

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GESTÃO DO CAPITAL ESTRUTURAL NA REDE PARANAENSE DE  
COMUNICAÇÃO: ESTUDO DE CASO

CURITIBA  
2007

DENISE RABELO

GESTÃO DO CAPITAL ESTRUTURAL NA REDE PARANAENSE DE  
COMUNICAÇÃO: ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada à disciplina  
Pesquisa em Informação II do Curso  
de Gestão da Informação do Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas, da  
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Edmeire Cristina  
Pereira

CURITIBA  
2007

## DEDICATÓRIA

O resultado deste esforço é dedicado a **Deus**, por tudo...

À **minha família e meu namorado**, por me darem forças sempre que precisei...

Aos **amigos**, em especial Karin, Suelen e Fabieli, pelo carinho e amizade...

E a todos que contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à professora Edmeire, por sua paciência e dedicação na orientação desta pesquisa, e aos professores do Departamento de Ciência e Gestão da Informação, pelas ótimas aulas e pela contribuição acadêmica e profissional.

Agradeço também à RPC, por abrir suas portas para esta pesquisa.

## RESUMO

Apresenta um estudo de caso realizado na Rede Paranaense de Comunicação, cujo objetivo geral foi o de verificar como se dá a gestão do capital estrutural na organização, do ponto de vista da Gestão da Informação. Partiu-se do pressuposto de que a RPC gerenciava seu capital estrutural de maneira estratégica e estruturada. Para confirmar ou rejeitar o pressuposto foram identificados e traçados os perfis dos sujeitos da pesquisa, bem como os ativos intangíveis que integram o capital estrutural - com base na obra de Edvinsson e Malone (1998) -, suas unidades de gerenciamento e as diretrizes internas que norteiam a gestão. Foram entrevistados seis colaboradores e enviados questionários para 47 gerentes, dos quais 21 responderam as questões. Os dados obtidos foram analisados e discutidos à luz da literatura, e a partir daí verificou-se que apenas parte do pressuposto se confirmou, ou seja, concluiu-se que as informações do capital estrutural da RPC são gerenciadas de maneira estruturada, mas não estratégica. Sendo assim, foram feitas sugestões para que o capital estrutural passe dos níveis operacional e tático para o nível estratégico da RPC.

Palavras-chave: Gerenciamento da Informação. Ativos Intangíveis. Capital Intelectual. Capital Estrutural.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – A VELHA E A NOVA ECONOMIA .....	10
QUADRO 2 – DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO .....	12
QUADRO 3 – COMPARAÇÃO - ESTILOS E MODELOS INFORMACIONAIS .....	17
QUADRO 4 – SUBDIVISÕES DO CAPITAL INTELECTUAL .....	25
QUADRO 5 – OBJETIVOS X QUESTÕES .....	35
QUADRO 6 – JUSTIFICATIVAS – OPÇÃO “OUTRAS” .....	45
QUADRO 7 – JUSTIFICATIVAS – OPÇÃO “NÃO” .....	48
QUADRO 8 – JUSTIFICATIVA – OPÇÃO “SIM” .....	49
QUADRO 9 – JUSTIFICATIVAS – OPÇÃO “NÃO” .....	50
QUADRO 10 – CLASSIFICAÇÃO DO CAPITAL ESTRUTURAL .....	53
QUADRO 11 – DEFINIÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS DA RPC .....	53
QUADRO 12 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO RPC .....	63
QUADRO 13 – A LEI DE DIREITO AUTORAL E A RPC .....	65

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – GRAU DE INSTRUÇÃO .....	36
TABELA 2 – CURSOS CONCLUÍDOS .....	38
TABELA 3 – UNIDADES DE TRABALHO X GERÊNCIAS .....	40
TABELA 4 – TEMPO MÉDIO EM CARGO GERENCIAL .....	41
TABELA 5 – ATIVIDADES DO CAPITAL ESTRUTURAL .....	43
TABELA 6 - IMPACTO DO GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DO CAPITAL ESTRUTURAL .....	44
TABELA 7 - CAPITAL ESTRUTURAL X AMBIENTE DE TRABALHO .....	46
TABELA 8 – OBTENÇÃO SATISFATÓRIA DE INFORMAÇÕES .....	47
TABELA 9 – GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DO CAPITAL ESTRUTURAL ....	49

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – TRIÂNGULO DA DOCUMENTAÇÃO .....	15
FIGURA 2 – ETAPAS DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO .....	20
FIGURA 3 – METÁFORA DO CAPITAL INTELECTUAL .....	24
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA RPC .....	32
FIGURA 5 – GESTÃO DE MARCAS RPC .....	55
FIGURA 6 – FLUXOGRAMA “GESTÃO DE MARCAS RPC” .....	57
FIGURA 7 – FLUXOGRAMA DE ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS.....	59



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – GRAU DE INSTRUÇÃO.....	37
GRÁFICO 2 – CURSOS CONCLUÍDOS.....	39
GRÁFICO 3 – UNIDADES DE TRABALHO X GERÊNCIAS.....	40
GRÁFICO 4 – TEMPO MÉDIO EM CARGO GERENCIAL.....	41
GRÁFICO 5 – ROTINAS – CAPITAL ESTRUTURAL.....	44
GRÁFICO 6 – IMPACTO – GERENCIAMENTO DO CAPITAL ESTRUTURAL.....	45
GRÁFICO 7 – CAPITAL ESTRUTURAL X AMBIENTE DE TRABALHO.....	47
GRÁFICO 8 – OBTENÇÃO SATISFATÓRIA DE INFORMAÇÕES.....	48
GRÁFICO 9 – GERENCIAMENTO DO CAPITAL ESTRUTURAL.....	52

## LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

CC	Capital de Clientes
CE	Capital Estrutural
CI	Capital Intelectual
<i>CRM</i>	<i>Customer Relationship Management</i>
CTD	Célula de treinamento e desenvolvimento
<i>ERP</i>	<i>Enterprise Resource Planning</i>
GRI	Gerenciamento de Recursos Informativos
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IRPC	Instituto RPC
JL	Jornal de Londrina
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
RPC	Rede Paranaense de Comunicação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
SMS	Segurança, Meio-ambiente e Saúde do Trabalho
TI	Tecnologia da Informação
UFPR	Universidade Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1	O PROBLEMA	2
1.2	OBJETIVOS	4
1.3	JUSTIFICATIVA	4
1.4	ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO	6
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>8</b>
2.1	GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	11
2.1.1	Conceitos e correlações	12
2.1.2	Estratégia da informação	14
2.1.3	Política da informação	16
2.1.4	Processo de gerenciamento da informação	19
2.1.5	Fluxos de Informação	21
2.2	CAPITAL ESTRUTURAL	22
2.2.1	Origem e conceitos	23
2.2.2	Sub-níveis do Capital Estrutural	27
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>29</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2	TÉCNICAS DE PESQUISA	30
3.3	AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA	31
3.4	ETAPAS DA PESQUISA	33
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>35</b>
4.1	RESULTADOS: APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	35
4.2	RESULTADOS: APLICAÇÃO DE ENTREVISTAS	52
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>70</b>
	REFERÊNCIAS	74
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas	78
	APÊNDICE B – Questionário	82
	APÊNDICE C – Sistema de tabulação de questionários	86

## 1 INTRODUÇÃO

A economia do século XXI, caracterizada pela valorização da informação e do conhecimento como recurso estratégico, fez com que as organizações se tornassem mais competitivas e passassem a investir mais em pesquisa e desenvolvimento do que em máquinas e equipamentos, voltando seu foco à satisfação das necessidades dos clientes, estes últimos, cada vez mais exigentes.

Na era industrial, a produção em massa dominava o mercado, porém, atualmente, a oferta de produtos e serviços personalizados tornou-se mais promissora para as organizações. Para Tavares (2000, p. 165) “o negócio de uma organização precisa ser definido considerando duas dimensões: os desejos ou necessidades que ela pretende satisfazer e a disponibilidade de competências e habilidades para satisfazê-los”. A satisfação desta demanda depende de um sistema eficaz de gerenciamento de informações, principalmente daquelas responsáveis pela sustentabilidade do negócio.

Analisando as abordagens contemporâneas da Ciência da Informação, é possível perceber o crescente interesse pelo gerenciamento da informação e do conhecimento dito empírico. Para Setzer (1999, p. 3), este tipo de conhecimento, chamado tácito, está no âmbito “puramente subjetivo do homem”. Para o autor, “conhecimento é uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém”. Já Davenport (2000, p. 19) considera o conhecimento como “uma síntese de múltiplas fontes de informação”.

O gerenciamento de informações pode ocorrer em todos os níveis da organização, contemplando tanto as de caráter tangível (como as informações

contábeis), quanto as mais sutis, de caráter intangível (como a propriedade intelectual).

Nas organizações, os ativos intangíveis estão atrelados à informação estratégica e, apesar de não constarem no Balanço Patrimonial, podem responder por até 90% do seu valor de mercado, como é o caso da Microsoft (EDVINSSON e MALONE, 1998, p. XII). Este capital – também chamado de capital intelectual – abrange o conjunto dos conhecimentos organizacionais, implícitos ou explícitos, que podem ser utilizados para atingir os objetivos definidos no escopo do negócio.

## 1.1 O PROBLEMA

O mercado da Comunicação explora um nicho dos chamados “negócios de informação”. Desde a invenção da imprensa moderna por Gutemberg, em 1450, a disseminação da informação a um número cada vez maior de pessoas fez com que houvesse uma verdadeira revolução no modo de pensar e agir da sociedade. O que antes levava dias ou até meses para se tornar público, hoje pode ser acompanhado em tempo real, no mundo todo. A influência exercida pelos meios de comunicação sobre a sociedade basta para corroborar a máxima de que “informação é poder”.

A Rede Paranaense de Comunicação – RPC – é um grupo que atua no sul do Brasil e está se consolidando no mercado de mídia, gerenciando veículos como TV, rádio, jornal e *internet*. Além da informação como produto/serviço, há a necessidade de gerenciar as informações internas, que são vitais para o seu negócio. Quanto maior o domínio sobre este recurso, maior a chance de obter vantagem competitiva e se destacar frente aos concorrentes.

Na administração contemporânea, percebe-se uma mudança de comportamento por parte das organizações. Há uma tendência em se elaborar políticas, mecanismos e até ambientes propícios para o compartilhamento de informações, retenção de conhecimentos críticos para o negócio, além de inovar constantemente seus processos, visando uma estrutura mais “orgânica”, centrada nas pessoas – colaboradores, fornecedores, clientes e a sociedade como um todo.

É necessário salientar, entretanto, que a infra-estrutura também precisa ser adequada, pois conforme afirma Saint-Onge (apud Edvinsson e Malone, 1998, p. 32) “quanto melhor for seu capital estrutural, maiores as possibilidades de que seu capital humano seja melhor”. Sendo assim, por maior que seja o talento dos colaboradores de uma organização, é necessário proporcionar uma infra-estrutura que possibilite alavancar todo este potencial, e esta é a proposta do capital estrutural, uma das subdivisões do capital intelectual.

Considerando estes aspectos, levantou-se o seguinte problema de pesquisa:

Como a RPC conduz o gerenciamento de informações do capital estrutural?
---

Para tanto, partir-se-á do seguinte pressuposto: a RPC gerencia estas informações de forma estratégica e estruturada (por meio de políticas e diretrizes elaboradas especificamente para este fim).

Outras questões, de caráter secundário se fazem necessárias a partir do problema principal: Qual é o perfil do colaborador que trabalha com ativos intangíveis na RPC e quem são os responsáveis pela criação e gerenciamento desta informação? Quais são os ativos intangíveis disponíveis na organização? Existem

políticas de informação bem definidas para o gerenciamento de ativos intangíveis na organização?

## 1.2 OBJETIVOS

Para responder ao problema de pesquisa foram definidos um objetivo geral e quatro específicos a ele subordinados.

O **objetivo geral** consiste em realizar um estudo de caso para investigar como ocorre a gestão do capital estrutural na RPC.

Os **objetivos específicos** consistem em:

- a) identificar e traçar o perfil dos sujeitos da pesquisa para evidenciar se as tarefas relativas ao capital estrutural são gerenciadas e executadas por pessoas com formação específica ou genérica;
- b) mapear, na RPC, exemplos de ativos intangíveis que formam o capital estrutural definido por Edvinsson e Malone (1998);
- c) identificar as unidades responsáveis pelo gerenciamento de informações de capital estrutural;
- d) verificar se há políticas específicas para o gerenciamento de informações de capital estrutural na RPC e apontar como é disseminada na organização.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Em termos de relevância científica, após revisão da literatura dos últimos cinco anos constatou-se que este é o primeiro trabalho de conclusão do curso de

Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná – UFPR – a estudar o gerenciamento de informações do capital estrutural no setor de Comunicação Paranaense. O trabalho de Ferreira (2006) se aproxima do tema, porém, tratou dos processos de trabalho do portal RPC (na época chamado Portal OndaRPC). As abordagens atuais no Brasil, dentre as quais se destaca Pacheco (2005), se concentram em maior número nas áreas de Ciências Contábeis e Administração. Sendo assim, o estudo pode alertar outros pesquisadores a refletirem sobre o valor agregado que os ativos intangíveis possuem, e como a Gestão da Informação pode contribuir para ampliar os estudos nesta área.

A relevância social se traduz no fato desta pesquisa contribuir com os estudos sobre o gerenciamento da informação em organizações brasileiras. A pesquisa também pode motivar outras organizações do setor de comunicação a tratarem este assunto de maneira estratégica no médio e longo prazo. O principal resultado desta pesquisa foi o de proporcionar à alta administração da RPC uma fonte de vantagem competitiva, fundamental para a sobrevivência das organizações na chamada *era da supercompetição* (MATTOS e GUIMAR ES, 2005, p. 11).

A relevância acadêmica para o curso de Gestão da Informação se traduz em oportunidades de negócio em um nicho de mercado ainda pouquíssimo explorado pelos profissionais da informação. Outra questão, é a da contribuição deste estudo para enriquecimento das abordagens possíveis dentro da Ciência da Informação, uma área que se relaciona com as outras devido à sua interdisciplinaridade. Estas ciências, na visão de Santos, Eliel e Eliel (2006, p. 4), refletem

sobre a transferência desses conhecimentos por meio do desenvolvimento de processos e técnicas de construção, comunicação e uso da informação com o objetivo de buscar assegurar a apreensão de sentido ou estado de consciência em seu significado.



A Ciência da Informação compõe uma área de estudos multidisciplinar que tem como objetivo básico produzir, organizar e distribuir a informação. De acordo com Robredo (2003, p. 105) esta ciência é “o estudo, com critérios, princípios e métodos científicos, da informação”. Seu escopo abrange o tema de estudo desta pesquisa na linha de “gestão, economia e marketing”, onde se encaixam as políticas de informação, modelos de informação para tomada de decisão, gestão dos recursos de informação e uso estratégico da informação. A pesquisa faz parte ainda das linhas de “ciência da Informação aplicada” (normas) e “aspectos legais e sociais da informação”, no caso de propriedade intelectual e infra-estrutura da informação (ROBREDO, 2003, p. 120).

O interesse pela pesquisa surgiu de uma necessidade apontada por um membro da diretoria da Rede Paranaense de Comunicação (chefe imediato da autora), que apontava a pouca importância dada aos controles de marcas registradas e outros ativos que fazem parte do capital estrutural de uma organização. Atualmente, ter informações organizadas e de fácil acesso são fundamentais para um bom fluxo de trabalho.

A viabilidade da pesquisa foi proporcionada pelo apoio da própria organização quanto à realização da pesquisa. Alguns imprevistos foram contornados, como resistências no fornecimento de informações, fato que será relatado mais adiante, na parte da metodologia.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Esta pesquisa está dividida em cinco itens. O primeiro, ao qual este tópico está subordinado, diz respeito à introdução ao tema, na qual foram apresentados o

problema, a justificativa e os objetivos geral e específicos. O item 2 trata da fundamentação teórica, que aborda os temas “gerenciamento da informação” e “capital estrutural”, bem como seus subitens. O item 3 apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. As análises e discussões dos resultados compõem o item 4, enquanto as considerações finais são contempladas no item 5.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em qualquer nível da hierarquia da vida, a cada vez que um organismo drena o suprimento de energia, apenas um décimo da energia existente naquele nível se transmite para o nível imediatamente inferior. A quantidade total de energia inicialmente fotossintetizada pelas plantas verdes e algas diminui à medida que passa por meio bilhão de tipos de insetos e mais de cinquenta mil tipos de vertebrados. Para aqueles microorganismos desafortunados que se encontram no fim da linha, apenas um décimo milésimo da energia original arrancada do céu pela clorofila está disponível para consumo. (BURKE e ORNSTEIN, 1999, p. 25).

A afirmação acima pode servir de analogia para a situação atual das organizações. Algumas privilegiadas estão no topo da cadeia, obtendo lucros, prestígio e se distanciando de seus concorrentes. As outras se digladiam na luta por um lugar ao sol.

Até algumas décadas atrás, gerenciar bem uma organização consistia em gerenciar da melhor forma possível as despesas e receitas. A satisfação do cliente, o relacionamento mais amplo com fornecedores e colaboradores eram ações isoladas e pouco freqüentes.

A saída para a sobrevivência organizacional, segundo Carvalho e Tavares (2001, p. 65), está não só no diferencial competitivo, mas também na criação de mecanismos que permitam a criação de novos conhecimentos e na disponibilização dos que já existem na organização. Imperato e Harari (1997, p. 146) chegaram à conclusão de que, “para os líderes, é cada vez mais claro que as organizações deixaram de ser um mero conjunto de ativos fixos [...] para ter algum valor [e] não pode estar restrita à avaliação dos balanços consolidados”.

Pode-se concluir, assim como o fez Sveiby (1998, p. 31), que “[...] parece razoavelmente óbvio que informação e conhecimento, no sentido mais amplo, estão adquirindo mais importância”.

A diferenciação em produtos e serviços tornou-se quase uma obrigação para que a organização se mantenha no mercado. Lara (2004, p. 27) afirma que “na era pós-industrial, o sucesso das empresas se situa mais em suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que nos ativos físicos”. Segundo Bartz, (2006, p. 13), “se comparado com outros tempos, a busca pelo diferencial competitivo vem requerendo investimento mais significativo em ativos intangíveis ou do conhecimento”.

Atualmente a demanda por informação tem atingido um crescimento vertiginoso e as organizações precisam dispensar cada vez mais atenção ao seu ambiente informacional. “Valorizada como recurso, a informação define a competitividade de pessoas, grupos, produtos, serviços e atividades e os mesmos processos de transmissão de dados, gestão da informação e do conhecimento [...]” (MARCHIORI, 2002, p. 73).

As organizações que estavam acostumadas a uma metodologia de trabalho proveniente da era industrial, onde a produção em massa dominava o mercado, estão revendo seus conceitos.

A nova economia baseada no conhecimento – *knowledge-based economy* – é definida por Mattos e Guimarães (2005, p. 3) como “aquela em que a geração e a utilização do conhecimento desempenham um papel predominante na criação do bem-estar social”. Os autores (2005, p. 4) ilustram uma evolução no pensamento empresarial (ver quadro 1, p. 10).

QUADRO 1 – A VELHA E A NOVA ECONOMIA

Aspectos determinantes	Velha economia	Nova economia
Características Gerais		
Mercados	Estáveis	Dinâmicos
Âmbito da competitividade	Nacional	Global
Estrutura organizacional	Hierárquica e burocrática	Em rede
Indústria		
Organização da produção	Produção em massa	Produção flexível
Principais motores de crescimento	Capital e mão-de-obra	Inovação e conhecimento
Principais motores tecnológicos	Mecanização	Digitalização
Fontes de vantagens competitivas	Redução de custos via economia de escala	Inovação, qualidade, tempo de acesso a mercados
Importância da pesquisa e inovação	Baixa a moderada	Alta
Relações com outras empresas	Muito pouco frequentes	Alianças, parcerias
Capital humano		
Objetivos políticos	Pleno emprego	Salários-renda mais elevados
Competências	Específicas ao posto de trabalho	Competências genéricas
Requisitos de educação	Titulação ou técnica completa	Formação contínua
Relações de trabalho	Chefe-empregado	Colaborativas
Emprego	Estável	Mercado por risco e oportunidade
Governo		
Relações governo-empresas	Requisitos impositivos	Fomentar as oportunidades de crescimento
Regulamentação	Dominar e controlar	Flexibilidade

FONTE: Mattos e Guimarães (2005, p. 4)

Há dois tipos básicos de empresas, de acordo com Terra (2000, p. 115): as mecanicistas, geralmente burocráticas e com ambientes estáveis; e as empresas orgânicas, com características pós-empendedoras e com setores dinâmicos e intensivos em conhecimento.

O sucesso empresarial depende de uma cultura de inovação constante, seja no desenvolvimento de produtos, melhoria de processos ou na valorização dos colaboradores. De acordo com Mattos e Guimarães (2005, p. 2), “a vantagem competitiva não consiste em uma vantagem medida por índices de lucratividade, mas em um nível ou grau de controle que uma empresa detém sobre seus concorrentes”.

O controle sobre a concorrência implica em tratar a informação disponível na empresa (e fora dela) de forma estratégica, com o intuito de transformá-la em um importante recurso para auxiliar a tomada de decisão.

O gerenciamento de informações, quando realizado sem critérios como qualidade e exatidão, pode se tornar um empecilho para a organização visto que no mercado atual não há espaço para a perda de tempo na busca de informações

essenciais para o negócio. De acordo com Beal (2004, p. 8), “a simples ação de tornar as informações prontamente disponíveis para os integrantes de uma organização pode melhorar significativamente os resultados por ela obtidos”. Partindo deste princípio, para tornar disponível a informação, há a necessidade de percebê-la como um recurso estratégico.

Quando se visualiza uma organização, percebe-se que ela é composta por pessoas, máquinas, equipamentos e infra-estrutura física e tecnológica, entre vários outros recursos. Sabe-se que os três últimos são de extrema importância, mas são as pessoas que precisam ser tratadas como verdadeiras disseminadoras e consumidoras de informação, pois tudo que há na organização é fruto do conhecimento delas. São quatro as habilidades informacionais indispensáveis para o trabalhador do conhecimento, segundo Terra (2006, p. 11):

- a) acesso efetivo à informação;
- b) avaliação e validação da informação;
- c) organização e proteção da informação;
- d) atuação em rede: colaboração, publicação e disseminação da informação.

Sem estas habilidades para gerenciar a informação organizacional, a gestão do conhecimento torna-se ineficiente em uma organização.

## 2.1 GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO

Este item apresenta conceitos de gerenciamento da informação e outros termos correlatos, além de apresentar as etapas necessárias à sua execução.

### 2.1.1 Conceitos e correlações

As abordagens contemporâneas tornaram comum a utilização de termos como *gestão da informação*, *gerenciamento de recursos informacionais* e *gerenciamento da informação* para nomear os comportamentos possíveis frente à informação.

Antes de conceituar estes termos, todavia, é necessária uma reflexão acerca da própria definição de dados, informação e conhecimento. A definição de Davenport (2000, p. 18) pode ser visualizada no Quadro 2.

QUADRO 2 – DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Dados	Informação	Conhecimento
- Simples observações sobre o estado do mundo	- Dados dotados de relevância e propósito	- Informação valiosa da mente humana
- Facilmente estruturado	- Requer unidade de análise	- Inclui reflexão, síntese, contexto
- Facilmente obtido por máquinas	- Exige consenso em relação ao significado	- De difícil estruturação
- Frequentemente quantificado	- Exige necessariamente uma mediação humana	- De difícil captura em máquinas
- Facilmente transferível		- Frequentemente tácito
		- De difícil transferência

FONTE: Davenport, 2000, p. 18

Levando-se em conta o aspecto da caracterização, de acordo com Robredo (2003, p. 9), a informação pode ser

registrada (codificada) de diversas formas, duplicada e reproduzida *ad infinitum*, transmitida por diversos meios, conservada e armazenada em suportes diversos, medida e quantificada, adicionada a outras informações, organizada, processada e reorganizada segundo diversos critérios, recuperada quando necessário segundo regras pré-estabelecidas.

A *gestão da informação*, de acordo com Ponjuán Dante (1998, p. 135), “é tudo relacionado com a obtenção da informação adequada, na forma correta, para a

pessoa indicada, com custo adequado, no tempo oportuno, no lugar apropriado, para tomar a ação correta (tradução livre)". Conforme Barreto (1997, p. 6) afirma, o gestor deve se preocupar em "compreender o papel da informação nas sociedades atuais e como esse recurso estratégico é produzido, transportado e utilizado". O termo gestão é mais amplo porque leva em consideração as pessoas e o seu comportamento frente à informação, exigindo a elaboração de políticas e estratégias.

Conhecer perfeitamente a organização, segundo Ponjuán Dante (1998, p. 153), é o primeiro passo exigido para a gestão da informação. Nas organizações, a gestão da informação ocupa lugar estratégico e permeia todos os seus estágios: desde a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos/serviços até a estratégia de marketing e satisfação do cliente.

O conceito de *gerenciamento de recursos informacionais*, também conhecido como GRI, foi proposto como função integrada pela primeira vez em 1960 por Robert S. Taylor (CHIAVEGATTO, 1999, p. 11), e

tem como objetivo garantir o equilíbrio da organização tanto em relação ao ambiente externo quanto ao ambiente interno, e ele surge como o caminho de saída deste túnel de papel ao relacionar os aspectos custo, qualidade e o uso eficaz da informação. (FULGÊNCIO, 2000, p. 2)

Os recursos de informação, segundo Ponjuán Dante (1998, p. 43), abrangem tanto a informação em si quanto as "ferramentas, equipamentos, fontes/provedores, facilidades físicas, pessoas e outros recursos utilizados por uma organização".

O termo *gerenciamento da informação* caracteriza um processo e de acordo com Davenport (2000, p. 12) deve levar em conta a cultura, o comportamento e os processos de trabalho, as políticas de informação e a tecnologia. Para o autor,

processo significa um conjunto de tarefas conectadas logicamente que de um modo geral cruzam limites funcionais e têm um proprietário responsável por seu sucesso final. (apud MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 114)



Nesta pesquisa, optou-se pelo termo *gerenciamento da informação*, por seu conceito possuir uma natureza mais processual, sem que isso signifique a exclusão total dos outros dois.

Para que o gerenciamento da informação seja eficiente, o primeiro passo necessário é a definição de uma estratégia.

### 2.1.2 Estratégia da informação

O conceito de estratégia, segundo Bueno (1996, p. 273) é “a arte de traçar os planos de uma guerra”. Considerando que ela é o plano formal da empresa, uma estratégia de caráter informacional consiste em um plano para que a organização entenda o papel da informação para o negócio. Davenport (2000, p. 65) afirma que “qualquer boa estratégia promove a comunicação, o debate, o consenso”.

O diálogo entre diretores, gerentes e colaboradores ligados à área informacional deve ser o mais produtivo possível, visto que é esta comunicação que torna possível traçar os planos estratégicos de informação da organização. Para Santos e Beraquet (2001, p. 1) “nos últimos tempos, o desafio que se coloca para as organizações não é do acesso à informação, mas de decifrar o seu valor estratégico para utilizá-la no bom momento”.

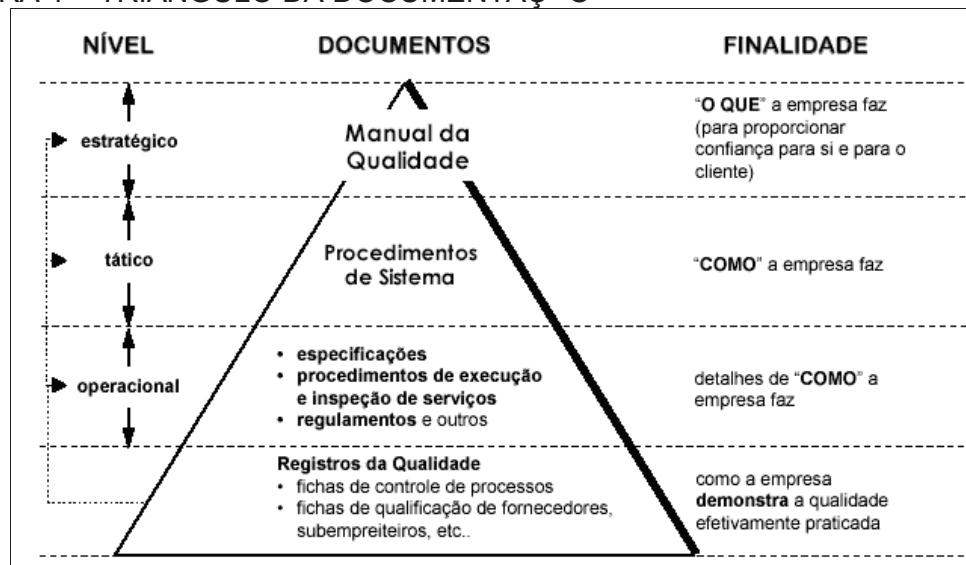
Os dois componentes básicos para o sucesso de uma estratégia de informação são a escolha da equipe e o mapeamento da informação dentro da organização (DAVENPORT, 2000, p. 281). É necessário salientar que o apoio da alta administração é fundamental para a viabilidade da ação estratégica.

A estratégia da informação está ligada também aos níveis de ação da organização, a saber: operacional, tático e estratégico. Segundo Terra (2002, p. 87) “o nível estratégico é mais analítico”, ou seja, é neste nível que se analisa o contexto

da organização e se estabelecem as estratégias de informação. O nível tático é o responsável por tornar executáveis as metas estabelecidas pelo nível estratégico e repassá-las ao nível operacional.

Na filosofia da Gestão da Qualidade, o tipo de documentação produzida está intimamente ligada aos níveis hierárquicos de uma organização. A Figura 1 apresenta os tipos de documentos mais comuns em cada nível. A estratégia de informação necessita de formatação adequada para cada um destes níveis.

FIGURA 1 – TRIÂNGULO DA DOCUMENTAÇÃO



FONTE: (MARANH O, 1996 apud REIS, 1998, p. 71)

Analisando o triângulo da documentação (ver figura 1), percebe-se que no nível operacional estão os documentos como padrões, procedimentos e especificações que dão suporte às tarefas de caráter mais mecânico na organização.

O nível tático comporta os procedimentos de sistema, que traduzem como a empresa realiza suas atividades, numa visão mais ampla. Já no nível estratégico há

a elaboração de manuais, traduzindo a filosofia de trabalho da organização com base na filosofia da Gestão da Qualidade (REIS, 1998, p. 71).

### 2.1.3 Política da informação

A esfera governamental cria políticas para que possa administrar de maneira sistematizada e uniforme. Nas organizações privadas não é diferente. As políticas norteiam as ações definidas pela alta administração, e permitem que todos saibam de que forma devem agir diante de determinadas situações. De acordo com Tavares (2000, p. 315), “as políticas consistem em um conjunto de regras ou enunciados que orientam a tomada de decisões”. Elas materializam a filosofia das organizações.

Ainda segundo Tavares (2000, p. 316), “as políticas devem cobrir áreas essenciais da organização e ser mutuamente compatíveis e interligadas, visando facilitar a consecução de objetivos preestabelecidos”. Pode-se afirmar que as políticas estão para a organização, assim como a bússola está para a navegação. São elas que “guiam” os colaboradores para os rumos estabelecidos pela organização.

Analisando as características das organizações atuais, conforme já o fizeram vários autores, percebem-se estilos similares no que diz respeito ao ato de gerenciar a informação. Mcgee e Prusak (1994, p. 155) apresentam cinco “estilos de gerenciamento da informação”. Davenport (2000, p. 91) apresenta quatro “modelos de governo informacional”. Na prática, os três autores definem de modo diferente a mesma idéia. O Quadro 3 (p. 17) apresenta uma comparação do pensamento dos autores.

QUADRO 3 – COMPARAÇÃO - ESTILOS E MODELOS INFORMACIONAIS

McGee e Prusak (1994)	Davenport (2000)
<b>Utopia tecnocrática</b>	
Uma abordagem altamente tecnológica do gerenciamento da informação que enfatiza a classificação e a modelagem do patrimônio de informações de uma organização, apoiando-se fortemente em novas tecnologias; (p. 155)	Não define este estilo
<b>Anarquia</b>	
Ausência completa de uma gerência da informação, que deixa a cargo dos indivíduos obter e gerenciar sua própria informação; (p. 155)	Costuma emergir quando abordagens mais centralizadas falham, ou quando nenhum alto executivo percebe a importância da informação comum para o funcionamento efetivo da empresa; (p. 100)
<b>Feudalismo</b>	
Gerenciamento da informação por unidades de negócios ou funcionais, que definem suas próprias necessidades de informação e repassam apenas uma informação limitada à empresa em geral; (p. 155)	Os gerentes das unidades têm o controle de seus ambientes de informação como senhores feudais vivendo em castelos isolados; (p. 96)
<b>Monarquia</b>	
A classificação da informação e a definição de seu fluxo através da organização é feita pelos líderes da empresa, que podem ou não partilhar de boa vontade a informação após coletá-la; (p. 155)	Um indivíduo ou uma função controla a maior parte das informações da empresa, especificando que dados são importantes, estabelecendo significados para elementos-chave e controlando o modo como a informação é interpretada; (p. 99)
<b>Federalismo</b>	
Uma abordagem do gerenciamento da informação baseada no consenso e na negociação de elementos de informação-chave e no fluxo da informação para a organização. (p. 155)	Esse modelo enfatiza que apenas poucos elementos precisam ser definidos e administrados centralmente, enquanto o restante pode ser administrado pelas unidades locais. (p. 92)

FONTE: comparação da autora

Analisando o Quadro 3, pode-se afirmar, como o fez Davenport (2000, p. 92), que os estilos de monarquia e anarquia representam os extremos em termos de gerenciamento da informação. O primeiro se caracteriza por deixar determinada informação sob a responsabilidade de um indivíduo ou um departamento, onde o compartilhamento praticamente não existe.

Segundo Davenport (2000, p. 99), “quando um indivíduo ou uma função controla a maior parte das informações de uma empresa, o resultado político é a monarquia”. Há uma centralização da informação, principalmente quando a ela está

vinculada uma sensação de poder, mesmo que falsa, sobre aqueles que não a possuem. O problema ocorre quando este indivíduo deixa a organização ou é transferido.

A anarquia representa o contrário. As informações estão em tantos lugares, com tantas versões e responsáveis, que o controle sobre a informação verdadeira é quase impossível.

Para McGee e Prusak (1994, p. 159) “algumas empresas não possuem um modelo dominante para a gerência da informação, e existe então um estado de anarquia”. De acordo com Davenport (2000, p. 100), “a anarquia costuma emergir quando abordagens mais centralizadas falham, ou quando nenhum alto executivo percebe a importância da informação comum para o funcionamento efetivo da empresa”.

Para organizações intensivas em conhecimento, tanto a monarquia quanto a anarquia dificultam o acesso à informação.

O feudalismo é o modelo no qual “os gerentes das unidades têm o controle de seus ambientes de informação como senhores feudais vivendo em castelos isolados” (DAVENPORT, 2000, p. 96). “Eles determinam qual a informação deverá ser coletada em seus ‘feudos’, como será interpretada e em que formato será relatada ao ‘rei’ ou presidente da empresa” (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 160).

Comparando as duas correntes de pensamento, conclui-se que o feudalismo parte do princípio que cada unidade de negócio controla a sua área com políticas e padrões próprios, reportando-se apenas à alta administração.

A utopia tecnocrática é citada por McGee e Prusak (1994, p. 158) como uma abordagem que “evita uma conceituação de política, posicionando a política como uma aberração de comportamento”. Os utópicos tecnocratas acreditam que a

tecnologia basta para gerenciar a informação e que, se houver retenção desta, será por mera segurança corporativa (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 159).

O federalismo pode ser considerado como o modelo informacional mais desejável em termos de gerenciamento. Isso ocorre porque “esse modelo enfatiza que apenas poucos elementos precisam ser definidos e administrados centralmente, enquanto o restante pode ser administrado pelas unidades locais” (DAVENPORT, 2000, p. 92). As empresas que adotam este modelo geralmente tratam as políticas de maneira estratégica, reconhecendo sua importância para a organização (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 163).

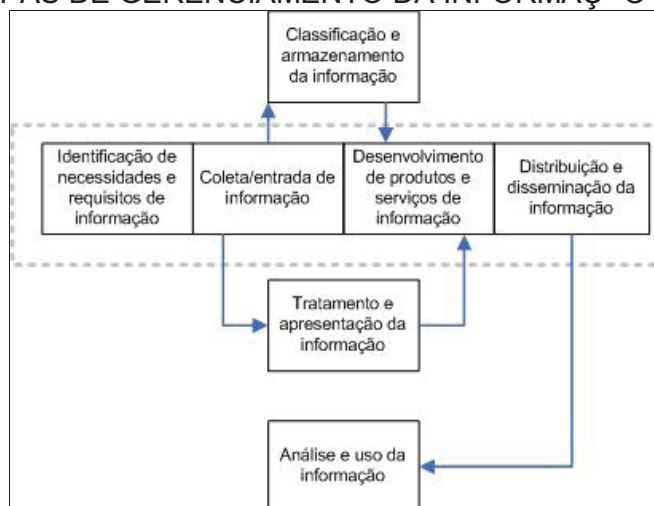
A conclusão a que chegaram McGee e Prusak (1994, p. 165), é de que “a primeira etapa no gerenciamento da política de informação é saber quais os modelos utilizados pelas pessoas na empresa”.

Todos estes modelos ou estilos, obviamente, não podem ser classificados como certos ou errados. Tudo depende do contexto em que a organização se encontra, e principalmente, da sua cultura. Mais adiante, na parte de análise e discussão dos resultados, será relatado como isso ocorre na RPC.

#### 2.1.4 Processo de gerenciamento da informação

Para que o gerenciamento da informação se integre de maneira consistente aos processos da organização, é importante a utilização de um modelo genérico, onde as etapas do processo possam ser visualizadas, independente do tipo de informação utilizada (Fig. 2, p. 20).

FIGURA 2 – ETAPAS DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO



FONTE: McGee e Prusak (1994, p. 108)

Para determinar as exigências de informação, de acordo com Davenport (2000, p. 176), é necessário “identificar como os gerentes e os colaboradores percebem seus ambientes informacionais”. As tarefas assumem níveis de importância diferentes nas organizações. Há que se compreender o papel da gestão da informação para identificar a necessidade da informação de usuários, da análise das fontes e onde coletar estas informações.

A classificação e o armazenamento da informação estão na definição da maneira como os usuários poderão ter acesso e o melhor lugar para arquivá-las. Nesta fase, o profissional da informação escolhe diferentes metodologias e representações para colocar à disposição dos usuários.

O tratamento envolve registro, apreciação do conteúdo, elaboração de síntese, condensação de informações relevantes e indexação. A disseminação consiste na distribuição sistemática e estruturada, aos tomadores de decisão, das informações estratégicas provenientes da interpretação dos dados coletados. Para

Davenport (2000, p. 189), “a distribuição envolve a ligação de gerentes e colaboradores com as informações de que necessitam”.

Por fim, os executivos irão realizar suas análises e utilizar as informações nas etapas do processo: elaboração, execução e avaliação da estratégia empresarial.

#### 2.1.5 Fluxos de Informação

Em qualquer organização, a identificação das fases de um processo torna possível a sua melhoria contínua e representa uma vantagem competitiva. Para que o gerenciamento da informação ocorra de maneira sistematizada, é necessário mapear os locais por onde a informação transita, ou seja, o fluxo que ela faz pelos diversos ambientes da organização.

Uma das maneiras de mapear o fluxo de informações é fazendo a sua representação gráfica, que permite “esquematizar e visualizar os sistemas de forma racional, clara e concisa, facilitando seu entendimento geral por todos os envolvidos” (OLIVEIRA, 2002, p. 256).

A técnica de fluxogramas é muito utilizada “no estudo de rotinas administrativas” (ARAÚJO, 1983, p. 82). Segundo este autor, “fluxograma é a representação gráfica que apresenta a seqüência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo.”

Os objetivos a serem atingidos com o mapeamento dos fluxos de informação na organização, de acordo com Araújo (1983, p. 83), são:

- a) identificar a utilidade de cada etapa da rotina;
- b) verificar as vantagens em alterar a seqüência das operações;
- c) procurar adequar as operações (passos) às pessoas que as executam; e



d) identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de rotina.

De acordo com Oliveira (2002, p. 261), os principais tipos de fluxograma utilizados são:

- a) fluxograma vertical: representa rotinas simples;
- b) fluxograma parcial ou descritivo: utilizado para descrever o curso de documentos na organização;
- c) fluxograma global ou de coluna: é o mais utilizado pelas organizações por seu maior número de símbolos e também porque permite fazer levantamentos e demonstrar o fluxo das informações.

Quanto à classificação, Souza (1985) afirma que os fluxogramas podem ser classificados quanto à forma (padronizado ou não-padronizado), quanto ao sentido (vertical, horizontal ou diagonal), quanto ao grau de detalhamento (analítico ou sintético), quanto à amplitude (global ou parcial) e quanto à relação com a descrição da rotina (descrição superposta, descrição conjugada ou descrição associada).

## 2.2 CAPITAL ESTRUTURAL

O referencial teórico básico escolhido para fundamentar este tema foram os autores Edvinsson e Malone (1998). A escolha foi feita considerando que um dos autores – Leif Edvinsson – foi o primeiro executivo a ser nomeado “diretor de capital intelectual” da empresa sueca de seguros Skandia. Por este motivo, suas experiências práticas na gestão deste capital foram decisivas na escolha do referencial. Este capítulo trata da comparação do seu pensamento com o de outros autores.

### 2.2.1 Origem e conceitos

Todas as organizações são constituídas de bens e obrigações, ativos e passivos. Os ativos consistem em tudo que é de propriedade da empresa e que pode ser relacionado a valores monetários. Já o passivo consiste nas obrigações e compromissos contraídos pela organização.

Parece relativamente fácil medir os ativos, considerando que toda empresa tem sua contabilidade organizada (se não por vontade própria, pelo menos por força de obrigatoriedade da lei). Porém, existe um tipo de ativo que raramente é citado e por este motivo é o mais obscuro de todos: o intangível, aquele que é invisível à primeira vista, mas que esconde segredos valiosos sobre a saúde das organizações. Sobre a visualização e consciência da existência destes ativos, Sveiby (1998, p. 10) afirma que

[...] as dificuldades surgem quando os ativos mais valiosos de uma empresa não são objetivos materiais, como máquinas, imóveis e fábricas, de propriedade da empresa e que aparecem em seu balanço patrimonial, mas bens intangíveis e, portanto, invisíveis.

Até pouco tempo atrás, os ativos intangíveis eram relacionados ao conceito de fundo de comércio (ou *goodwill*), que vez ou outra aparecia nos Balanços Patrimoniais. Fundo de comércio “é o ponto comercial, a carteira de clientes, a equipe de colaboradores, os contratos obtidos, a tradição do nome, o valor da marca, que são considerados quando se atribui um valor a empresa” (SEBRAE-MG, 2007). Para exemplificar, tomemos o exemplo da fabricante de produtos de higiene pessoal, a Gillette.

No Brasil, a marca tornou-se referência em aparelhos de barbear em uma época em que a globalização ainda não tinha mostrado sua força, e os produtos importados eram de difícil acesso. O valor de sua marca era muito maior do que o

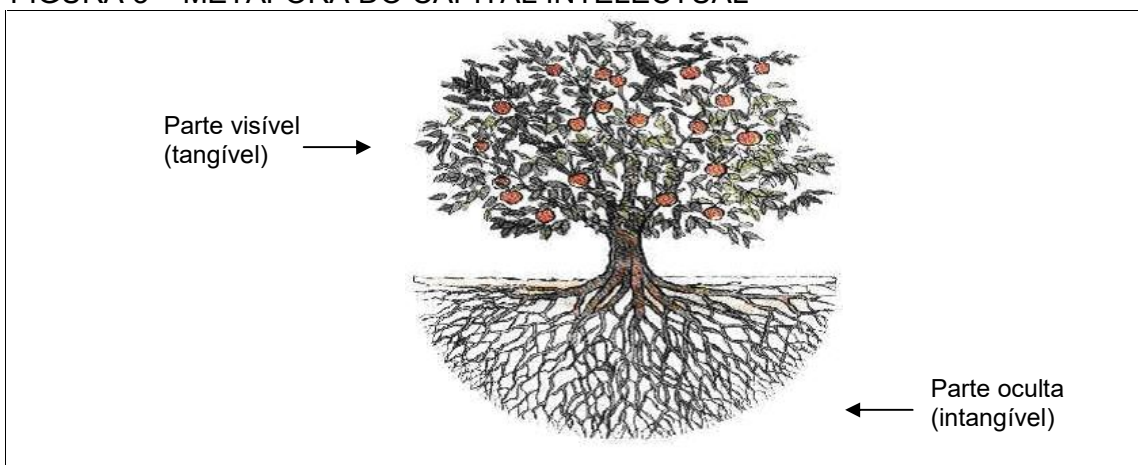
valor de mercado da organização. “Nas empresas, a importância dos patrimônios intangíveis torna-se particularmente clara quando analisamos a relevância das informações e dos valores”. (IMPARATO e HARARI, 1997, p. 145).

Nos anos 90, os ativos intangíveis – que segundo Carvalho e Tavares (2001, p. 64) “são aqueles que, embora ainda não façam parte de nossos balanços, são diferenciais competitivos que uma empresa possui” – ganharam uma nova perspectiva com a criação do termo capital intelectual pelo editor da Revista *Fortune*, Thomas Stewart. De acordo o autor,

o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. [...] O capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizada para gerar riqueza (STEWART, 1998, p. XIII).

Para facilitar o entendimento sobre o assunto, Edvinsson e Malone (1998, p. 9) elaboraram uma metáfora na qual uma organização pode ser comparada a uma árvore, que demonstra sua saúde por meio das folhas e frutos (fig. 3). Neste ambiente, tudo o que pode ser explicitado, seja por meio de relatórios ou outros tipos de documentos constituem a parte visível da árvore (galhos, folhas e tronco). Já nas raízes são encontradas informações valiosas sobre o futuro da árvore.

FIGURA 3 – METÁFORA DO CAPITAL INTELECTUAL



Fonte: adaptado de ANDRIESSEN (2006)

“Isso é o que torna o Capital Intelectual tão valioso – o estudo das raízes do valor de uma empresa, a mensuração dos fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível formada por edifícios e produtos” (EDVINSSON e MALONE, 1998, p. 10).

Dentre os estudos - pioneiros e atuais - que tratam do capital intelectual nas organizações, é possível perceber uma linha comum de pensamento entre os autores, que dividem este capital em três eixos básicos: pessoas, estrutura e clientes.

No modelo de monitoramento de ativos intangíveis proposto por Sveiby (1998, p. 238), o capital intelectual é composto pela competência das pessoas, estrutura interna (que diz respeito a patentes, conceitos, modelos, sistemas administrativos de computadores e a cultura organizacional) e externa (relações com clientes e fornecedores, bem como marcas registradas e a reputação/imagem da empresa). Para Stewart (1998, p. 70) ele se divide em capital humano, capital estrutural e capital de clientes, da mesma forma que Edvinsson e Malone (1998), e Dzinkowski (1998, p. 7 apud PACHECO, 2005, p. 63). As várias correntes de pensamento foram esquematizadas no Quadro 4.

QUADRO 4 – SUBDIVISÕES DO CAPITAL INTELECTUAL

	<b>Pessoas</b>	<b>Estrutura</b>		<b>Clientes</b>
Sveiby (1998)	Competência do funcionário	Estrutura interna		Estrutura Externa
Stewart (1998)	Capital humano	Capital estrutural		Capital de clientes
Edvinsson e Malone (1998)	Capital humano	Capital estrutural	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="margin-right: 5px;">Capital organizacional</div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="margin-right: 5px;">Capital de inovação</div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="margin-right: 5px;">Capital de processos</div> </div>	Capital de clientes
Dzinkowski (1998)	Capital humano	Capital estrutural ou organizacional	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="margin-right: 5px;">Propriedade intelectual</div> <div style="margin-right: 5px;">→</div> <div style="margin-right: 5px;">Ativos de infra-estrutura</div> </div>	Capital relacional ou de clientes

FONTE: elaboração da autora

O capital humano, de acordo com Edvinsson e Malone (1998, p. 31), consiste em “toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos empregados e gerentes. [...] O capital humano deve incluir também a criatividade e a

inovação organizacionais”. De acordo com os autores (1998, p. 55), todo esse insumo precisa ser compartilhado, não só dentro da organização, mas também com os clientes e fornecedores. Isso amplia as relações e permite criar um ciclo de renovação constante de conhecimento.

O papel de gestores, neste caso, é transformar o capital humano em capital estrutural, de modo que o conhecimento permaneça na organização, pois este último é passível de ser negociado (EDVINSSON E MALONE, 1998, p. 42).

O capital humano de uma organização é composto pelo conhecimento das pessoas que nela atuam. Portanto, gerenciar este recurso precioso faz com que a organização tenha condições de competir valendo-se de um ativo que sofre valorização constante ao longo do tempo. Para Stewart (1998, p. 77) o capital humano “é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultam em inovação”.

O capital de clientes diz respeito ao relacionamento da organização com seus clientes. Para que uma organização se antecipe e responda às necessidades dos seus clientes, é necessário criar uma estratégia para coletar informações sobre suas preferências e sobre o sucesso de suas próprias práticas dentro do ambiente em que atua. Um bom planejamento estratégico depende de dados sobre o perfil do seu cliente, suas necessidades, seus desejos e expectativas (EDVINSSON e MALONE, 1998).

O foco do capital de clientes está na obtenção de vantagem competitiva, que pode ser conseguida por meio do gerenciamento de informações sobre novos tipos de produtos e serviços, categorias de clientes atuais e potenciais, além dos tipos de relacionamento possíveis de se estabelecer com eles. Edvinsson e Malone (1998, p.

84) afirmam que há cinco parâmetros para a avaliação do capital intelectual de uma organização com relação aos clientes: tipo, duração do relacionamento, papel, suporte e sucesso. Para os autores (1998, p. 85), a multiplicação destes parâmetros forneceria como resultado o “índice de atração do cliente” e o nível de sucesso da organização com este capital.

### 2.2.2 Sub-níveis do Capital Estrutural

Este item do capital intelectual é complexo, pois envolve vários fatores dentro da organização. A saída encontrada por Edvinsson e Malone (1998, p. 32) foi pensar o capital estrutural como sendo o capital organizacional “incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual” dividido em dois: capital de processos, que “[...] inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação”, e capital de inovação, que abrange os itens de “[...] propriedade intelectual (marcas registradas, patentes e direitos autorais)”.

Para Stewart (1998, p. 98), ele é composto por “tecnologias, invenções, dados, publicações e processos que podem ser patenteados, ter seus direitos autorais registrados ou ser protegidos por leis de comércio [...]”. Para ele, também fazem parte desta categoria: cultura, estratégias, sistemas e estruturas organizacionais.

Pode-se afirmar que Sveiby (1998) e Stewart (1998) nomeiam praticamente os mesmos itens que compõem o capital estrutural (ou estrutura interna), com a diferença que o primeiro faz menção desta categoria como sendo um suporte para

os profissionais que produzem conhecimento. Para ele, “como os colaboradores se combinam com a estrutura interna para constituir a organização, gerenciar a estrutura interna significa gerenciar a organização”.

O capital estrutural então, é o conhecimento da organização transformado em bens negociáveis. Um exemplo de como este capital assume valores monetários é o da rede de *fast-food* McDonald's.

Desde o início de suas atividades, a organização atua no segmento de serviço rápido de alimentação (*fast-food*). Atualmente, porém, este trabalho fica por conta dos franqueados, visto que a organização passou a atuar no sistema de *franchising*, vendendo o seu *know-how*, ou seja, o conceito de negócio e o conjunto de informações necessárias para que o franqueado tenha sucesso de vendas. Esta organização conseguiu transformar o seu potencial numa fonte lucrativa e encontrou uma forma de negociar o seu capital estrutural.

Concluindo, a fundamentação teórica acerca dos temas “gerenciamento da informação” e “capital estrutural” permitiu a realização da pesquisa fundamentada em conceitos teóricos, mas que pudessem ser aplicados no contexto da RPC.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa.

Para atingir os objetivos propostos, foram definidos procedimentos de classificação da pesquisa, do ambiente e dos sujeitos envolvidos. Também foram definidos os métodos e as técnicas de pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser classificada, de acordo com Vergara (2000, p. 46), como **exploratória e descritiva** - quanto aos fins - e **de campo** - quanto aos meios.

A pesquisa exploratória se deve ao fato de que a literatura sobre gerenciamento de informações de capital estrutural em empresas do setor de comunicação ainda é esparsa. O caráter descritivo advém da descrição de um fenômeno sem a obrigatoriedade de explicá-lo. Quanto aos meios, a pesquisa é definida como pesquisa de campo, salientando-se, entretanto, que a denominação “campo” neste caso refere-se, segundo Andrade (1994, p. 101) não “ao tipo ou às características da pesquisa, mas ao ambiente em que elas são realizadas”. Neste caso, o observador não interfere nos fenômenos observados.

Na pesquisa, há *o método* e *os métodos*. De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p. 221), “*o método* se caracteriza por uma abordagem mais ampla”, enquanto *os métodos* “constituem etapas mais concretas da investigação”. O primeiro é chamado método de abordagem e o segundo de métodos de procedimento.

O método de abordagem da pesquisa pode ser classificado como **hipotético-dedutivo**, pois este



método científico parte de um problema ( $P_1$ ), ao qual se oferece uma solução provisória, uma *teoria-tentativa* (TT), passando-se depois a criticar a solução, com vista à eliminação do erro (EE) e, tal como no caso da dialética, este processo se renovaria a si mesmo, dando surgimento a novos problemas ( $P_2$ ) (LAKATOS e MARCONI, 1991, p. 95).

Considerando os conceitos de Yin (1994, p. 19), esta pesquisa pode ser classificada, quanto aos métodos de procedimentos, como estudo de caso, visto que são realizados “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

### 3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

A ciência se serve de um conjunto de preceitos para atingir seus propósitos, na visão de Lakatos e Marconi (1991, p. 222). Estes preceitos são chamados de técnicas de pesquisa. Segundo Andrade (1994, p. 109) estas técnicas “acham-se relacionadas com a coleta de dados, ou seja, a parte prática da pesquisa” e agrupam-se em dois tipos: documentação indireta e direta.

Esta pesquisa trabalhou com a documentação direta e suas duas subdivisões, a saber: *observação direta intensiva* (entrevista do tipo semi-estruturada) e *observação direta extensiva* (aplicação de questionário e análise de conteúdo).

Um dos instrumentos utilizados para a coleta de dados foi o roteiro de entrevista semi-estruturada. Este mesmo roteiro foi aplicado a todos os entrevistados, entretanto, cada colaborador-chave respondeu as questões de perfil e somente aquelas inerentes à sua função.

O questionário foi a técnica utilizada para obter a visão do nível gerencial da RPC sobre o tema da pesquisa. Sua aplicação foi feita via *e-mail* para todos os gerentes, num total de quarenta e sete pessoas.

O pré-teste foi aplicado em setembro de 2007, a quatro professores da UFPR e um colaborador da RPC, para detectar possíveis problemas com as questões. De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p. 228), o objetivo do pré-teste é evidenciar a presença – ou não – de três elementos: fidedignidade, validade e operatividade. A coleta de dados foi realizada nos meses de setembro e outubro de 2007.

A análise de conteúdo, que “permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação” (LAKATOS E MARCONI, 1991, p. 222) foi a técnica utilizada para a análise dos dados obtidos com o questionário.

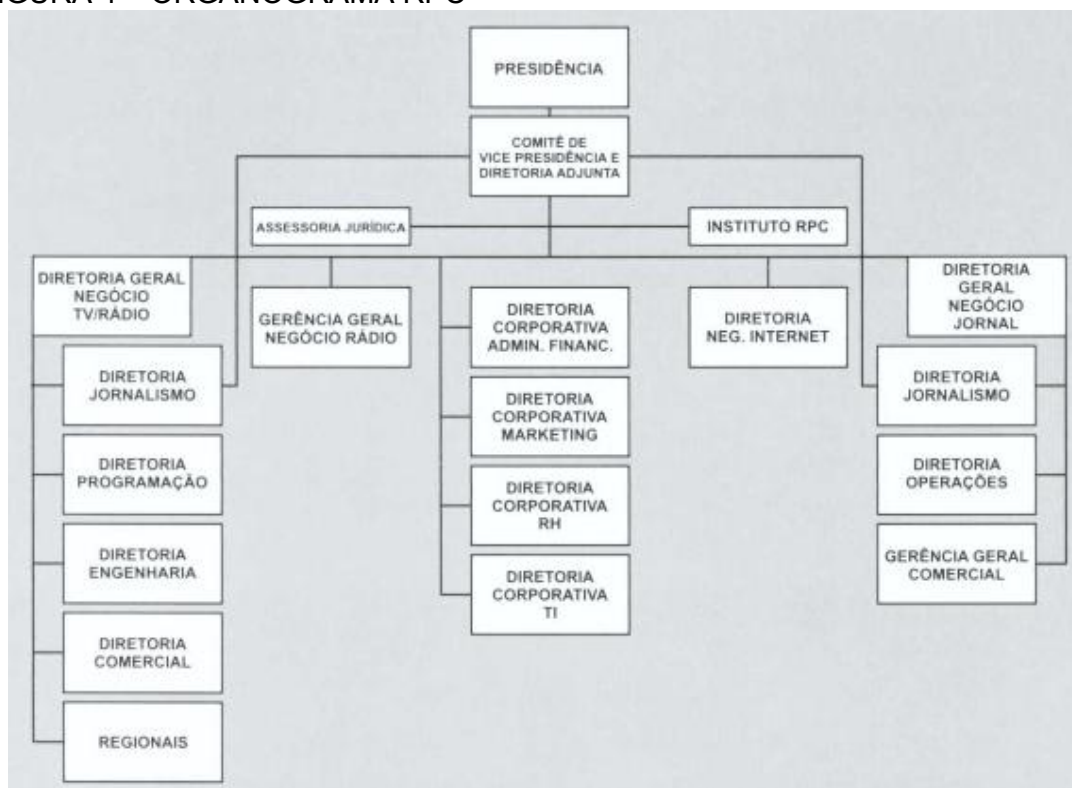
### 3.3 AMBIENTE E SUJEITOS DA PESQUISA

A organização escolhida para a realização da pesquisa foi a Rede Paranaense de Comunicação (RPC), que está situada na cidade de Curitiba, estado do Paraná. A rede foi criada em 2000 para integrar os veículos de comunicação do grupo que atuavam de maneira isolada.

Atualmente a RPC gerencia treze veículos, entre eles oito emissoras de televisão, dois jornais diários, duas emissoras de rádio e um portal na *internet*. Além disso, desde 2002 o grupo passou a contar com um instituto de responsabilidade social.

A missão da RPC é “promover, com a comunicação, o desenvolvimento da nossa terra e da nossa gente e, assim, alcançar a sustentabilidade e os melhores resultados econômicos”. Sua estrutura atual pode ser visualizada na Figura 4 (p. 32).

FIGURA 4 – ORGANOGRAMA RPC



FONTE: Manual de integração dos colaboradores da RPC (2007)

A RPC conta com aproximadamente 1.800 colaboradores, além de prestadores de serviços terceirizados. As emissoras de televisão são afiliadas à Rede Globo, e por isso mesclam a programação nacional e regional.

O jornal Gazeta do Povo existe há 88 anos e é considerado um dos maiores jornais do Paraná. O jornal JL, adquirido em 1999, tem outra proposta. Em 2006, foi transformado em um jornal gratuito e dirigido, com circulação na cidade de Londrina-PR.

A Rádio 98 FM foi criada em 1988 e tem nos jovens seu público alvo. Já a Globo FM foi incorporada ao grupo em julho de 2006, visando atingir o público adulto.

O provedor paranaense de *internet* Onda se uniu ao grupo em 2005, dando origem ao Portal OndaRPC, atualmente chamado Portal RPC, que oferece

informações sobre todos os outros veículos, além de notícias, guias, roteiros e serviços.

Além dos veículos de comunicação, a RPC conta com um instituto de responsabilidade social, o Instituto RPC. A princípio este atuava como um órgão interno da RPC para sistematizar os assuntos corporativos da organização, que eram tratados isoladamente. Em 2002 o Instituto RPC obteve a certidão de OSCIP – organização da sociedade civil de interesse público – e passou a atuar de forma independente, reportando-se diretamente à vice-presidência do grupo.

A amostra, neste caso, foi caracterizada como não-probabilística intencional ou por julgamento, significando que “o pesquisador usa o seu julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informação precisa.” (OLIVEIRA, 2001).

Os roteiros de entrevistas foram aplicados a colaboradores-chave das diretorias corporativas de Administração e Finanças (DCAF), Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Assessoria Jurídica e Instituto RPC, totalizando 5 pessoas. Estes colaboradores foram escolhidos pelo critério de maior proximidade e experiência com o gerenciamento dos ativos intangíveis relacionados na pesquisa.

### 3.4 ETAPAS DA PESQUISA

Diante da classificação e contextualização da pesquisa, e para atingir os objetivos propostos, foram realizadas seis etapas de desenvolvimento:

- a) realização de pesquisa teórica sobre os temas para fundamentação da pesquisa;

- b) elaboração de lista de exemplos de ativos intangíveis citados por Edvinsson e Malone (1998);
- c) elaboração de um quadro de definições dos ativos identificados na RPC com base nos ativos do item b;
- d) elaboração e execução de roteiros de entrevista e questionários para coleta dos dados, em consonância com os objetivos pré-estabelecidos;
- e) tabulação de roteiros de entrevista e questionários e análise dos dados;
- f) apresentação e discussão dos resultados, além de sugestões para estudos futuros.

Neste trabalho, o gerenciamento de informações do capital estrutural foi analisado a partir de dois pontos de vista: dos gerentes do grupo e de colaboradores-chave atuantes nos processos de gerenciamento.

As cinco etapas realizadas para tabulação dos dados coletados contemplaram:

- a) desenvolvimento de um sistema para tabulação dos questionários;
- b) tabulação das questões relativas ao perfil dos entrevistados;
- c) tabulação das questões relativas à identificação do capital estrutural da RPC, ao seu gerenciamento e à percepção gerencial sobre o tema;
- d) atribuição de cálculos percentuais para questões fechadas;
- e) cruzamento e análise crítica dos dados coletados.

Para facilitar a tabulação dos dados coletados do questionário, foi desenvolvido pela pesquisadora um sistema, utilizando o aplicativo Excel 2003, da Microsoft® (ver Apêndice C, p. 87).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram analisadas e discutidas primeiramente as respostas dos questionários e, posteriormente, foi feita uma compilação das respostas obtidas nas entrevistas. O quadro 5 permite visualizar como as questões respondem aos objetivos pré-estabelecidos.

QUADRO 5 – OBJETIVOS X QUESTÕES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES
Traçar o perfil dos sujeitos da pesquisa para evidenciar se as tarefas relativas ao capital estrutural são gerenciadas e executadas por pessoas com formação específica ou genérica;	Questões 1 e 3 do questionário; Questões 1 a 4 do roteiro de entrevista;
Identificar na RPC os ativos intangíveis que formam o capital estrutural definido por Edvinsson e Malone (1998) para verificar o que está disponível na organização;	Questão 4 do questionário; Questões 5 a 16 do roteiro de entrevista;
Identificar as unidades responsáveis pelo gerenciamento de informações de capital estrutural e como ele ocorre;	Questões 2 e 4 do questionário; Questões 7 a 9 do roteiro de entrevista;
Verificar a existência de políticas e/ou diretrizes voltadas ao gerenciamento de informações de capital estrutural na RPC para apontar como é feita a disseminação de seus conteúdos na organização.	Questões 7 a 9 do questionário;

FONTE: elaboração da autora

### 4.1 RESULTADOS: APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário foi enviado aos 47 (quarenta e sete) gerentes de todas as empresas da RPC, com a finalidade de se obter a visão global da área gerencial sobre o tema da pesquisa. Do total de questionários enviados, 21 foram devolvidos, o que representa 45% de retorno. O instrumento de coleta foi dividido em duas etapas, como se pode observar no Apêndice A. A primeira etapa pretendeu traçar o

perfil dos sujeitos e a segunda foi mais específica quanto ao capital estrutural da RPC.

Algumas questões foram desmembradas ou tiveram suas categorias renomeadas para facilitar a visualização dos resultados. Tratam-se das questões 1, 2 e 3, referenciadas nas Tabelas 1 a 4.

Na Tabela 1, a categoria “pós-graduação” engloba todos os tipos de cursos concluídos após a graduação, como especialização, mestrado, doutorado e MBA (*master in business administration*). A Tabela 3 permitia a escolha de mais de uma resposta, da mesma forma que as questões 4 e 5 (representadas pelas Tabelas 6 e 7, respectivamente). Por este motivo, os percentuais destas questões referem-se ao número de vezes que cada opção foi votada, e não representa necessariamente o número de respondentes.

#### Perfil dos sujeitos da pesquisa

A primeira parte do questionário (Tabelas 1 a 4) permitiu analisar o perfil dos gerentes da RPC. O objetivo era verificar se as atividades do capital estrutural eram gerenciadas por profissionais com formação específica ou genérica.

TABELA 1 – GRAU DE INSTRUÇÃO

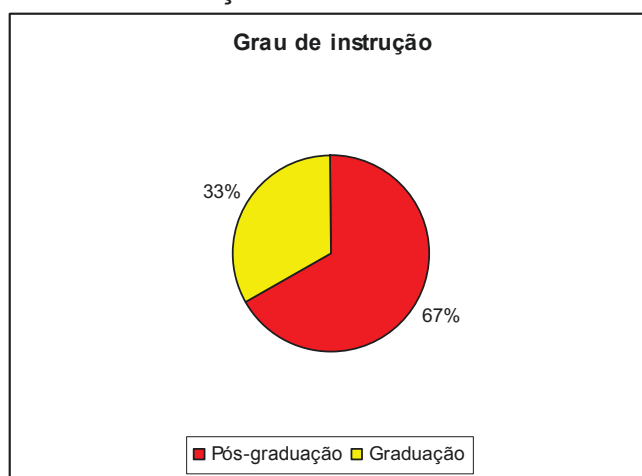
Nível	N de gerentes	%
Pós-graduação	14	67
Graduação	7	33
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: autora com base em dados coletados

A Tabela 1 refere-se ao grau de instrução dos entrevistados. Nota-se que 14 gerentes – o que representa 67% do total – possuem cursos de pós-graduação. A

educação continuada permite à organização melhoras significativas em suas atividades, visto que, quanto maior o domínio técnico e o conhecimento acumulado pelos colaboradores, maiores são as chances de obter vantagem competitiva com relação aos concorrentes. O Gráfico 1 permite visualizar a proporção entre graduados e pós-graduados na RPC.

GRÁFICO 1 – GRAU DE INSTRUÇÃO



FONTE: autora com base em dados coletados

A Tabela 2 (p. 38) permite observar os cursos concluídos. Ressalta-se que cada gerente podia citar mais de um curso na resposta. Verificou-se que 16 dos 37 cursos citados (78% do total) concentram-se na área de Ciências Sociais Aplicadas.

Considerando que a RPC é uma organização intensiva em conhecimento – já que em empresas de comunicação o desenvolvimento do produto final depende do trabalho mental de seus colaboradores – pode-se concluir que os gerentes cujos cursos não se enquadram na área de Ciências Sociais Aplicadas, somados à porcentagem que não respondeu o questionário, formam um grupo com maior propensão de pertencer às outras subdivisões do capital intelectual, qual seja o capital humano ou de clientes.



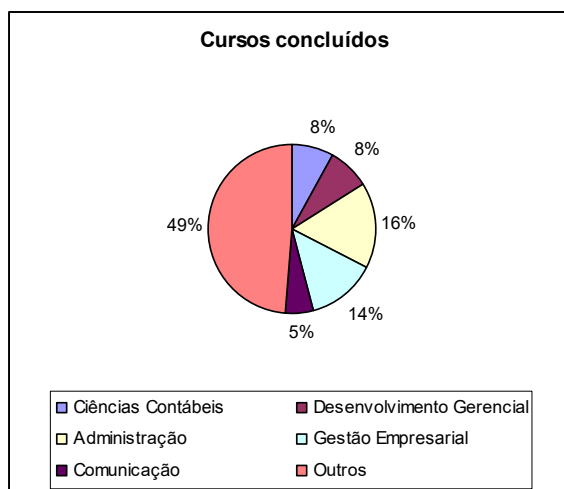
TABELA 2 – CURSOS CONCLUÍDOS

<b>Curso</b>	<b>N de gerentes</b>	<b>%</b>
Ciências Contábeis (graduação)	3	8
Administração de Empresas (Mestrado)	1	3
Finanças	1	3
Desenvolvimento Gerencial	3	8
Administração (graduação)	6	16
Engenharia Elétrica	1	3
Gestão Empresarial	5	14
Psicologia	1	3
Ciências Econômicas	1	3
Técnico em Contabilidade	1	3
Marketing	1	3
Jornalismo	1	3
Eletrônica	1	3
Gerenciamento estratégico	1	3
Agropecuária	1	3
Propaganda e Marketing	1	3
Comunicação	2	5
Logística Empresarial	1	3
Gestão Comercial	1	3
Gestão Empreendedora	1	3
Administração Hoteleira	1	3
Organização de Eventos	1	3
Teologia	1	3
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

FONTE: autora com base em dados coletados

O Gráfico 2 (p. 39) permite visualizar que 49% dos cursos foram citados apenas uma vez. Para a organização isto é favorável visto que a gama de conhecimentos é proporcional à diversidade de cursos e que, se houver estímulo ao compartilhamento, isto pode ser utilizado a favor da organização.

GRÁFICO 2 – CURSOS CONCLUÍDOS



FONTE: autora com base em dados coletados

A Tabela 3 representa o número de gerentes alocados em cada uma das unidades, a saber: unidade Jornais (Gazeta do Povo e JL); unidade Rádios (98 FM e Globo FM); unidade TV's (todas as oito afiliadas à Rede Globo); e RPC Corporativo (áreas comuns a todas as empresas ou entre unidades específicas).

Os maiores índices de devolução de questionários são da unidade TV, com 42%. Isto se deve ao fato de que, dos 9 gerentes que responderam o questionário, 4 são gerentes gerais. Este cargo exige uma visão global e um conhecimento profundo das rotinas da organização, o que torna estes gerentes mais suscetíveis ao contato diário com o capital estrutural da RPC e, conseqüentemente, demanda maior interesse pelo assunto. O Instituto RPC não aparece na Tabela pelo fato de não haver gerentes nesta unidade.

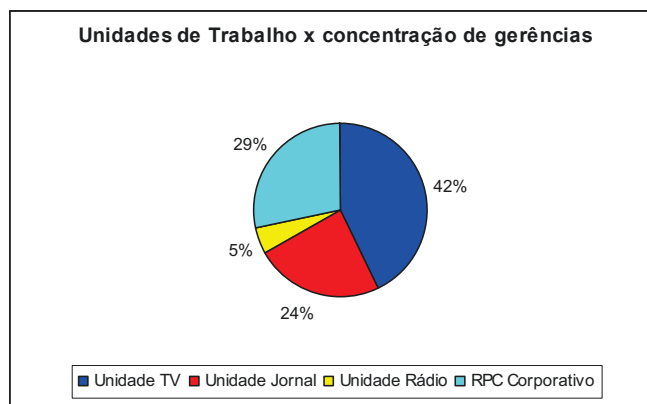
TABELA 3 – UNIDADES DE TRABALHO X GERÊNCIAS

Gerência	N de representantes	%
<i>Unidade TV</i>		
OPEC	1	5
Geral	4	19
Redação	1	5
Administrativo	1	5
Comercial	2	10
<b>Subtotal</b>	<b>9</b>	<b>42</b>
<i>Unidade Jornal</i>		
Comercial	1	5
Publicidade	1	5
Novos Produtos	1	5
Logística	1	5
Planejamento e OPEC	1	5
<b>Subtotal</b>	<b>5</b>	<b>24</b>
<i>Unidade Rádio</i>		
Geral	1	5
<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<i>RPC Corporativo</i>		
Comercial	1	5
Recursos Humanos	1	5
Engenharia de Telecomunicações	1	5
Controladoria	1	5
Finanças	1	5
Marketing	1	5
<b>Subtotal</b>	<b>6</b>	<b>29</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: autora com base em dados coletados

O Gráfico 3 retrata a comparação entre as unidades de negócio da RPC e suas respectivas gerências.

GRÁFICO 3 – UNIDADES DE TRABALHO X GERÊNCIAS



FONTE: autora com base em dados coletados

A Tabela 4 apresenta o tempo médio em cargo gerencial. Nota-se que os maiores percentuais – 38% e 33% – correspondem a gerentes que ocupam o cargo há mais de um ano. Este é um ponto positivo para a RPC, considerando que a experiência dos colaboradores influencia o processo de tomada de decisão, tornando-o mais consistente e com maior probabilidade de sucesso. O restante dos respondentes – 24% – atua há menos de 12 meses no cargo de gerência. Nesta questão, apenas 1 gerente não se manifestou, o que corresponde a 5% do total.

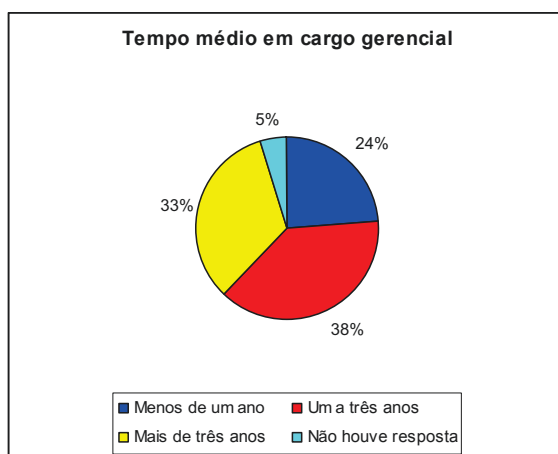
TABELA 4 – TEMPO MÉDIO EM CARGO GERENCIAL

Período	N de representantes	%
Menos de um ano	5	24
Um a três anos	8	38
Mais de três anos	7	33
Não houve resposta	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: autora com base em dados coletados

O Gráfico 4 ilustra a porcentagem obtida em cada opção.

GRÁFICO 4 – TEMPO MÉDIO EM CARGO GERENCIAL



FONTE: autora com base em dados coletados

O fato de haver gerentes com pouco tempo no cargo, todavia, não constitui empecilho para a organização, porém faz-se necessário integrar estes colaboradores nos processos, bem como suprir suas necessidades informacionais. Esta ação fará com que, mesmo com pouca experiência, os gerentes entendam a missão da organização e motivem sua equipe para alcançá-la da melhor maneira possível.

### Capital estrutural na RPC

A segunda parte do questionário (Tabelas 5 a 9) tratou de questões mais específicas do capital estrutural da RPC. A Tabela 5 (p. 43) lista as atividades do capital estrutural presentes na organização.

A descrição de processos/ rotinas de trabalho correspondem a 16% do total. Neste item é necessário salientar que toda e qualquer política desenvolvida na RPC é de responsabilidade da gerência interessada, passando posteriormente pela aprovação da vice-presidência, visto que tratam de assuntos em uma abordagem mais ampla. No entanto, os documentos de cunho operacional, como padrões e descrição de rotinas são formatados pela Controladoria, que as desenvolve juntamente com o departamento interessado. Este assunto será detalhado mais adiante, na entrevista 1 (ver p. 54).

Outro ponto interessante apresentado na Tabela 5 diz respeito a relacionamento com clientes e imagem da organização junto a terceiros. Nota-se que esta é uma preocupação de 46% dos respondentes e independe da área de atuação. É fundamental que os colaboradores sejam sensibilizados quanto a estes

temas, visto que uma organização é avaliada por suas ações e de seus colaboradores.

Há que se ressaltar que as opções “direitos autorais”, “documentação para certificação ISO ou similares” e “patentes e marcas registradas” aparecem zeradas na Tabela.

Quanto à primeira opção, deve-se ao fato de que a Assessoria Jurídica não devolveu o questionário respondido. A segunda opção não foi escolhida visto que a RPC não possui certificações ISO ou similares. A terceira opção demonstra que, mesmo a literatura considerando a gestão de patentes e marcas registradas como estratégica para as organizações, a Tabela mostra que ela não é tratada no nível gerencial na RPC, mas apenas em nível operacional.

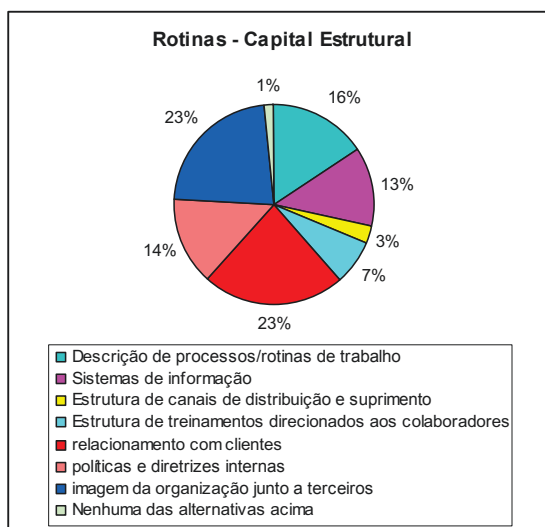
Salienta-se, no entanto, que a RPC não possui patentes, apenas marcas registradas. No Gráfico 5 estas três opções foram suprimidas, pois, estando zeradas, não influenciam os resultados.

TABELA 5 – ATIVIDADES DO CAPITAL ESTRUTURAL

<b>Atividades</b>	<b>N de</b>	<b>%</b>
Descrição de processos/rotinas de trabalho	11	16
Sistemas de informação	9	13
Estrutura de canais de distribuição e suprimento	2	3
Estrutura de treinamentos direcionados aos colaboradores	5	7
Relacionamento com clientes	16	23
Políticas e diretrizes internas	10	14
Direitos autorais	0	0
Documentação para certificações ISO ou similares	0	0
Patentes e marcas registradas	0	0
Imagem da organização junto a terceiros	16	23
Nenhuma das alternativas acima	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

FONTE: autora com base em dados coletados

GRÁFICO 5 – ROTINAS – CAPITAL ESTRUTURAL



FONTE: autora com base em dados coletados

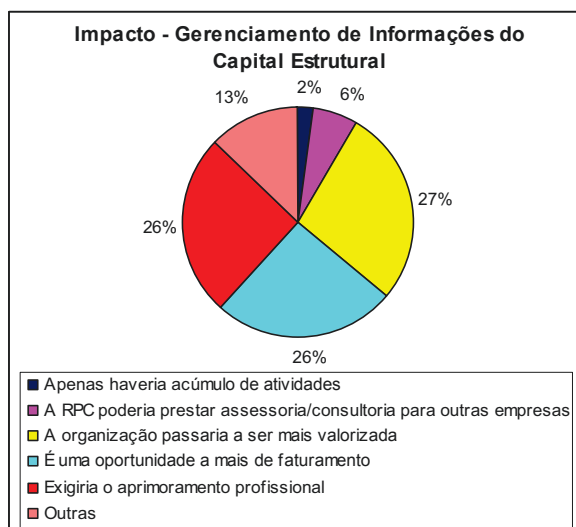
O impacto do gerenciamento estratégico da informação do capital estrutural pode ser observado na Tabela 6. Apenas 2% vêem o gerenciamento como acúmulo de atividades, enquanto que para 28% a organização passaria a ser mais valorizada. Para 26%, este gerenciamento exigiria aprimoramento profissional. Este mesmo percentual, entretanto, acredita que a ação é uma oportunidade a mais de faturamento para a RPC.

TABELA 6 - IMPACTO DO GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DO CAPITAL ESTRUTURAL

Impacto	N de gerentes	%
Nenhum	0	0
Apenas haveria acúmulo de atividades	1	2
A RPC poderia prestar assessoria/consultoria para outras empresas	3	6
A organização passaria a ser mais valorizada	13	28
É uma oportunidade a mais de faturamento	12	26
Exigiria o aprimoramento profissional	12	26
Outras	6	13
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

FONTE: autora com base em dados coletados

## GRÁFICO 6 – IMPACTO – GERENCIAMENTO DO CAPITAL ESTRUTURAL



FONTE: autora com base em dados coletados

A opção “outras”, que representa 13% do total, teve as argumentações dos respondentes compiladas no quadro 6.

O referido quadro apresenta as respostas obtidas em sua forma literal. As gerências foram omitidas para preservar a privacidade dos respondentes, conforme acordado na carta de apresentação anexa ao questionário enviado aos gerentes.

## QUADRO 6 – JUSTIFICATIVAS – OPÇ O “OUTRAS”

- “Aumento de *market share* pela maior satisfação dos clientes – compra repetida”;
- “São estratégicas para atingir os objetivos e cumprir a missão da RPC”;
- “São atividades estratégicas e são gerenciadas como tal”;
- “Gerenciá-las estrategicamente implicamente em maior qualidade do produto RPC e conseqüente melhor percepção dos clientes e comunidade, o que resulta em melhor presença institucional e conseqüente maior/constante faturamento”;
- “Sustentabilidade do negocio Jornal”;
- “Acho que o capital estrutural da empresa, em primeiro lugar, são seus colaboradores”.

FONTE: autora com base em dados coletados

Considerando as justificativas do quadro 6, percebe-se que o item “f” apresenta uma definição equivocada de capital estrutural. Para o respondente, o



capital estrutural equivale ao capital humano. Para que o capital estrutural seja tratado de forma estratégica, é necessária uma sensibilização para alinhamento de discurso, ou seja, para que todos os colaboradores definam este capital da mesma forma, tanto interna quanto externamente à organização.

Quando se trata do capital estrutural, o ambiente de trabalho é fundamental. A Tabela 7 permite verificar que ações como obtenção, acesso e compartilhamento de informações são processos a serem melhorados na RPC, considerando que mais de 70% dos respondentes escolheram a opção “discordo” para todas as ações.

**TABELA 7 - CAPITAL ESTRUTURAL X AMBIENTE DE TRABALHO**

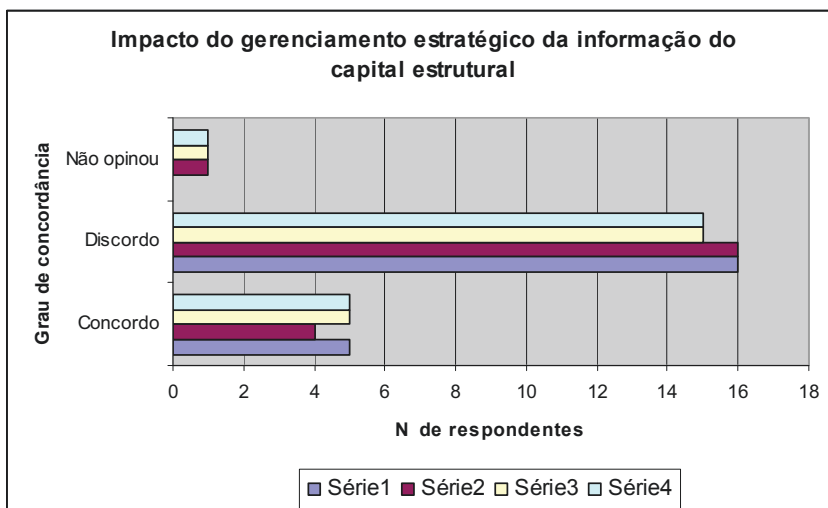
Impacto	N de gerentes						Totais	
	Concordo	%	Discordo	%	Não opinou	%	N	%
Facilidade para compartilhar informações	5	24	16	76	0	0	21	100
Acesso à informações internas e externas	4	19	16	76	1	5	21	100
Colaboradores que trocam informações ocupam o mesmo espaço físico	5	24	15	71	1	5	21	100
Informações são obtidas de maneira rápida e sistematizada	5	24	15	71	1	5	21	100

FONTE: autora com base em dados coletados

Todos os aspectos abordados na questão dependem da estratégia de informação da organização. Quando não há uma estratégia bem definida, a consequência é de que os colaboradores perdem tempo procurando informações sem saber exatamente onde buscá-la.

No Gráfico 7 (p. 47) as ações estão representadas por números de 1 a 4. Estes números correspondem na legenda, respectivamente, à “facilidade para compartilhar informações” (série 1), “acesso à informações internas e externas” (série 2), “colaboradores que trocam informações ocupam o mesmo espaço físico” (série 3), e “informações são obtidas de maneira rápida e sistematizada” (série 4).

GRÁFICO 7 – CAPITAL ESTRUTURAL X AMBIENTE DE TRABALHO



FONTE: autora com base em dados coletados

A obtenção de informações do capital estrutural ocorre de forma satisfatória para 71% dos respondentes, como nota-se na Tabela 8. Para 19%, no entanto, essa obtenção não ocorre como o esperado. Esta questão apresentou duas abstenções, o que corresponde a 10% do total.

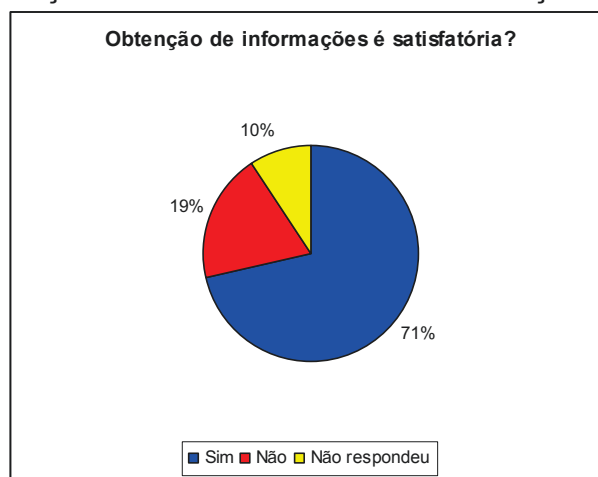
TABELA 8 – OBTENÇÃO SATISFATÓRIA DE INFORMAÇÕES

Opção	N de gerentes	%
Sim	15	71
Não	4	19
Não houve resposta	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: autora com base em dados coletados

O Gráfico 8 (p. 48) apresenta a comparação entre as respostas para cada opção.

GRÁFICO 8 – OBTENÇÃO SATISFATÓRIA DE INFORMAÇÕES



FONTE: autora com base em dados coletados

Analisando o quadro 7, que apresenta as justificativas para a opção “não” da Tabela 9, conclui-se que, apesar de ações já existentes na organização, o capital estrutural ainda não está disseminado de forma satisfatória. No item “e”, um dos gerentes afirma que só conseguiu a informação porque sabia onde encontrá-la. Percebe-se aí a necessidade de mapear as principais fontes de informação sobre este capital na RPC.

QUADRO 7 – JUSTIFICATIVAS – OPÇÃO “NÃO”

- a) “Porque como descrito na questão anterior existe ainda uma dificuldade de comunicação dentro da empresa. Vale salientar que as ações como Notícias Nossas, Comitê de Comunicação Interna, bem como a aproximação dos Vices-Presidentes com a base vem contribuindo para que estas dificuldades da comunicação venham diminuindo”;
- b) “As metas qualitativas não estão claramente definidas. O posicionamento e a linha estratégica a ser seguida não são claros. Com nova estrutura acredito que as definições serão mais claras”;

Continuação do quadro 7

- c) “O tema não é difundido com a clareza necessária”;
- d) “Demora um pouco para que a informação esteja disponível”;
- e) “Porque como gestor eu sabia onde buscá-las”.

FONTE: autora com base em dados coletados

Na Tabela 9, de acordo com 67% dos respondentes, as informações do capital estrutural da RPC não são gerenciadas de forma estratégica pela RPC.

**TABELA 9 – GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DO CAPITAL ESTRUTURAL**

Opção	N de gerentes	%
Sim	7	33
Não	14	67
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

FONTE: autora com base em dados coletados

O fato de que 2/3 dos respondentes compartilhem desta visão, torna-se urgente uma tomada de decisão por parte da alta administração da RPC, com vistas a sensibilizar os colaboradores sobre a importância deste capital para a sustentabilidade da organização.

Ainda nesta questão, os respondentes tinham a opção de justificar suas respostas. A compilação para a opção “sim” pode ser visualizada no quadro 8. Já a compilação para a opção “não” aparecem no quadro 9.

**QUADRO 8 – JUSTIFICATIVA – OPÇ O “SIM”**

“Vem sendo tratado de forma estratégica, porém devido estar sendo discutido somente nos últimos dois anos acredito que demorará algum tempo ainda para que este tipo de situação seja incorporado a cultura organizacional”.

FONTE: dados coletados em entrevistas

A justificativa do quadro 8 aponta a cultura organizacional como fator fundamental na implementação do conceito de capital estrutural na organização. A cultura organizacional, assim como a cultura em sua forma mais ampla, é muito difícil de ser mudada. Por este motivo, quando uma ação depende de mudanças culturais na organização, a conscientização e o envolvimento dos colaboradores tornam-se essenciais para o sucesso do empreendimento.

#### QUADRO 9 – JUSTIFICATIVAS – OPÇÃO “NÃO”

- a) “A disseminação e troca de informações precisa ser muito trabalhada para ser eficaz e estratégica dentro da RPC”;
- b) “Falta sistema que consolide”;
- c) “O foco, até então, ficou muito direcionado para o faturamento, esquecendo a importância da qualidade nos processos envolvidos. Hoje temos uma movimentação para a melhoria deste foco”;
- d) “Seria necessária uma política mais bem definida nesses quesitos”;
- e) “Devido ao fato de que as informações não são sistematizadas e disponibilizadas as áreas de interesse. Conforme o quadro muda se a área cedente não aborda o novo colaborador por vezes este nem toma conhecimento da disponibilidade dos dados”;
- f) “Poderia obter resultados suplementares com um tratamento mais estratégico”;
- g) “São tratadas de forma mais operacional do que estratégica”;
- h) “Falta disseminar, a empresa se vende pouco”;
- i) “Não tenho conhecimento dessa gestão”;

Continuação do quadro 9

- j) “Pela visão do colaborador, a empresa ainda precisa divulgar mais isso. “Explicar melhor a proposta, o que é o capital estrutural, como o colaborador pode ajudar a mantê-lo, etc”;
- k) “Pela dificuldade de valoração e pela falta de conhecimento do assunto por parte da grande maioria dos colaboradores”;
- l) “Pecamos nas informações”;
- m) “Creio que estamos numa fase de amadurecimento e aprendizado, a evolução tem sido percebida por todos, mas, precisamos de uma busca constante, com réguas e acompanhamento de onde estamos e onde queremos chegar e em que tempo?”;
- n) “Não possuímos processos formais para avaliação, nem calendário de ações ligadas a este assunto, de maneira objetiva”.

FONTE: autora com base em dados coletados

As justificativas do quadro 9 confirmam a visão dos gerentes de que o gerenciamento do capital estrutural da RPC não é estratégico. Percebe-se, pelo teor das respostas, que os gerentes reconhecem o valor deste gerenciamento, mas faltam ferramentas ou metodologias que possam apoiar a implementação destes conceitos junto aos colaboradores. Os respondentes afirmam que falhas na disseminação de informações, aliadas à falta de um sistema de consolidação e de um calendário que contemple discussões sobre o tema são fatores que impedem que o gerenciamento aconteça de forma a potencializar o valor de mercado da RPC.

O Gráfico 9 (p. 52) permite verificar a opinião dos gerentes sobre a gestão estratégica do capital estrutural.

## GRÁFICO 9 – GERENCIAMENTO DO CAPITAL ESTRUTURAL



FONTE: autora com base em dados coletados

Analisando os dados coletados por meio do questionário, conclui-se que, dos gerentes entrevistados, grande parte tem consciência de que o capital estrutural da RPC não gera vantagem competitiva por falhas no gerenciamento de informações relativas a ele. Muitas vezes, as atividades relativas a este capital são tratadas de forma operacional, e isto faz com que as ações de melhoria sejam postergadas em virtude de outras prioridades.

### 4.2 RESULTADOS: APLICAÇÃO DE ENTREVISTAS

Das cinco entrevistas aplicadas, apenas a Assessoria Jurídica não forneceu todas as respostas, por considerar algumas como sendo de caráter confidencial. Assim, o índice de retorno ficou em 80%.

O capital estrutural identificado na RPC foi agrupado conforme a divisão proposta por Edvinsson e Malone (1998, p. 32), que afirmam que a composição deste item divide-se em capital organizacional, de inovação e de processos, conforme exposto no quadro 10.

QUADRO 10 – CLASSIFICAÇÃO DO CAPITAL ESTRUTURAL

Capital Organizacional	Capital de Inovação	Capital de Processos
Imagem da organização	Direitos Autorais	Estruturação de processos
Sistemas de TI	Propriedade industrial	Programas que ampliam a eficiência

FONTE: autora com base em Edvinsson e Malone (1998, p. 32)

Para os fins da pesquisa, considerou-se que o capital organizacional é composto pela imagem da organização e os sistemas de tecnologia da informação. O capital de inovação abrange o conceito de propriedade intelectual, que se divide em direitos autorais e propriedade industrial. O capital de processos constitui-se da estruturação de processos e dos programas que ampliam a eficiência do produto/serviço oferecido pela RPC. Todos estes ativos serão detalhados mais adiante, na compilação das entrevistas.

Após esta divisão inicial, foi elaborado um quadro com as definições - em ordem alfabética - destes ativos no contexto da RPC (ver quadro 11). Saliencia-se que esta pesquisa não pretendeu ser exaustiva quanto à identificação.

A identificação foi feita de maneira a mapear na RPC os ativos citados por Edvinsson e Malone. Algumas denominações foram alteradas, sem que o teor de seu significado fosse atingido. As definições não se baseiam em conceitos de outros autores, mas sim no significado do termo no contexto da RPC.

QUADRO 11 – DEFINIÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS DA RPC

Termo	Definição
Direitos autorais	Diz respeito à proteção do trabalho intelectual desenvolvido pelo capital humano da organização;
Estruturação de processos	<i>Know-how</i> sistematizado da organização expresso por meio de documentos e instrumentos operacionais. Consiste na descrição de processos e/ou rotinas de



Continuação do quadro 11

	trabalho;
Imagem da empresa	É a visão que os stakeholders <sup>1</sup> têm da empresa, de acordo com suas ações;
Programas que ampliam a eficiência	São programas voltados aos colaboradores que ampliam a eficiência do trabalho;
Propriedade industrial	Compreende a gestão de marcas registradas e patentes;
Sistemas de TI	é o conjunto de ferramentas e softwares que permite o fluxo do capital intelectual da organização, em todas as suas subdivisões;

FONTE: elaboração da autora com base em Edvinsson e Malone (1998, p. 32)

O roteiro de entrevistas – feito com base nestes ativos – foi aplicado a 5 (cinco) colaboradores da RPC. Foi elaborado um único roteiro que contemplou todas as questões, porém cada colaborador forneceu respostas apenas para aquelas relativas à sua área de atuação.

#### Entrevista 1: Analista de Controladoria

##### Perfil

Grau de Instrução: Graduação

Cursos concluídos: Administração e Ciências Contábeis

Unidade de trabalho: RPC Corporativo

Cargo atual: Analista de Controladoria

Tempo na função: 11 anos

Superior imediato: Gerência de Controladoria

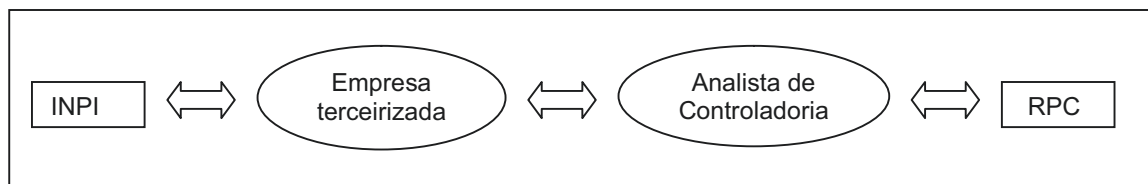
Ativos que gerencia: estruturação de processos e propriedade industrial

<sup>1</sup> Stakeholders é uma palavra da língua inglesa que abrange todos os envolvidos no processo, como colaboradores, fornecedores, governo, a comunidade de entorno e a sociedade como um todo.

A Diretoria Corporativa de Administração e Finanças, mais especificamente a célula de “Controles e Processos”, é responsável pelo gerenciamento de marcas de todas as empresas do grupo, bem como pela elaboração de padrões e procedimentos, incluindo automação de processos (*workflow*). Além de documentar os processos, são oferecidos treinamentos para os usuários a cada alteração significativa nos procedimentos.

Atualmente a RPC possui aproximadamente 340 marcas depositadas e/ou registradas no INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial. A gestão de marcas é feita de forma terceirizada pela BrasilSul, organização especializada e atuante na área de propriedade intelectual há 25 anos. Entretanto, a intermediação entre esta organização e a RPC é feita por parte do analista de controladoria. A forma de integração pode ser visualizada na figura 5.

FIGURA 5 – GESTÃO DE MARCAS RPC



FONTE: elaboração da autora

Qualquer área da organização pode requerer a criação de uma marca, porém a responsabilidade por esta criação fica a cargo da Diretoria Corporativa de Marketing, que também decide sobre o registro ou o cancelamento do mesmo. Após a aprovação da vice-presidência, a operacionalização fica sob a responsabilidade do analista. Os dados são repassados por ele à BrasilSul, que dá início ao processo junto ao INPI. Esta empresa faz o acompanhamento dos depósitos e presta assessoria jurídica em questões que envolvem os direitos de marca.

A RPC possui um padrão interno intitulado “Registro de Marcas”, no qual estão todas as diretrizes operacionais para a obtenção do registro, bem como as áreas envolvidas no processo. A partir desta norma, disponível na *intranet* da organização, foi elaborado um fluxograma para visualização do procedimento (ver figura 6, p. 57).

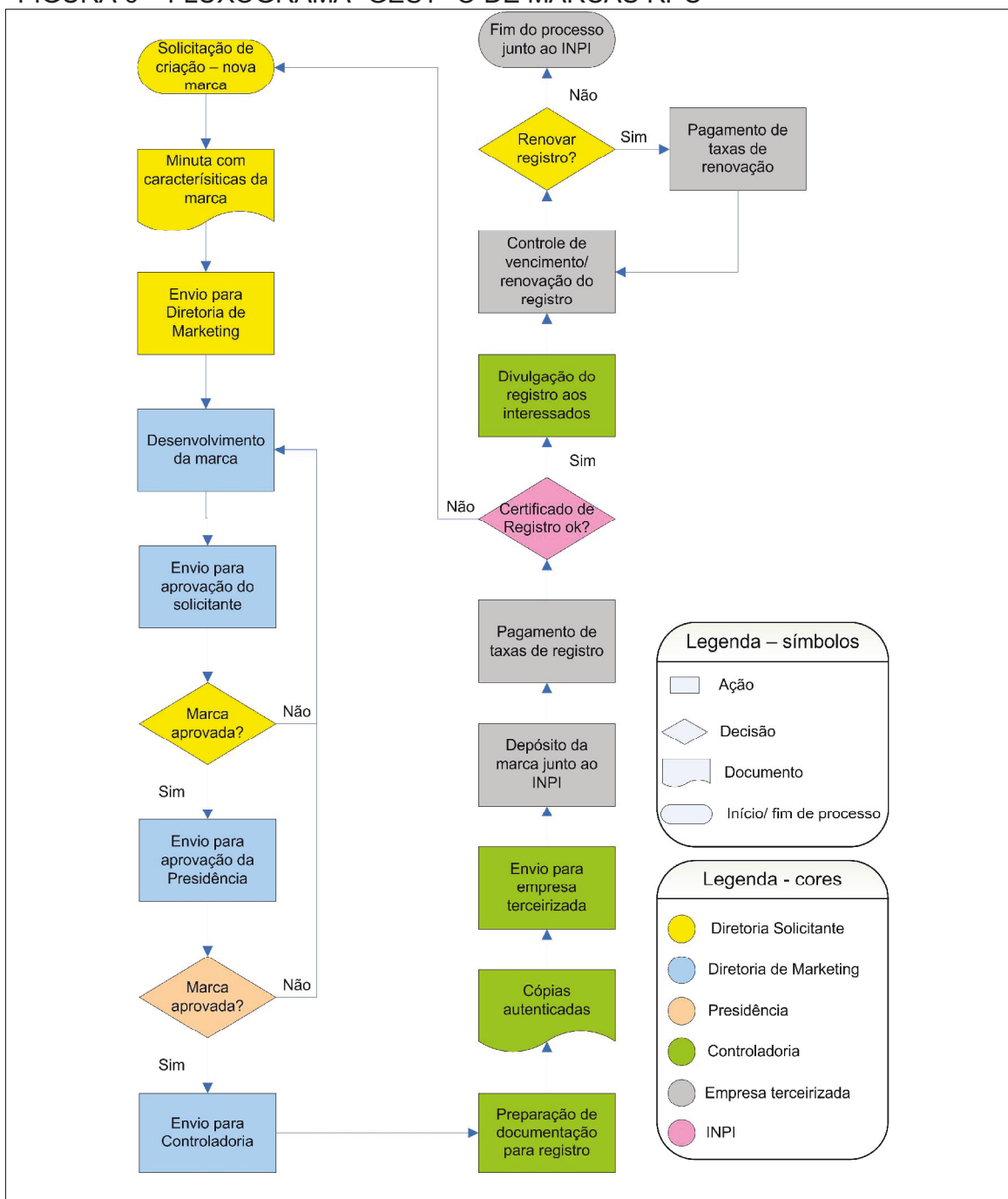
Além deste padrão, existe outro intitulado “Marcas e Patentes”, que, segundo o entrevistado, é apenas um resumo do padrão “Registro de Marcas”. Como o acesso a esses padrões na *intranet* não é intuitivo, ou seja, não segue uma seqüência lógica de cliques e estão em locais diferentes no sistema, as duas versões podem confundir usuários menos experientes.

Outro problema apontado pelo entrevistado diz respeito ao não cumprimento de todas as etapas da norma em seqüência. “Já houve casos em que a marca foi veiculada antes de ter o seu depósito concluído no INPI”, afirma o analista.

O que se percebe é que a gestão de marcas é estruturada, mas, considerando que a gestão de marcas é estratégica para as organizações, a terceirização poderia ser substituída pela formação de uma equipe interna, atuando sob a coordenação do analista, devido à sua experiência neste processo.

O fato de o gerenciamento das informações sobre marcas ser feito por uma empresa terceirizada torna a RPC muito dependente quando são necessários esclarecimentos ou informações adicionais, acarretando custos e uma demanda maior no tempo de espera das informações.

FIGURA 6 – FLUXOGRAMA “GESTÃO DE MARCAS RPC”



FONTE: elaboração da pesquisadora com base em norma interna

A segunda atribuição do entrevistado é a elaboração de todos os padrões e procedimentos da RPC. As etapas principais a serem seguidas para elaborar uma nova diretriz resumem-se em:

- a) elaboração de minuta com os principais pontos a serem contemplados na diretriz;
- b) formatação e/ou correção de falhas;
- c) apreciação e aprovação por parte da área interessada;
- d) implementação.

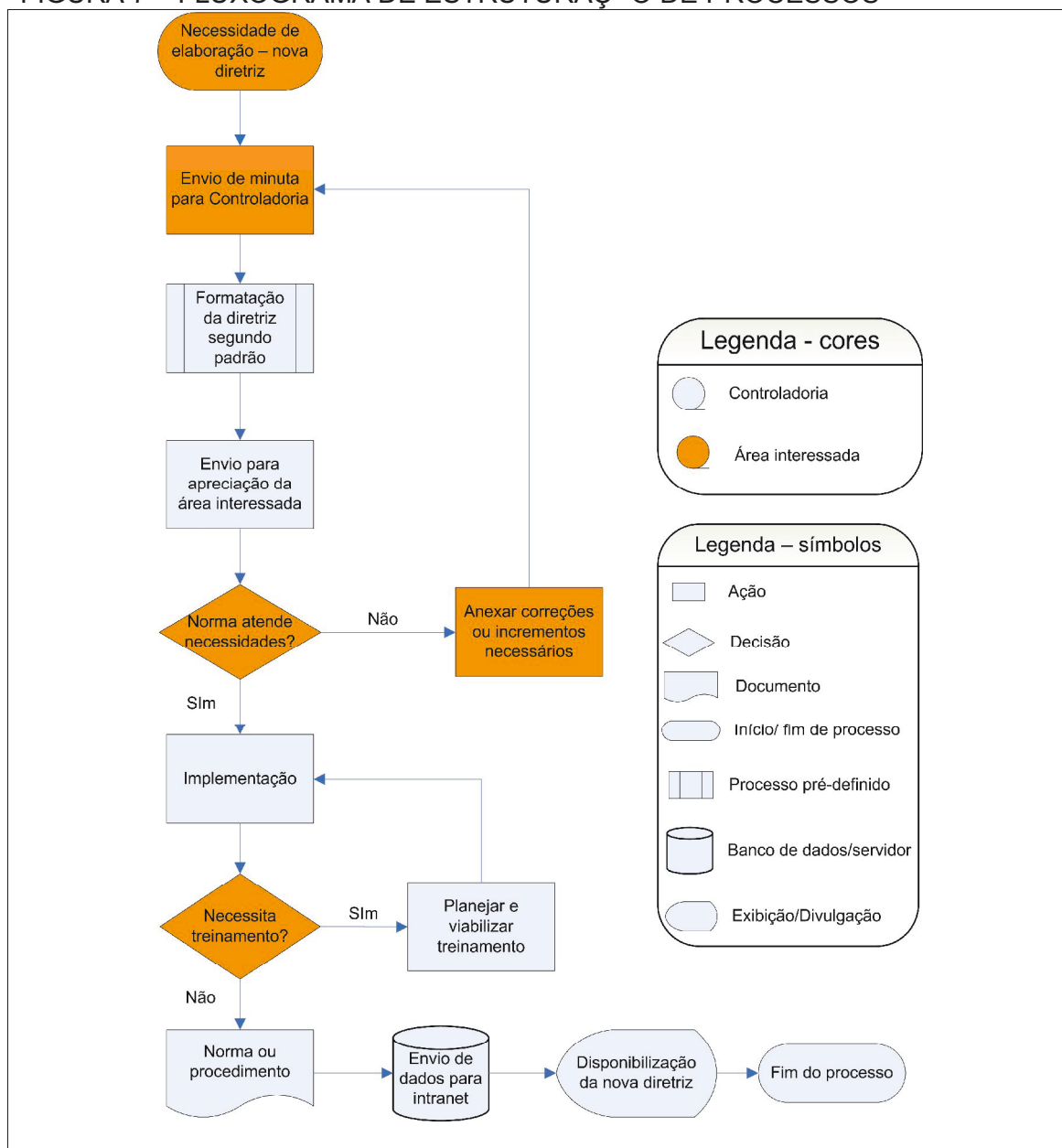
Conforme relato na análise do questionário (ver p. 42), a elaboração de políticas é de responsabilidade de cada gerência. A Controladoria formata apenas os padrões e procedimentos operacionais. Segundo o entrevistado, isto ocorre devido à maior complexidade na elaboração de políticas e uma demanda maior de tempo, impossível de ser absorvida pelo entrevistado devido à grande demanda que suas funções exigem.

Uma falha detectada diz respeito à vigência e atualização dos padrões disponíveis na intranet. Pelo fato de apenas um colaborador ser responsável pela elaboração, formatação, implementação e controle dos padrões, algumas acabam ficando desatualizadas. O analista definiu, baseado em critérios pessoais, ou seja, sem a utilização de metodologias, que cada padrão teria seu conteúdo revisto a cada dois anos. Na prática, porém, isto nem sempre é possível.

A consequência é que, mesmo que a norma tenha sido atualizada pela área de interesse, muitas vezes ela não é corrigida na intranet, acarretando informações desencontradas e falta de otimização nos processos.

A figura 7 (p. 59) permite verificar as sub-rotinas presentes nas etapas de elaboração dos padrões da RPC.

FIGURA 7 – FLUXOGRAMA DE ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS



FONTE: elaboração da autora com base em dados da entrevista

Concluindo a entrevista, percebe-se que, quanto à formação acadêmica do entrevistado, pode-se afirmar que é genérica e que, para a realização do trabalho, é a sua experiência o fator de maior peso. Conclui-se também que este estilo de gerenciamento aproxima-se do estilo de feudalismo, visto que é o entrevistado que “define suas próprias necessidades de informação e repassam apenas uma

informação limitada à empresa em geral” (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 155). O feudalismo apresenta complicações visto que, na hipótese da falta do colaborador na organização, não há sucessores com conhecimento técnico para gerenciar a informação sem perda de qualidade, mesmo que temporária.

## Entrevista 2 – Diretora executiva

### Perfil

Grau de Instrução: Pós-Graduação

Curso concluído: Jornalismo

Unidade de trabalho: Instituto RPC

Cargo atual: Diretora Executiva

Tempo na função: 6 anos (21 anos na RPC)

Superior imediato: vice-presidência do IRPC

Ativo que gerencia: imagem da organização

Uma das estruturas disponíveis na RPC para cultivar a imagem da organização perante o público interno e externo é o Instituto RPC, uma OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – que atua na área de Responsabilidade Social Corporativa.

O Instituto RPC (IRPC) foi criado em 1999 como um departamento da Rede Paranaense de Comunicação para sistematizar os assuntos corporativos da organização, que antes eram tratados isoladamente. Seu registro como Instituto oficializou-se em 07 de março de 2002, e a obtenção do título de OSCIP ocorreu em 16 de setembro do mesmo ano.

A missão da RPC se traduz em “promover, com a comunicação, o desenvolvimento da nossa terra e da nossa gente e, assim, alcançar a sustentabilidade e os melhores resultados econômicos”.

De acordo com a entrevistada, a proposta de atuação do IRPC em 2008 traduz-se em “ampliar e interiorizar as ações do IRPC para disseminar e tangibilizar a visão e missão do grupo e fortalecer os laços da RPC com a sociedade, dentro de uma visão holística do negócio”.

A missão específica do IRPC é “atuar como catalisador e incentivador da discussão e prática de responsabilidade social empresarial no Paraná, estabelecendo uma consistente rede social, geradora de valor para a comunidade paranaense e nacional”. Os projetos mantidos pelo Instituto dividem-se em “Projetos Próprios”, “Projetos Comunitários” e “Projetos Globo”.

Os “Projetos Próprios” dizem respeito aos projetos desenvolvidos pela RPC e podem ter como foco o público interno ou externo. Como exemplo interno há o PGRS – Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e o Programa de Voluntariado (em fase de implantação na organização).

Dos projetos com foco comunitário, o de maior impacto é o Projeto Ler e Pensar, que oferece cursos de capacitação e orientações para os professores trabalharem com o jornal em sala de aula, além de enviar às escolas cadastradas lotes do jornal Gazeta do Povo e material didático desenvolvido por uma equipe do Instituto.

Os projetos da Rede Globo no Paraná são gerenciados pelo Instituto, que tem a função de coordenar e viabilizar as ações de campanha no Estado, sempre que necessário. São eles: Amigos da Escola, Natal sem fome, Criança Esperança e Ação Global.



O Instituto RPC coordena também a mídia gratuita em todos os veículos da RPC. O intuito é de valorizar as ações de entidades sem fins lucrativos, ONG's e instituições que promovam ações de responsabilidade social e serviços de utilidade pública. Esta atividade é a única do Instituto que conta com uma política definida e disseminada para o restante da organização por meio da *intranet* da RPC.

O gerenciamento de informações ocorre de forma descentralizada no Instituto. As informações sobre projetos e atuação são de responsabilidade do próprio IRPC. Toda informação de base jurídica conta com advogados contratados. Já a informações de caráter financeiro são de responsabilidade da Diretoria de Administração e Finanças.

Neste aspecto, pode-se afirmar que o estilo de gerenciamento da informação que mais se aproxima da realidade do IRPC é o feudalismo, onde a maior parte das informações é comunicada apenas à alta administração.

Com base na entrevista, pode-se concluir que a formação da entrevistada, apesar de genérica, está alinhada com a missão da RPC, que pauta-se na comunicação. Percebe-se também que boa parte dos esforços para cultivar a boa imagem da organização perante a sociedade é resultado dos projetos desenvolvidos e/ou apoiados pelo Instituto RPC. Obviamente, todos os setores da organização têm este compromisso, conforme pode ser verificado no Gráfico 5 (p. 44), mas é de responsabilidade do IRPC promover ações concretas neste sentido.

Entrevista 3 – Analista de Suporte Sênior

Grau de Instrução: Pós-graduação

Cursos concluídos: Técnico em Edificações, Bacharelado em Informática, Especialização em Gestão de TI e Especialização em Gestão de Negócios

Unidade de trabalho: RPC Corporativo

Cargo atual: Analista de Suporte Sênior; Supervisor de *Help-desk*

Tempo na função: 3 anos (11 anos na RPC)

Superior imediato: Diretoria de TI

Ativos que gerencia: Sistemas de TI

A Diretoria Corporativa de Tecnologia da Informação é responsável pela aquisição e manutenção de *hardware* e *software* de todas as empresas do grupo. Além dos colaboradores contratados, a TI conta com duas empresas terceirizadas que oferecem suporte para ERP (*software* para controle comercial) e *help-desk* (assistência para usuários). Todo o suporte necessário ao bom funcionamento dos sistemas de informação existentes na RPC é de responsabilidade desta diretoria.

Os sistemas de informação da RPC, quanto ao desenvolvimento, podem ser classificados em externos e internos. Os externos são aqueles adquiridos de outras empresas. Já os internos são desenvolvidos pelo departamento de TI da RPC. A Intranet permite acesso a vários subsistemas corporativos, além de formulários para as demandas diárias de trabalho. O quadro 12 apresenta os sistemas disponíveis na organização e sua finalidade.

QUADRO 12 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO RPC

<b>Sistema</b>	<b>Como agrega valor ao negócio?</b>
Assinaturas	Permite o gerenciamento das vendas de assinaturas de jornal impresso
AVID	Produção do jornalismo TV's
Circulação	Controle de circulação dos Jornais Gazeta do Povo e JL
CRM	Atendimento ao cliente e captura de anúncios da Gazeta do Povo
CTP (Arkitex)	Imposição de página e controle de pré-impressão dos jornais Gazeta do Povo e JL
<i>E-mail</i>	Comunicação de mensagens eletrônicas
ERP EMS2&5	Controle Financeiro, Administrativo, RH e Logística

Continuação do quadro 12

<i>All Strategy</i>	Controle orçamentário
FTP	Transferência de arquivos pela <i>Internet</i>
<i>Intranet</i>	Acesso a sistemas corporativos
<i>Media Center</i>	Acesso a fotos, textos e infográficos das agências de notícias
NFS	Gerenciador de armazenamento de arquivos
Papyrus	Produção de conteúdo da Gazeta do Povo e JL
<i>Xterms, TermServer e VPN</i>	Rede entre Unidades

FONTE: elaboração da autora com base em dados coletados

De acordo com o entrevistado, nenhum dos sistemas desenvolvidos internamente possui contratos de venda e/ou licenciamento. Estes contratos permitiriam à empresa comercializar ou licenciar estes softwares para parceiros e fornecedores, gerando uma nova fonte de renda, além de vantagem competitiva para a organização. Como a Assessoria Jurídica não forneceu respostas à questão 15 do roteiro de entrevistas (ver p. 81), não foi possível saber se estes sistemas possuem registro de software.

A Diretoria Corporativa de Tecnologia da Informação conta com um portal no sistema de *intranet* da RPC, onde são disponibilizadas informações para os usuários da organização, entre elas a política intitulada “Recursos de tecnologia de informação e comunicação: Política de Uso”.

Esta política fornece as diretrizes necessárias para o bom aproveitamento dos recursos e destaca os “direitos e deveres” dos usuários da RPC. O documento é dividido em tópicos como: objetivo, aplicação, diretrizes, práticas do bom uso, padrões, declaração de conhecimento e sanções.

Após análise de conteúdo da entrevista, pode-se concluir que, pela própria natureza das atividades desta diretoria, o estilo de gerenciamento predominante é o utópico tecnocrático, considerando que a tecnologia é a base para o trabalho dos colaboradores desta área. No entanto, percebem-se alguns traços do feudalismo, principalmente no que diz respeito à definição de suas necessidades de informação.

#### Entrevista 4 – Assessoria Jurídica

A Assessoria Jurídica da RPC é dividida em três segmentos: trabalhista, contratos e administrativo. É de responsabilidade desta assessoria a resolução de questões que envolvem direitos autorais.

O roteiro de entrevista foi enviado previamente para o entrevistado para apreciação. Ao tentar marcar a entrevista, a pesquisadora recebeu a notícia de que não seria possível obter todas as respostas visto que algumas são consideradas confidenciais pela organização. A saída encontrada foi realizar um estudo acerca da Lei de Direito autoral (Lei 9.610 de 19/02/1988).

A partir da análise da legislação, foram selecionados alguns tópicos, listados e discutidos como segue no quadro 13. Salienta-se que foram destacados apenas os artigos que, de alguma forma, têm relação com o contexto da RPC. O artigo 7 traz o seguinte texto:

são obras intelectuais protegidas as criações do espírito, expressas por qualquer meio ou fixadas em qualquer suporte, tangível ou intangível, conhecido ou que se invente no futuro, tais como:

QUADRO 13 – A LEI DE DIREITO AUTORAL E A RPC

<b>Inciso</b>	<b>Aplicação na RPC</b>
I - os textos de obras literárias, artísticas ou científicas;	Textos jornalísticos
VI - as obras audiovisuais, sonorizadas ou não, inclusive as cinematográficas;	Material produzido pelas emissoras de TV
VII - as obras fotográficas e as produzidas por qualquer processo análogo ao da fotografia;	Fotografias jornalísticas e de eventos
VIII - as obras de desenho, pintura, gravura, escultura, litografia e arte cinética;	Charges e desenhos encomendados pelos departamentos
IX - as ilustrações, cartas geográficas e outras obras da mesma natureza;	Ilustrações desenvolvidas internamente
XII - os programas de computador;	Programas desenvolvidos pela TI

FONTE: autora com base na legislação e atribuições da RPC

Mais a frente no texto da referida lei, encontram-se os direitos de autor, que em seu art. 22 afirma que “pertencem ao autor os direitos morais e patrimoniais sobre a obra que criou”. No art. 24 tem-se:

Art. 24. São direitos morais do autor:

I - o de reivindicar, a qualquer tempo, a autoria da obra;

II - o de ter seu nome, pseudônimo ou sinal convencional indicado ou anunciado, como sendo o do autor, na utilização de sua obra;

O art. 46 afirma que não há ofensa aos direitos morais nas seguintes situações:

I - a reprodução:

a) na imprensa diária ou periódica, de notícia ou de artigo informativo, publicado em diários ou periódicos, com a menção do nome do autor, se assinados, e da publicação de onde foram transcritos;

c) de retratos, ou de outra forma de representação da imagem, feitos sob encomenda, quando realizada pelo proprietário do objeto encomendado, não havendo a oposição da pessoa neles representada ou de seus herdeiros;

No caso de colaboradores da RPC, conforme resposta da assessoria jurídica, a organização busca fundamentação na lei para executar suas ações. O art. 49 garante que

Art. 49. Os direitos de autor poderão ser total ou parcialmente transferidos a terceiros, por ele ou por seus sucessores, a título universal ou singular, pessoalmente ou por meio de representantes com poderes especiais, por meio de licenciamento, concessão, cessão ou por outros meios admitidos em Direito.

Neste caso, entende-se que, se o colaborador foi contratado para exercer a função específica, utilizou recursos e dependências da organização para desenvolver o seu trabalho, não tem direito a exigir direitos patrimoniais sobre o produto, apenas direitos morais, conforme os já citados no art. 24.

Para programas de computador, existe uma lei específica (Lei 9.609 de 19/02/1998). O art. 2 § 1 afirma que

§ 1 Não se aplicam ao programa de computador as disposições relativas aos direitos morais, ressalvado, a qualquer tempo, o direito do autor de reivindicar a paternidade do programa de computador e o direito do autor de opor-se a alterações não-autorizadas, quando estas impliquem deformação,

mutilação ou outra modificação do programa de computador, que prejudiquem a sua honra ou a sua reputação.

Nesta mesma lei, no art. 4 , tem-se que:

Art. 4 Salvo estipulação em contrário, pertencerão exclusivamente ao empregador, contratante de serviços ou órgão público, os direitos relativos ao programa de computador, desenvolvido e elaborado durante a vigência de contrato ou de vínculo estatutário, expressamente destinado à pesquisa e desenvolvimento, ou em que a atividade do empregado, contratado de serviço ou servidor seja prevista, ou ainda, que decorra da própria natureza dos encargos concernentes a esses vínculos.

Concluindo, o colaborador só terá direito a se valer destas leis nos casos em que o produto resultante do seu trabalho não faça parte de suas atribuições constantes no contrato de trabalho.

O modelo de gerenciamento da informação não pôde ser detectado visto que a pesquisadora não obteve todas as respostas da entrevistada.

#### Entrevista 5 – Técnico em Enfermagem do Trabalho

Perfil

Grau de Instrução: Graduação

Cursos concluídos: Enfermagem do Trabalho

Unidade de trabalho: SMS

Cargo atual: Técnico em Enfermagem do Trabalho

Tempo na função: 6 anos

Superior imediato: Gerência Corporativa de RH

Ativos que gerencia: Programas que ampliam a eficiência

Para que os colaboradores tenham qualidade de vida e possam potencializar o seu talento, são disponibilizados serviços de promoção da saúde e Gestão em Saúde, sob responsabilidade da Diretoria Corporativa de RH.

Atualmente, os programas direcionados à melhoria da eficiência no trabalho realizado pelos colaboradores incluem:

- a) programa Voz Profissional: direcionado a colaboradores que utilizam a voz como instrumento de trabalho, o programa conta com duas fonoaudiólogas especialistas em voz. Neste perfil estão incluídas as áreas de jornalismo, locução (nas rádios) e *call-center* da RPC. São realizados acompanhamentos, por meio de exames periódicos, e são repassadas orientações aos colaboradores no sentido de como cuidar da voz na rotina de trabalho;
- b) programa Ruído Ocupacional: é direcionado aos colaboradores das áreas de Impressão e Expedição dos jornais Gazeta do Povo e JL que se expõem de maneira excessiva a ruídos devido à natureza de seu trabalho;
- c) programa de Ergonomia: a princípio este programa é voltado aos colaboradores das empresas com sede em Curitiba, e tem como objetivo promover a melhoria dos ambientes de trabalho, adequando os recursos às necessidades dos colaboradores;
- d) programa Viva Vida: criado há dois anos, o programa consiste na promoção de palestras bimestrais sobre temas ligados à saúde e qualidade de vida dos colaboradores.
- e) Programa Mente Aberta: ainda em fase de implementação, o programa fará toda a gestão da saúde mental na RPC.

O SMS costuma firmar parcerias com outras instituições para promover os programas aos quais se dispõe, como o Viva Vida, que conta com médicos especialistas da Unimed – Curitiba, e nos eventos da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), que conta com a parceria do Hemobanco para conscientizar e motivar os colaboradores a realizarem doações de sangue.

Quanto ao gerenciamento de informações, o SMS conta com um software específico para controles de prontuários, além de planilhas em Excel para controle da Enfermagem. Estes programas fornecem indicadores que visam melhorar continuamente a estrutura para atendimento aos colaboradores da RPC.

Por se tratar de uma célula integrante da Diretoria Corporativa de Recursos Humanos, o SMS trabalha com padrões estabelecidos por esta diretoria. O único padrão específico do SMS é uma diretriz para atestados médicos. Segundo o entrevistado, para 2008 estão previstas a elaboração de outros padrões que nortearão as ações de exames ocupacionais para admissão, desligamento, movimentação/promoção e afastamento. Estes padrões são disseminados para o restante da organização por meio do portal de Recursos Humanos, na intranet, após passarem pela avaliação e aprovação da vice-presidência e demais diretores em reuniões do Comitê Executivo da RPC – COMEX.

Todas as ações e programas desenvolvidos pelo SMS são baseados no Programa de controle médico de saúde ocupacional – PCMSO – um manual de procedimentos reconhecido pela comunidade médica e que visa a prevenção da Saúde do Trabalhador e aumento da qualidade de vida. Segundo o entrevistado,

PCMSO é de conhecimento de equipe médica e uma exigência da CLT - Consolidação das Leis trabalhistas e com a elaboração das NRs ( Normas Regulamentadoras). Tudo é parametrizado e elaborado de acordo com a lei. As ações de qualidade de vida são promoção de saúde, um pacote extra obrigatoriedade.

Por meio dos dados coletados, percebe-se que o estilo de gerenciamento de informações tem mais características do modelo feudalista, visto que o entrevistado é responsável pela gestão e não possui sucessores imediatos que possam realizar o trabalho de forma eficiente sem que isto demande tempo e custo para a organização.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa, cujo objetivo principal era verificar como se gerenciavam as informações do capital estrutural da RPC, foi possível perceber quão complexos são alguns processos de trabalho, e como é difícil gerenciá-los de forma sistematizada.

O estudo do referencial teórico propiciou uma reflexão acerca dos temas e possibilitou uma maior compreensão de como o gerenciamento da informação é fundamental para o bom andamento dos fluxos de trabalho de uma organização.

O embasamento obtido com a aplicação de entrevistas e questionários permitiu atingir os objetivos geral e específicos de forma satisfatória.

Quanto ao perfil dos sujeitos, nota-se que os entrevistados têm formação específica ou contam com cursos de especialização na área em que atuam, entretanto os gerentes têm formação mais genérica, ou seja, não se aprofundam nos temas dos ativos de capital estrutural.

O segundo objetivo específico pretendeu mapear exemplos de ativos intangíveis na RPC e isso ocorreu também de forma satisfatória, ficando apenas o ativo de patentes sem exemplos pelo fato da RPC não possuir registros desta natureza.

As unidades responsáveis pelo gerenciamento das informações de capital estrutural foram identificadas e a conclusão foi de que, baseando-se no organograma da RPC, a gestão de ativos intangíveis concentra-se nas áreas corporativas da organização, ou seja, áreas que atendem a todas as empresas da RPC. Neste grupo estão as diretorias corporativas de Administração e Finanças, Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Assessoria Jurídica e Instituto RPC.

O quarto e último objetivo específico pretendeu verificar a existência de diretrizes internas que norteassem a gestão de ativos de capital estrutural. Apesar de existirem padrões que remetem direta ou indiretamente aos ativos de capital estrutural (como é o caso do registro de marcas e da política de uso de recursos de TI), não há uma política unificada que contemple todos estes ativos.

Quanto ao problema de pesquisa levantado no início da pesquisa, bem como do pressuposto inicial, pode-se afirmar que na RPC o gerenciamento de informações do capital estrutural é realizado de forma estruturada, pois todos os ativos descritos têm um padrão ou política específica ou pelo menos genérica em torno do assunto. Entretanto, o gerenciamento não é estratégico, conforme se verificou nas respostas dos gerentes e durante a aplicação das entrevistas.

As ações que necessitam de melhorias dizem respeito principalmente à estratégia e às políticas de informação. Quanto à estratégia, chegou-se à conclusão de que, no que tange o capital estrutural da RPC, ela não existe, ou pelo menos não está disseminada na organização. O gerenciamento se dá nos níveis tático e operacional, mas, pela ausência de políticas específicas e por meio das respostas dos entrevistados, conclui-se que estes ativos não são tratados de maneira estratégica pela RPC.

A metodologia, que envolveu aspectos quanto à classificação e descrição das etapas da pesquisa, foi fundamental, pois permitiu que os conceitos teóricos fossem aplicados e, a partir daí, foram identificadas tanto falhas quanto méritos do gerenciamento de informações da RPC.

Quanto às etapas do processo de gerenciamento da informação, conclui-se que os ativos de propriedade industrial são os que possuem as melhores descrições

de processo e fluxo de informação, entretanto as fontes de informação estão dispersas dentro e fora da RPC.

Os dados coletados por meio das entrevistas permitem perceber que cada ativo intangível tem uma maneira própria de ser gerenciado, acarretando o que McGee e Prusak chamam de anarquia informacional (1994, p. 155), da mesma forma que Davenport (2000, p. 100). Embora quatro dos cinco entrevistados apresentem um estilo feudal de gerenciamento, repassando poucas informações para outros departamentos, quando comparadas as formas de gerenciamento adotadas, elas diferem entre si e isto seria o agente causador da anarquia.

No que diz respeito aos ativos de propriedade intelectual, foi possível notar que a gestão de marcas é de responsabilidade da terceirizada BrasilSul juntamente com a Gerência de Controladoria, enquanto o registro de *software* e as questões que envolvem direitos autorais ficam a cargo da Assessoria Jurídica. Sugere-se, neste caso, a concentração destas atividades numa célula específica para este fim, por meio da criação de uma Diretoria de Gestão da Informação Tecnológica e de Propriedade Industrial. Esta diretoria ficaria responsável pela gestão integrada dos ativos e de promover melhorias que possibilitem a criação de vantagem competitiva para a RPC.

Outra questão identificada, por meio das entrevistas, foi que há uma forte tendência em deixar a cargo de um único colaborador a gestão de informações do capital estrutural, como é o caso do analista de Controladoria e do técnico em Enfermagem. Para a filosofia de Gestão do Conhecimento, esta atitude inibe o compartilhamento de informações e inibe o aprendizado organizacional.

Nesta situação, sugere-se à RPC o desenvolvimento de estratégias que potencializem o compartilhamento de informações na organização, na forma de

portal corporativo (cuja infra-estrutura já existe no sistema de intranet da organização), entrelaçando os níveis estratégico e tático da RPC, segundo propõe Terra (2002, p. 87). Outra sugestão consiste na contratação de recursos humanos especializados na Gestão da Informação, que poderiam agregar valor aos ativos e gerenciá-los de forma estratégica, atingindo um ponto de equilíbrio entre os custos de manutenção e o retorno de investimento nestes ativos.

Esta pesquisa restringiu-se ao estudo do capital estrutural, restando, ainda, os outros dois componentes do capital intelectual. Por este motivo sugerem-se, em estudos futuros, que sejam realizadas pesquisas envolvendo o capital de clientes e o capital humano, salientando-se que quanto maior o compartilhamento deste tipo de informação, melhor será o desempenho da organização em sua área de atuação.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1994.

ANDRIESSEN, Daniel. **Intellectual capital statements and innovation**. Disponível em: <<http://www.weightlesswealth.com/>>. Acesso em 29 jun 2007.

ARAÚJO, Luís C. G. de. **Organização e métodos**: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia. São Paulo: Atlas, 1983.

AZEVEDO, Israel B. de. **O prazer da produção científica**: diretrizes para a elaboração de trabalhos acadêmicos. 12. ed. São Paulo: Hagnos, 2005. 205 p.

BARRETO, Auta Rojas; IBICT. **Gestão de unidades de informação**: manual. Curitiba: TECPAR; Brasília: IBICT, 1997.

BARTZ, Daniel. **Modelo de mapa estratégico para a gestão do capital intelectual docente em instituição privada do ensino superior**: uma abordagem qualitativa e quantitativa pelo método fuzzy logic. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, São Leopoldo, UNISINOS, 2006.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Lei n 9.609 de 19 de fevereiro de 1998. **Presidência da república**, Casa civil, Subchefia para assuntos jurídicos, Brasília, DF, 19 fev. 1998.

BRASIL. Lei n 9.610 de 19 de fevereiro de 1998. **Presidência da república**, Casa civil, Subchefia para assuntos jurídicos, Brasília, DF, 19 fev. 1998.

BUENO, Francisco da S. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 1996.

BURKE, James; ORNSTEIN, Robert. **O presente do fazedor de machados**. Tradução de Pedro Jorgensen Jr. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

CARVALHO, Gilda M. R. de; TAVARES, Márcia da Silva. **Informação e conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001, p. 65.

CERVO, Amado L; BERVIAN. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2000.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. **Capital intelectual**. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

FERREIRA, Gisele R. **Portal OndaRPC**: um estudo de caso sobre os processos de trabalho na manutenção de informações na web. Monografia (Graduação em Gestão da Informação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.

FULGÊNCIO, Célia Maria de Oliveira. O novo profissional da informação. **Rev. online Bibl. Prof, Joel Martins**, Campinas, SP, v.1, n.3, jun. 2000. Disponível em <<http://www.bibli.fae.unicamp.br/revtic/com01per.pdf>>. Acesso em 22 out 2007.

IMPARATO, N. ; HARARI, O. **A grande virada**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LARA, Consuelo R. D. **A atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.

MARCHIORI, P. Z. **A ciência e a gestão da informação**: compatibilidades no espaço profissional. Cadernos de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 09, n. 1, p. 91-101, 2002. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/v09n1art6.pdf>>. Acesso em 14 jul 2007.

MATTOS, J. R. L. de; GUIMAR ES, L. S. **Gestão da inovação tecnológica**: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINAS GERAIS (estado). Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **Glossário da área de crédito**. Minas Gerais, 2007.

NICOLSKY, Roberto. Os desafios para transformar conhecimento em valor econômico. **Com Ciência - Revista Eletrônica de Jornalismo**, São Paulo, n. 24, set 2001. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/cientec/cientec12.htm> >. Acesso em: 3 nov 2007.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Tânia M. V. **Amostragem não Probabilística**: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. *Administração On Line*. v. 2, n. 3, jul/ago/set 2001.

PACHECO, Vicente. **Mensuração e divulgação do capital intelectual nas demonstrações contábeis**: teoria e empiria. Curitiba: Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, 2005.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: CECAPI, 1998.

REIS, Palmyra F. **Análise dos impactos da implementação de sistemas de gestão da qualidade nos processos de produção de pequenas e médias empresas de construção de edifícios**. Dissertação (Graduação em Engenharia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.pcc.usp.br/silviobm/DISSERTA%C3%87%C3%95ES%20E%20TESES%20PDF/Palmyra%20Reis%201998%20USP.pdf>>. Acesso em 20 nov 2007.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002.

ROBREDO, J. **Da ciência da informação revisitada**: aos sistemas humanos de informação. Brasília: Thesaurus, SSRR Informações, 2003.

RPC. **Manual de integração dos colaboradores da RPC**: Rede Paranaense de Comunicação. Curitiba: [s.n], 1997.

SANTOS, R. N. M.; ELIEL, R. A.; ELIEL, Oscar. A ciência e o novo estado do conhecimento: a contribuição da Ciência da Informação. **Encontros Bibli** (UFSC), v. 22, p. 2, 2006.

SANTOS, Raimundo N. M. dos; BERAQUET, Vera S. M. Informação estratégica e a empresa: o discurso à prova dos fatos. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, jun/2001.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. In: **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, n.0, dez. 1999. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/dez99/Art\\_01.htm](http://www.dgz.org.br/dez99/Art_01.htm)>. Acesso em: 15 ago 2007.

SOUZA, Francisco J. M. **Ação administrativa integrada**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 10 ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

\_\_\_\_\_; GORDON, Cindy. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

\_\_\_\_\_. Desafios da produtividade na era da informação e do conhecimento. In: **TerraForum**. São Paulo: [s.n.], 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 1994.



**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

**Roteiro de Entrevista****I - DADOS SOBRE O PERFIL DOS SUJEITOS**

1. Cite seu grau de instrução e o(s) curso(s) concluído(s) em cada fase:

- Técnico \_\_\_\_\_
- Licenciatura \_\_\_\_\_
- Bacharelado \_\_\_\_\_
- Mestrado \_\_\_\_\_
- Doutorado \_\_\_\_\_
- Outros \_\_\_\_\_

*(Questão adaptada de Pacheco, 2005, p. 160)*

2. Qual sua unidade de trabalho?

- Gazeta do Povo
- Instituto RPC
- JL
- Portal RPC
- Rádio Globo FM
- Rádio 98 FM
- RPC Corporativo
- TV Cataratas
- TV Coroados
- TV Cultura
- TV Esplanada
- TV Guairacá
- TV Imagem
- TV Oeste-Cascavel
- TV Paranaense

3. Especifique seu cargo e há quanto tempo o exerce na RPC.

---

---

4. Suas atribuições na RPC estão vinculadas a qual gerência?

---

---

**II - DADOS SOBRE O CAPITAL ESTRUTURAL DA RPC**

5. A RPC possui alguma patente depositada e/ou concedida? De que trata?

---

---

---

6. Quantas marcas registradas a RPC possui? Como se dá o seu gerenciamento?

---

---

---

7. Qual é o procedimento quando há necessidade de se criar uma nova marca? A norma relacionada na intranet é atualizada constantemente? Atende as necessidades?

---

---

---

8. Quantas políticas estão relacionadas ao capital estrutural? Como são disseminadas?

---

---

---

9. Quantos padrões e procedimentos estão relacionadas ao capital estrutural? Como são disseminadas?

---

---

---

10. A RPC possui uma política que trata de direitos autorais relacionados ao seu negócio? Como é feita a disseminação dessas informações aos colaboradores?

---

---

---

11. A RPC possui códigos de ética ou de conduta direcionados aos seus colaboradores? Se sim, como estão disponíveis?

---

---

---

12. Como são tratados os conflitos que envolvem direitos autorais de colaboradores da RPC?

---

---

---

13. Quantos sistemas de informação/softwarees adquiridos a RPC possui? Quais são? Qual sua finalidade? Todos eles são utilizados atualmente?

---

---

---

14. Quantos sistemas de informação foram desenvolvidos internamente para a RPC? Quais são? Qual sua finalidade? Todos eles são utilizados atualmente?

---

---

---

15. Os sistemas desenvolvidos internamente pela RPC são protegidos por direitos de software ou de patente?

Não

Sim. Qual (is)?

---

---

16. Dos sistemas desenvolvidos, algum já foi comercializado para outras empresas através de contratos de venda ou licenciamento? Se sim, qual (is)?

---

---

---

17. Qual é o procedimento quando há necessidade de se adquirir ou desenvolver um novo sistema de informação? A norma relacionada na intranet é atualizada constantemente? Atende as necessidades?

---

---

---

18. Quais são as principais atribuições do SMS na RPC? Qual sua estrutura?

---

---

---

19. Que estrutura a RPC oferece para melhoria da qualidade de vida dos colaboradores? Como são gerenciadas estas informações?

---

---

---

20. Que valores a RPC cultiva para manter a sua imagem junto aos stakeholders? Existem programas de Responsabilidade Social? Quais? Como são gerenciados?

---

---

---

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO**

BACHARELADO: Gestão da Informação – UFPR

BACHARELANDA: Denise Rabelo ([deniser@rpc.com.br](mailto:deniser@rpc.com.br))

ORIENTADORA: Edmeire Cristina Pereira

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: Gerenciamento de informações do capital estrutural na Rede Paranaense de Comunicação: um estudo de caso.

RESPONDENTES: Gerentes das empresas do grupo RPC - Rede Paranaense de Comunicação.

**Prezado (a) gerente:**

Este formulário destina-se única e exclusivamente à coleta de dados para subsidiar a pesquisa de conclusão de curso citada acima. Declaro que todos os dados aqui coletados serão mantidos em sigilo e utilizados somente para fins acadêmicos.

O objetivo é verificar **como a RPC gerencia as informações que dizem respeito ao capital estrutural de suas empresas.**

Desde já agradecemos a sua colaboração.

Atenciosamente,

DENISE RABELO

BACHARELANDA - GRR 20041044

EDMEIRE CRISTINA PEREIRA

ORIENTADORA - MATRÍCULA: 124575

## Questionário

### I - DADOS SOBRE O PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA

1. Assinale seu grau de instrução e cite o(s) curso(s) concluído(s) em cada fase (assinale quantos forem necessários):

- Técnico \_\_\_\_\_  
 Licenciatura \_\_\_\_\_  
 Bacharelado \_\_\_\_\_  
 Mestrado \_\_\_\_\_  
 Doutorado \_\_\_\_\_  
 Outros \_\_\_\_\_

*(Questão adaptada de Pacheco, 2005, p. 160)*

2. Qual sua unidade de trabalho?

- Gazeta do Povo  
 Instituto RPC  
 JL  
 Portal RPC  
 Rádio Globo FM  
 Rádio 98 FM  
 RPC Corporativo  
 TV Cataratas  
 TV Coroados  
 TV Cultura  
 TV Esplanada  
 TV Guairacá  
 TV Imagem  
 TV Oeste  
 TV Paranaense

3. Especifique seu cargo e há quanto tempo o exerce na RPC. (*exemplo: gerente de produtos, 2 anos*)

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo na função: \_\_\_\_\_

### II - DADOS SOBRE O CAPITAL ESTRUTURAL DA RPC

4. Considerando que as atividades abaixo fazem parte do capital estrutural da RPC – ou seja, compõem a infra-estrutura necessária para alavancar o conhecimento organizacional – pergunta-se: uma ou mais atividades relacionadas abaixo são de responsabilidade da sua equipe?

- Não (pule para a próxima questão)  
 Sim. (assinale-as abaixo):

- descrição de processos/rotinas de trabalho  
 sistemas de informação  
 relacionamento com canais de distribuição e suprimento  
 treinamentos direcionados aos colaboradores

- relacionamento com clientes
- políticas e diretrizes internas
- direitos autorais
- patentes e marcas registradas
- imagem da organização junto a terceiros
- Nenhuma das alternativas acima

**5.** O capital estrutural pode ser definido como tudo aquilo que fica na empresa quando os colaboradores vão para casa e que pode agregar valor ao negócio, mas que não aparece explicitamente em suas demonstrações contábeis. Considerando as atividades da questão 4 (quatro), qual o impacto de gerenciá-las estrategicamente?

(\* Marque uma ou mais respostas, conforme o caso)

- Nenhuma
- Apenas haveria acúmulo de atividades
- A RPC poderia prestar assessoria/consultoria para outras empresas
- A organização passaria a ser mais valorizada
- É uma oportunidade a mais de faturamento
- Exigiria o aprimoramento profissional
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

(adaptada de Pacheco, 2005, p. 166)

**6.** Considerando o capital estrutural da RPC e o seu ambiente de trabalho, analise as afirmações abaixo e indique seu grau de concordância com as mesmas, marcando “1” para concordar e “2” para discordar:

- Os colaboradores têm facilidade para compartilhar informações com o restante da organização;
- Todos os colaboradores têm fácil acesso a uma ampla variedade de informações internas e externas;
- Os colaboradores que precisam trocar informações diariamente ocupam o mesmo espaço físico;
- As informações necessárias para tomadas de decisão diárias e a médio prazo são compartilhadas/ obtidas de maneira rápida e sistematizada;

**7.** Caso já tenha necessitado de informações do capital estrutural, a informação obtida foi satisfatória?

- Sim
- Não. Por quê? \_\_\_\_\_

**8.** Considerando as definições de capital estrutural das questões 4 e 5, em sua opinião o gerenciamento de informações deste capital é tratado de forma estratégica na RPC?

- Sim
- Não. Por quê? \_\_\_\_\_

Muito Obrigada! A sua colaboração será muito importante para fundamentar esta pesquisa.



## **APÊNDICE C – SISTEMA DE TABULAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS**

QUESTIONÁRIO						
I - DADOS SOBRE O PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA			II - DADOS SOBRE O CAPITAL ESTRUTURAL DA RPC			
<b>Tabela 1 - Grau de Instrução</b>			<b>Atividades do capital estrutural</b>			
	<b>Nível</b>	<b>Nº de gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Atividades</b>	<b>Nº de</b>	<b>%</b>
7	Técnico + Graduação + Pós-graduação	4	19	Descrição de processos/rotinas de trabalho	11	16
8	Graduação + Pós-graduação	10	48	Sistemas de informação	9	13
9	Graduação	7	33	Estrutura de canais de distribuição e suprimento	2	3
10	<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	Estrutura de treinamentos direcionados aos colaboradores	5	7
<b>Tabela 2 - Cursos concluídos</b>			<b>Relacionamento com clientes</b>			
	<b>Curso</b>	<b>Nº de gerentes</b>	<b>%</b>			
13	Ciências Contábeis (graduação)	3	8	Políticas e diretrizes internas	10	14
14	Administração de Empresas (Mestrado)	1	3	Direitos autorais	0	0
15	Finanças	1	3	Documentação para certificações ISO ou similares	0	0
16	Desenvolvimento Gerencial	3	8	Patentes e marcas registradas	0	0
17	Administração (graduação)	6	16	Imagem da organização junto a terceiros	16	23
18	Engenharia Elétrica	1	3	Nenhuma das alternativas acima	1	1
19	Gestão Empresarial	5	14	<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
20	Psicologia	1	3	<b>Impacto do gerenciamento estratégico da informação do capital estrutural</b>		
21	Ciências Econômicas	1	3	<b>Impacto</b>	<b>Nº de gerentes</b>	<b>%</b>
22	Técnico em Contabilidade	1	3	Nenhum	0	0
23	Marketing	1	3	Apenas haveria acúmulo de atividades	1	2
24	Jornalismo	1	3	A RPC poderia prestar assessoria/consultoria para outras empresas	3	6
25	Eletrônica	1	3	A organização passaria a ser mais valorizada	13	28
26	Gerenciamento estratégico	1	3	É uma oportunidade a mais de faturamento	12	26
27	Agropecuária	1	3	Exigiria o aprimoramento profissional	12	26
28	Propaganda e Marketing	1	3	Outras	6	13
29	Comunicação	2	5	<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100</b>
30	Logística Empresarial	1	3	<b>Capital estrutural x Ambiente de trabalho</b>		
31	Gestão Comercial	1	3	<b>Impacto</b>	<b>Nº de gerentes</b>	
32	Gestão Empreendedora	1	3	<b>Concordo</b>	<b>%</b>	<b>Discordo</b>
33	Administração Hoteleira	1	3	Facilidade para compartilhar informações	5	24
34	Organização de Eventos	1	3	Acesso à informações internas e externas	4	19
35	Teologia	1	3	Colaboradores que trocam informações ocupam o mesmo espaço físico	5	24
36	<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>	Informações são obtidas de maneira rápida e sistematizada	5	24
37	<b>Z. Unidade de trabalho:</b>				<b>15</b>	<b>76</b>
38	<b>Unidade</b>	<b>Nº de gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Informação sobre capital estrutural foi satisfatória?</b>		
39	Unidade Jornais	5	24	<b>Opção</b>	<b>Nº de</b>	<b>%</b>
40	Unidade Fádios	1	5	Sim	15	71
41	Unidade TV's	9	43	Não	4	19
42	RPC Corporativo	6	29	Não houve resposta	2	10
43	<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>
44				<b>Capital estrutural e gerenciado de maneira estratégica na RPC?</b>		
45				<b>Opção</b>	<b>Nº de</b>	<b>%</b>
				Sim	7	33