Treinamento e Educação	R\$ 265,00					
<b>Eficiência</b>			<b>Eficiência</b>		<b>Eficiência</b>	
Proporção de profissionais na empresa	de 22,47%		Proporção de pessoal de suporte	77,53%	Vendas por clientes	R\$ 739,00
			Vendas por funcionário de suporte	R\$ 26.416,00		
<b>Estabilidade</b>			<b>Estabilidade</b>		<b>Estabilidade</b>	
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	de 27,65%		Taxa de novatos	62,72%		

Fonte: Pesquisa de campo.

## 5. CONCLUSÕES

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 importância relativa foi reconhecida. Investimentos em conhecimento, tais como pesquisa e desenvolvimento, educação e treinamento, e abordagens inovadoras para o trabalho são considerados a chave para o crescimento econômico.

Nas organizações que privilegiam o conhecimento, são predominantes 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 muito para o crescimento organizacional.

Dentro desse ambiente se encontra o setor de editoração e publicações que, auxiliados por novos desenvolvimentos na área de tecnologia de computação, vieram a propiciar o tráfego da informação, levando a um aumento da produção de informações nunca vista antes.

Essa oferta excessiva de informação mediante o pouco tempo que as pessoas dispõem para “digeri-las”, leva as mesmas a dependerem cada vez mais de opiniões subjetivas daqueles que filtram as informações. Contextualizando na empresa-alvo do estudo, tem-se, por exemplo, os editores, que decidem o que deve ser extraído da imensidão de informações para ser transformado em notícia.

Diante do exposto, o presente estudo de caso procurou fazer uma análise organizacional da empresa, identificando o potencial estratégico no que diz respeito ao seu ativo intangível, segundo o modelo de Sveiby.

Com o objetivo de facilitar sua apreciação, este capítulo apresentar-se-á dividido em quatro partes, eí-las:

â PARTE I – Conclusões Gerais

â PARTE II – Limitações do Trabalho;

â PARTE III – Contribuições do Trabalho;

â PARTE IV – Sugestões e Recomendações.

## **PARTE I – Conclusões Gerais**

Nas organizações contemporâneas o conhecimento tem valor na medida em que é possível transformá-lo em produtos e serviços, tornando-se primordial agregar valor a medida que o conhecimento se desenvolve, em especial através das redes de relacionamento, nas quais as pessoas enriquecem o patrimônio de conhecimento através do trabalho colaborativo. Quando se trata de gestão do conhecimento, o que pode ser gerenciado é o ambiente em que o conhecimento existe, de forma a estimular o aumento e as habilidades cognitivas e criativas de indivíduos e organizações.

Partindo do princípio que para gerenciar com eficiência uma organização do conhecimento é 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 o Jornal da Paraíba pode implementar algumas medidas de acompanhamento da evolução de seus ativos intangíveis. Embora algumas destas medidas tenham sido identificadas no presente trabalho, não existe atualmente implementada uma sistemática voltada especificamente aos ativos intangíveis.

Além dos indicadores que conseguiu-se obter - que todavia precisam ser sistematicamente monitorados - alguns novos indicadores podem ser propostos: Número de profissionais que estão envolvidos com projetos novos; Aumento, nos últimos 5 anos, do número de pessoas com pós-graduação (mestrado ou doutorado) em relação ao número de pessoas formadas (curso superior); Índice de participação de cada empregado na liderança de equipes e projetos; Número máximo e mínimo de envolvidos em projetos (por empregado); 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 do Jornal da Paraíba, a empresa teria uma visão corporativa do capital intelectual e do conhecimento existente na organização, seja conhecimento tácito, seja informação registrada, visando maior produtividade, inovação, e trabalho colaborativo. O que proporcionaria uma valorização ao capital intelectual já que para uma gestão eficiente do conhecimento corporativo é necessário investir na capacitação permanente de pessoas, em

tecnologias de informação e comunicação e na organização e no monitoramento desse conhecimento como parte das estratégias competitivas.

## **PARTE II – Limitações do Trabalho**

Apesar dos devidos cuidados metodológicos na operacionalização desse trabalho, reconhece-se que existam aspectos atenuantes que limitam-no. Todavia, salienta-se que estas eminentes limitações não inviabilizam o presente estudo de caso; apenas proporciona novas oportunidades para outros estudos com propósito similar e que possam contribuir para o aprofundamento dos resultados desse que se finaliza. Tais limitações serão apresentadas nos tópicos que se seguem:

â No modelo.

Observou-se que, embora este modelo tenha contemplado todos os pontos primordiais para a efetiva mensuração do capital intelectual, não pode-se criar uma organização do conhecimento, nem qualquer outro tipo de organização com base em modelos, pois segundo Sveiby (1998:240), estes nunca são realistas. Apenas orientam os tomadores de decisões a aplicar, interpretar e testar as idéias expostas que acusarão em resultados que vão variar de acordo com o cotidiano de cada empresa.

â Na Análise

Como em todo sistema de avaliação, o que interessa são as comparações. E no presente trabalho não foi possível usar um referencial comparativo, que no nosso caso seria, uma outra empresa, um ano anterior ou um orçamento. Assim, este trabalho limitou-se apenas a apresentar e refletir sobre o potencial estratégico de cada informação fornecida pelo monitor de ativos construído.

## **PARTE III – Contribuições do Trabalho.**

A partir dos resultados obtidos mediante esta pesquisa, pôde-se verificar a importância do presente estudo de caso, pois:

â Constrói um monitor de ativos para o Jornal da Paraíba Ltda, segundo o modelo de Sveiby, apresentando uma outra maneira de se conceber os resultados de uma organização;

- â Induz a uma percepção da importância do conhecimento organizacional e profissional como alicerces de sua estrutura patrimonial, propiciando o desenvolvimento da referida empresa de forma eficaz.
- â Desperta a gerência para uma maior importância ao tema estudado de forma que ela possa adotar uma maneira mais consciente, com a perspectiva do conhecimento.
- â Alerta a gerência quanto a alta taxa de rotatividade de pessoal e absenteísmo como sendo um sinal de que os ativos intangíveis da empresa estão se esgotando rapidamente.
- â Induz a empresa a ter uma visão do quadro de pessoal como receita e não como custos.
- â Serve de parâmetro para a comunidade acadêmica comparar os resultados obtidos com os resultados de outras pesquisas realizadas na área;
- â Disponibiliza à empresa estudada, os dados consolidados do diagnóstico realizado junto a mesma;
- â Pode estimular o interesse dos leitores pela área temática, em face de seu caráter emergente;

#### **PARTE IV – Sugestões e Recomendações.**

Embora tenha sido resolvido o problema da pesquisa e alcançados os objetivos, vislumbra-se novos horizontes que podem ser trabalhados mediante um aperfeiçoamento metodológico e principalmente pela realização de outras pesquisas. Dessa forma, apresentar-se-ão as seguintes sugestões:

- â Realizar novas pesquisas com a empresa a fim de investigar, com um maior grau de aprofundamento, cada uma das dimensões encontradas no modelo escolhido como base;
- â Manter programa de acompanhamento dos ativos intangíveis;
- â Procurar mecanismos para permitir renovação permanente e estímulo à criatividade/inação.

- â Fortalecer as lideranças, estimular o trabalho em equipe e participativo, desenvolver competências dos funcionários.
- â Mapear o capital intelectual da instituição, no que diz respeito à experiência e *especialização* (que pode ser: a capacidade de comunicação ou de liderança, conhecimentos específicos, saber o que os clientes realmente estão adquirindo, a familiaridade com os processos, valores e cultura de organização),
- â Identificar o *capital do cliente*, isto é, o valor dos relacionamentos da organização com as empresas e/ou pessoas com as quais faz negócios. Portanto é imprescindível buscar registrar o conhecimento dos clientes e usuários, criando facilidades para eles, desenvolvendo alianças estratégicas e antecipando respostas competitivas, sempre visando a melhoria contínua da imagem e contribuir para a criação do capital estrutural de clientes.
- â Criar planos de carreiras com níveis e padrões de remuneração iguais, um gerencial e outro profissional. As pessoas devem ser incentivadas a se deslocar entre as duas carreiras de forma que se criem novos líderes.
- â Realizar novas pesquisas com empresas do mesmo setor, aprofundando o estudo com abordagens diferentes sobre a área temática do capital intelectual, obtendo assim, uma tendência do setor mais próxima da realidade.

O assunto Capital Intelectual está cada vez mais sendo estudado e explorado, despertando um desejo por parte dos estudiosos e acadêmicos por um maior esclarecimento acerca de medidas mais eficazes para a mensuração das competências de uma organização.

A utilização de sistemas para medição do Capital Intelectual, como o proposto por Sveiby, fazem parte da propagação da nova tendência mundial, a medição de intangíveis. Não se pode mais negar que relatórios financeiros atuais não retratam o valor real da empresa.

Porém, mais do que uma questão contábil, ou de mercado de ações, o que está no âmago da discussão do capital intelectual é a questão da transparência de relacionamento, alicerce da interação do conhecimento, tendo que assumir novos contornos e parâmetros entre a alta direção e o corpo funcional, nos quais a união de interesses deflagrados e incentivados pelo nível estratégico terão de assumir o papel catalisador capaz de



transformar a organização em um organismo com capacidade de aprendizagem que responda a um ambiente em constante mutação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ABNT** – Associação Brasileira de Normas e Técnicas, NBR:6023. Referência bibliográfica. Rio de Janeiro. Ago 2002.

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](http://www.redecontabil.com.br/artigo/artigos)>. Acesso em 14 fev. 2004.

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.htm>> Acesso em: 06 jan. 2004.

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. 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração.** 4ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 8ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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/comunicacao/revista/136/indice136>> Acesso em 18 fev. 2004.

STEWART, T. A. **Capital Intellectual**. 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.