

ATIVOS INTANGÍVEIS: UM ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ignes Ferber Teixeira Mourão

Universidade Federal do Rio de Janeiro / UFRJ - Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia / COPPE - PEP - ITOI. Rua General Glicério, 15 ap. 602, Cep: 22245-120 – RJ/RJ - Tel.: (021) 205-6356 - mburdman@unikey.com.br

Henrique Luiz Cukierman

Universidade Federal do Rio de Janeiro / UFRJ - Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia / COPPE - PEP - ITOI. Rua Capistrano de Abreu, 28 ap. 103, Cep.: 22245-120 – RJ/RJ - Tel.: (021) 539-3763 – hcukier@uninet.com.br

Regina Celia de Souza Pereira

Universidade Federal do Rio de Janeiro / UFRJ - Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia / COPPE - PEP - ITOI. Rua Gen. Cristóvão Barcelos, 251/202, Cep 22271-000 - RJ/RJ - Tel.: (021) 205-3883 - mburdman@unikey.com.br

ABSTRACT

This work is an evaluation proposal of intangible assets from a Brazilian Public Science and Technology Organization, hereby named *Fuzzy*. The adopted methodology is the one formulated by Sveiby (1998) for evaluating intangible assets in private corporations. The analysis is based on financial and non financial indicators for improvement/renovation and for efficiency and stability, applied to individual competency as well to internal and external structure of the organization. At first, the paper indicates the difficulties for adapting the indicators to the peculiarities of a public organization, especially in the Brazilian context, and the lack of tradition in this kind of evaluation. It follows a discussion about the intangible assets from this particular organization - *Fuzzy* -, where the focus is set on the professional competency as the asset of most interest, not only for its great significance to the staff of a modern organization but also for the existing data. After analyzing the indicators that could and couldn't be applied, besides pointing out the inconsistency, insufficiency or inaccuracy of some data, the paper concludes with *Fuzzy's* perspectives about the future, commenting on the plans for human resources development, and suggesting that the organization should search for its desirable values inspired by market demand, by its employees' needs and, of course, by the main interests of Brazilian society.

KEYWORDS: Intangible Assets , Systemic Strategy, Intellectual Capital.

RESUMO:

Este trabalho apresenta uma proposta de avaliação de ativos intangíveis em uma empresa pública brasileira do setor de ciência e tecnologia, aqui identificada como Fuzzy. A metodologia adotada é aquela proposta por Karl Sveiby (1998) e já utilizada por ele na avaliação de ativos intangíveis de empresas privadas. A presente análise apoia-se em indicadores – financeiros e não financeiros – do crescimento/renovação, da eficiência e da estabilidade da empresa, aplicados à competência individual, à estrutura interna e à estrutura externa. Inicialmente o trabalho aborda a dificuldade em se adaptar os indicadores às peculiaridades da empresa pública, especialmente no contexto brasileiro, bem como a falta de tradição deste tipo de avaliação nas organizações. Em seguida discute os ativos intangíveis desta empresa em particular – a Fuzzy – optando por eleger a competência profissional como o ativo de maior interesse ao estudo, não só pela significativa importância do quadro de funcionários para uma empresa do próximo milênio, mas igualmente pela quantidade e variedade de dados disponíveis. Após analisar e comentar os indicadores que puderam – e os que não puderam – ser aplicados, e mostrar a inconsistência, insuficiência ou inexatidão de alguns dados, o trabalho aponta as perspectivas da empresa para o futuro, comenta o planejamento em curso de ações para o desenvolvimento de recursos humanos e sugere que a empresa busque identificar os valores que seriam desejáveis, tanto em função do mercado quanto dos interesses de seus funcionários e da sociedade brasileira como um todo.

1. INTRODUÇÃO

O atual processo de globalização econômica e as novas tecnologias, desenvolvidas principalmente nas áreas de comunicação e informática, vêm demandando do setor produtivo adaptações contínuas em sua estrutura organizacional, visando dar conta da maior agilidade dos processos bem como das solicitações de clientes em mercados cada vez mais saturados e competitivos. Este quadro vem fazendo com que sejam repensados os conceitos mais tradicionais de organização do trabalho, originados do cientificismo da era industrial. Uma das premissas básicas para as novas formulações e inovações considerando o ambiente interno da empresa, está em se lançar um olhar estruturado para os ativos intangíveis da organização, propiciando uma avaliação da sua capacidade de criar, de multiplicar e de utilizar de forma eficaz o conhecimento organizacional que, na grande maioria dos casos,

chega a repercutir no valor de mercado das mesmas. Este novo conceito tem influenciado também a estrutura de organizações sem fins lucrativos que, em decorrência principalmente do crescimento do déficit público e dos programas de privatização, já se preocupa com: melhoria de produtividade e de sistemas de medidas de desempenho; redução de custos; envolvimento do cliente/usuário; atribuição de maior poder decisório e desenvolvimento de planos estratégicos de prazo mais longo.

O presente artigo esboça alguns indicadores para ativos intangíveis de uma empresa pública brasileira do setor de ciência e tecnologia. A avaliação, com maior foco sobre o patrimônio intangível básico da organização - o seu capital intelectual -, foi realizada a partir de pesquisa tanto quantitativa e qualitativa, realizada formal e informalmente, já que algumas das informações utilizadas foram obtidas através de conversas com os empregados, de nível de apoio e de nível estratégico. Alguns critérios e indicadores fornecidos pela bibliografia consultada deixaram de ser utilizados ou por inadequação a um órgão público, ou pela esperada dificuldade em colher dados específicos, ou mesmo para limitar o campo de estudos para este artigo, postergando seu aprofundamento para um trabalho de maior fôlego. Vale registrar que os contatos realizados nos níveis operacional e estratégico foram ágeis, porém, como já exaustivamente apontado por alguns autores, foi possível experimentar uma maior dificuldade na resposta de algumas de nossas solicitações na gerência média.

2. O CONTEXTO

É razoável atribuir a falta de informação e transparência de resultados na administração pública às resistências e dificuldades próprias de sua cultura administrativa. A questão de fundo parece relacionar-se à invasão e apropriação da esfera pública por parte de interesses privados, conforme magistralmente observado no clássico *Raízes do Brasil*, de Sérgio Buarque de Holanda:

“A nostalgia dessa organização compacta, única e intransferível [a família colonial], onde prevalecem necessariamente as preferências fundadas em laços afetivos, não podia deixar de marcar nossa sociedade, nossa vida pública, toda as nossas atividades. Representando (...) o único setor onde o princípio de autoridade é indisputado, a família colonial fornecia a idéia mais normal do poder, da respeitabilidade, da obediência e da coesão entre os homens. O resultado era predominarem, em toda a vida social, sentimentos próprios à comunidade doméstica, naturalmente particularista e antipolítica, uma invasão do público pelo privado, do Estado pela família” (Holanda, 1987:50, grifo nosso).

Como decorrência desta caracterização exemplar, Pinto (1996), ao mencionar o texto de Parente Filho, publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, cita como fenômenos comuns da administração pública:

“...gerentes escolhidos por critério político em detrimento do critério da competência gerencial; ausência na maioria dos órgãos de planos e ações da área de recursos humanos visando envolvimento, desenvol-

vimento, delegação de poderes e reconhecimento; servidores desmotivados e rotatividades excessivas dos dirigentes; descomprometimento de dirigentes, gerentes e servidores com as necessidades e expectativas dos clientes externos do setor público.”

Em síntese, as relações pessoais preponderam largamente sobre as relações profissionais, tornando “muito difícil num contexto político antecipar problemas emergentes, porque os grupos de interesse pressionam constantemente as autoridades para decisões no curto prazo...” (Pinto, 1996).

Na empresa privada, os seus objetivos estratégicos, em geral mais divulgados internamente, voltam-se rotineira e essencialmente para a lucratividade e para o *feedback* de mercado (Mourão e Balceiro, 1998). Como consequência de uma crescente saturação do mercado em países desenvolvidos, além da avalanche de inovações tecnológicas e melhor nível de educação e informação da população, as preferências dos clientes passaram a ser disputadas na proporção inversa à lucratividade da empresa. Estudos, simulações, planejamentos e estratégias para conquistar o cliente são constantemente reinventadas na busca de satisfazer o clássico princípio básico dos donos de empresa: o sucesso econômico.

Na empresa pública, seus valores devem estar direcionados às conveniências e necessidades da sociedade e do Estado, que representam a motivação para sua existência. Vários fatores vêm demonstrando a aplicação de uma ética diferenciada no trato com os respectivos clientes. As causas poderiam estar relacionadas à fragilidade das condições históricas, políticas e sociais que favorecessem o exercício de práticas cidadãs (Santos, 1987), a fim de que contribuintes e membros da coletividade em geral exigissem e obtivessem respostas satisfatórias às suas demandas.

O também frágil sistema econômico da atualidade já não suporta mais as ditas iniciativas “protetoras” do Estado. A forma como a administração pública tem resolvido a questão tem sido a transferência ao setor privado de muitas de suas atividades, fato este que vem ocasionando fortes reações populares contrárias a esta política.

Frente ao delicado quadro por gerenciar, os governos têm sinalizado com propostas de gestão similares às do setor privado, como no caso do governo americano que lançou em 1993 uma proposta de “reinvenção do governo”, visando enfatizar a importância dos clientes, do *empowerment* dos funcionários e das medidas de desempenho (Kaplan, 1987:189).

É possivelmente com este ‘moderno espírito de produtividade’ que entraremos no próximo milênio. As organizações modernas deste final de século vêm reconhecendo e estimulando o potencial dinâmico e criativo de todas as pessoas envolvidas de alguma forma na produção ou na prestação de

serviços, uma vez que a competência dos recursos humanos e os ativos intangíveis por eles gerados, é que vêm produzindo a diferença nas empresas eficazes.

3. A AVALIAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS E A ESTRATÉGIA DA INSTITUIÇÃO

O projeto de reforma do Estado, as privatizações e as características específicas de uma organização detentora de valioso patrimônio intelectual tornam a *Fuzzy* um ambiente propício às investigações sobre questões gerenciais.

Guardadas as diferenças entre a empresa privada e a empresa pública, podemos melhor apresentar a *Fuzzy* tomando emprestado, a título de ensaio, o modelo de classificação dos estágios de crescimento de empresa proposto por Churchill & Lewis (1983), que considera seis estágios para a trajetória de uma empresa, a saber: existência, sobrevivência, sucesso, decolagem, maturidade e ossificação.

Fazendo as analogias pertinentes, observamos que a *Fuzzy* apresentou aspectos próprios do estágio de ossificação. Segundo aqueles autores, é um estágio comum das grandes corporações que costumam aguardar mudanças no ambiente para agir; ou seja, são empresas que carecem de decisões inovadoras.

Contando com uma forte estrutura hierárquica, alta complexidade em seu processo produtivo e uma grande diversidade de produtos e serviços prestados à sociedade, a *Fuzzy* vem atuando também em diversos outros países, por força de acordos internacionais ou disponibilidade de mercado. Devida à sua missão, definida em lei, vem buscando, com certa dificuldade, atualizações tecnológicas de ponta. O rígido sistema de controle federal, utilizado em suas “unidades de trabalho” espalhadas em vários estados brasileiros, muitas vezes chega a ser mais um entrave operacional do que uma eficaz ferramenta inibidora do desperdício. Destaca-se ainda no seu setor de atuação por ser um órgão formulador de políticas estratégicas para o país.

Nos últimos anos, a *Fuzzy* tem levado seus gerentes à realização de treinamentos periódicos, através de conceituadas assessorias. O atual treinamento, que tem como uma das finalidades definir mais claramente sua missão, seus objetivos e estratégia de atuação, encontra-se na segunda de três fases. Este programa, que está tendo maior divulgação entre os funcionários da empresa do que os anteriores, nos estimulou a este estudo e a adotar o raciocínio dos conceitos de estratégia de efeitos sistê-

micos e de valorização das competências da empresa. Nesta linha, Kaplan (1987) propõe um sistema retroalimentado (figura 1), onde alinha a missão e a estratégia aos objetivos e medidas financeiras e não financeiras, visando o estabelecimento, o gerenciamento e a realização das metas da organização.



Figura 1 – Síntese do modelo estratégico proposto por Kaplan
Baseada em Kaplan e Norton, 1997.

Sveiby (1998) complementa, propondo medidas para os ativos intangíveis, classificados em três grupos: a competência (o pessoal: escolaridade, experiência etc.) a estrutura interna (a organização e sua cultura: gerência, estrutura legal, sistemas, manuais, atitudes, P&D, softwares etc.) e a estrutura externa (imagem, marca, relações com clientes e fornecedores), empregando indicadores de avaliação para cada um desses ativos, divididos em três grupos: indicadores de crescimento/renovação, de eficiência e de estabilidade (figura 2). Optamos por privilegiar neste estudo o ativo 'competência', considerando-o o pilar de qualquer organização, quer seja privada ou pública.



Figura 2 – Indicadores de avaliação para ativos intangíveis.
Baseada em Sveiby, 1998.

3.1 INDICADORES DE COMPETÊNCIA

3.1.1 CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Inicialmente, Sveiby caracteriza os quatro participantes do poder na organização do conhecimento segundo uma escala onde são graduadas as competências profissional e organizacional, conforme a figura abaixo (Sveiby, p.64):

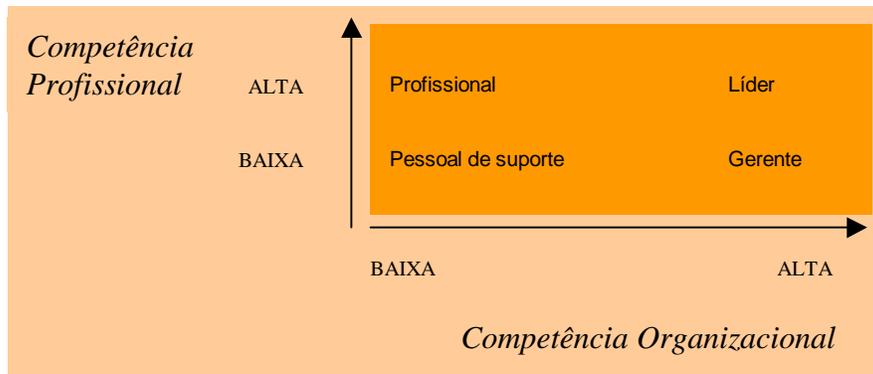


Figura 3 – Participantes do poder na organização

Fonte: Sveiby, 1998.

Entretanto, aquilo que o autor empresta como conotação à categoria ‘profissional’ relaciona-se especificamente ao extrato daquela que seria a elite dos profissionais, a saber, os especialistas. Por vezes, embora reconhecendo que esteja compondo quase que uma caricatura, Sveiby chega a identificar o especialista como um tipo especial de personalidade beirando a arrogância e a falta de educação, a despeito de sua inteligência e criatividade. Entre outras de suas características, destaca ainda o orgulho profissional expresso na defesa corporativa do exercício profissional, sua aversão à rotina e a conseqüente delegação de tarefas mais rotineiras ou menos criativas a profissionais menos ‘nobres’ - os assistentes de todos os matizes -, e seu desprezo pelos que buscam o poder – os chefes tradicionais – assim como uma admiração por gente ainda mais especializada. O significado associado à categoria ‘profissional’ acaba confundido com a própria categoria ‘especialista’: “Os profissionais são os especialistas, as autoridades – ou qualquer que seja a denominação que possam receber dentro de uma organização específica” (idem:64).

Em capítulos posteriores, Sveiby adota uma categorização mais ‘sóbria’, ao definir que “*são os profissionais, por definição, que geram toda a receita*” (idem:205). Esta definição é decorrente de uma sugestão anterior, quando propõe “...classificar todos os grupos de funcionários de acordo com uma das seguintes categorias: profissional ou pessoal de suporte” (idem:197). Sem o enquadra-

mento anterior mais especificamente vinculado ao ‘especialista’, a categoria ‘profissional’ passa agora a ser mais amplamente definida pelo comprometimento com a geração de receita e por oposição ao pessoal de suporte. Trocando em miúdos, profissionais são todos os funcionários que não são de suporte. E quem é o pessoal de suporte?

"O pessoal de suporte é formado por escriturários, assessores pessoais, secretárias, recepcionistas e telefonistas. Em comparação com os profissionais, o pessoal de suporte tem poucos conhecimentos de propaganda, leis, arquitetura ou de qualquer que seja o conceito empresarial da organização. Sua função é auxiliar os profissionais e gerentes."

A seguir, o autor acrescenta uma característica que será de grande valia: *"Eles não possuem qualificações próprias especiais que lhes proporcionem posição privilegiada na organização do conhecimento."* (idem:69-70) Portanto, são todos aqueles funcionários que se apresentam sem qualificação perante as atividades da empresa do conhecimento.

Ora, com qual Sveiby ficamos? Adotamos um conceito híbrido entre as duas posições, ou seja, optamos por considerar o quadro de funcionários dividido entre profissionais e pessoal de apoio para, em seguida, estabelecer que o conjunto de profissionais é composto por especialistas e um restante de ‘não-especialistas’. Este conceito híbrido encontra plena ressonância na análise do quadro de pessoal em atividade da Fuzzy, conforme se segue:

Carreira	Titulação
Pesquisa	Doutorado & Mestrado Especialização sem titulação
Desenvolvimento Tecnológico	Doutorado & Mestrado Especialização sem titulação
Gestão	Doutorado & Mestrado Especialização sem titulação

Tabela 1 - Quadro de carreiras

Fonte - Relatório Anual 1996, p.8.

O quadro se apresenta preenchido com os respectivos quantitativos de funcionários, mas por ora vale a pena analisá-lo a partir de sua própria formatação. Independentemente da divisão em três grandes áreas – Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Gestão – os funcionários são classificados em três grupos segundo um critério basicamente vinculado à sua formação.

Primeiramente, a empresa apresenta a categoria ‘mestres e doutores’, cuja titulação corresponde ao cumprimento de um ritual formal com regras rígidas socialmente consagradas nos programas de pós-graduação das universidades do país. Em seguida, figuram aqueles que passaram por algum tipo de formação de modo a serem considerados pela empresa como detentores de um certo conhecimento, ainda que sob o termo ‘especialização’ esteja abrigada uma ampla gama de rituais, abrangendo de cursos simples e rápidos a programas de pós-graduação *lato sensu* bem mais demorados e complexos. Compõem o restante do quadro de funcionários aqueles enquadrados na categoria “sem titulação”, por não possuírem qualquer forma de conhecimento reconhecida pela empresa como específica para suas atividades. Assim, torna-se ‘lógica’ a relação entre o quadro fornecido pela empresa e o conceito híbrido que adotamos: *por não possuírem qualificações próprias especiais que lhes proporcionem posição privilegiada na organização do conhecimento, os ‘sem titulação’ constituem o pessoal de apoio, enquanto o restante dos funcionários compõe o quadro de profissionais, dividido entre especialistas – os mestres e doutores – e ‘não-especialistas’, a saber, os que têm ‘especialização’*. A tabela 2 abaixo, resume o conceito adotado:

Carreira	Titulação	
Pesquisa	Doutorado & Mestrado	Pe
	Especialização	P
	sem titulação	A
Desenvolvimento Tecnológico	Doutorado & Mestrado	Pe
	Especialização	P
	sem titulação	A
Gestão	Doutorado & Mestrado	Pe
	Especialização	P
	sem titulação	A

Tabela 2 - Quadro das titulações

PE – Profissional especializado; P – Profissional; A – Pessoal de apoio.

Se juntarmos ao quadro os seus números, nos aproximamos ainda mais dos conceitos de Sveiby referentes aos especialistas. Primeiramente, através da diferença percentual entre as remunerações (salários, direitos e privilégios), conforme seguem:

Carreira		% de diferença em relação à mesma faixa da carreira que vem abaixo	% de diferença entre a remuneração máxima e mínima dentro da mesma carreira
Pesquisa	mínima	53	475
	média	20	
	máxima	27	
Desenvolvimento Tecnológico	mínima	3	592
	média	19	
	máxima	6	
Gestão	mínima	-	571
	média	-	
	máxima	-	

Tabela 3 – Comparativo da remuneração entre carreiras

Duas observações se fazem necessárias:

1) A triste realidade brasileira das disparidades de remuneração dentro de um mesmo ambiente de trabalho. Neste caso, as diferenças entre o mínimo e o máximo dentro de uma mesma carreira situam-se na faixa absurda de aproximadamente 500%. Ora, como pensar na valorização das competências segundo a concepção das sociedades do chamado primeiro mundo – onde vigoram conquistas sociais que impedem a ocorrência de disparidades tão absurdas na valorização do trabalho – em uma realidade como a nossa, onde a remuneração do trabalho ainda obedece a critérios elitistas? Trocando em miúdos, o funcionário de uma determinada carreira, cuja remuneração é da ordem de 500% menor do que outro funcionário da mesma carreira, com certeza vive em ‘outra’ organização.

2) O filé mignon das remunerações localiza-se na área de pesquisa, cujos valores são bem mais elevados que os da área de desenvolvimento tecnológico.

Conclui-se, portanto, que a elite, segundo a terminologia de Sveiby, encontra-se na área de pesquisa. Os quantitativos de funcionários não deixam margem a dúvidas sobre qual a categoria de funcionário que compõe esta faixa privilegiada:

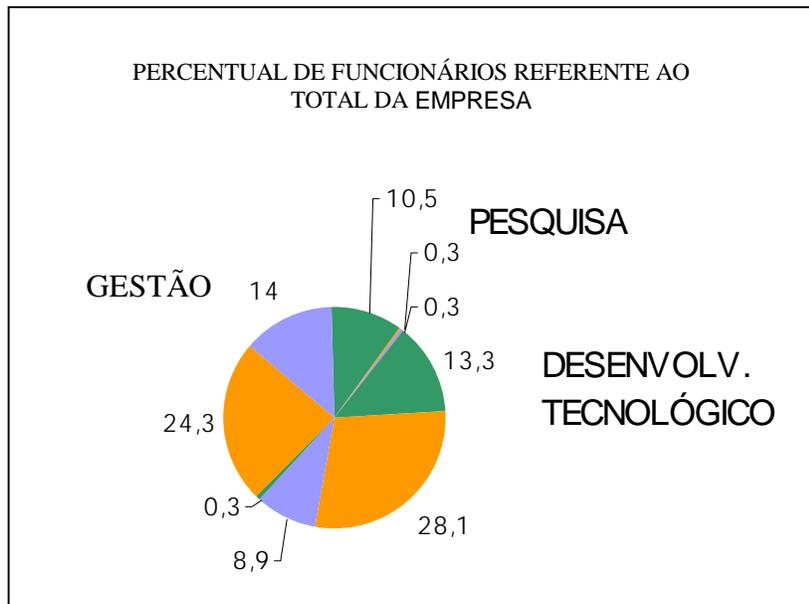
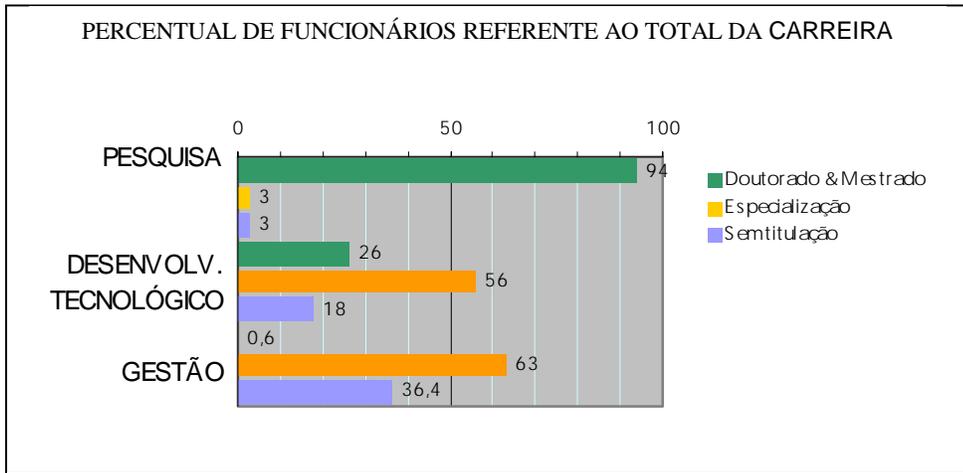


Gráfico 1e 2 – Percentual de funcionários nas carreiras e na empresa (1997)

Ora, ainda repetindo Sveiby, os ‘especialistas’ são a elite e, como a carreira de pesquisa é composta praticamente por mestres e doutores (94%), confirma-se assim, desta feita pelo ângulo quantitativo, o acerto em se considerar mestres e doutores como os ‘especialistas’ da empresa.

Outra questão crítica emerge dos gráficos acima, e diz respeito à estratificação das carreiras. Uma carreira, a de pesquisa, é basicamente composta por especialistas. A carreira de desenvolvimento tecnológico, pelo ponto de vista da presença de especialistas, funciona como uma carreira intermediária, com 26% dos seus quadros compostos por especialistas. Já a carreira de gestão não tem praticamente nenhum especialista (apenas 0,6%), ou seja, a empresa apresenta uma carreira que contribui com praticamente 40% de seus quadros sem nenhuma valorização de suas competências. Não é difícil concluir que a empresa se encontra provavelmente cindida entre especialistas e não-

especialistas, e entre funcionários de pesquisa e funcionários de gestão. Esta cisão obviamente *não aponta para a valorização de suas competências* e, neste sentido, a empresa está longe de alcançar os parâmetros organizacionais que Sveiby coloca como fundamentais e prioritários para uma organização do conhecimento.

3.1.2 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Uma vez caracterizadas as competências e levantados alguns de seus problemas, podemos proceder à análise de alguns dos índices referentes à avaliação das competências.

a) Proporção de profissionais na empresa

É um indicador de eficiência das competências de uma empresa¹. Segundo Sveiby,

“um indicador-chave da eficiência é a proporção de profissionais na empresa, isto é, o número de profissionais dividido pelo número total de funcionários. Essa medida indica a importância dos profissionais para a empresa.” (idem:203-204)

Segue abaixo o quadro para estes índices, expressos em valores percentuais, e registrados para o biênio 1996/97. Cabe registrar que não existem diferenças significativas entre ambos os anos, indicando uma situação de relativa estabilidade e de baixa rotatividade (ver índices de rotatividade a seguir):

Relação Entre Profissionais	1996 (%)	1997 (%)
Especialistas/Profissionais	31	31
Especialistas/Funcionários	22	24
Profissionais/Funcionários	72	77
Apoio/Funcionários	28	23

Tabela 4 – Quadro geral - Relação entre os profissionais na empresa

Cabe observar que, ao comentar a análise desses índices para o caso da empresa WM-Data, Sveiby afirma, como se referisse a uma espécie de índice exemplar, que naquela empresa a participação de pessoas que não geram receita, ou seja, do pessoal de apoio, nunca deveria ultrapassar 10% do total de funcionários. Portanto, o índice que a *Fuzzy* apresenta para a relação ‘apoio/funcionários’ (23% em 97 e 28% em 96 - tabela 4) está bem longe do ideal apontado por Sveiby².

b) Rotatividade

É um indicador de estabilidade das competências de uma empresa. Segundo Sveiby, “*uma rotatividade muito baixa (abaixo de 5%) sugere uma situação estável, porém estática. Uma taxa de rotatividade elevada (acima de 20%) normalmente sugere que as pessoas estão insatisfeitas*” (idem:208).

Segue abaixo o quadro para dois índices de rotatividade. O primeiro (anotado na tabela 5 como *i*) é constituído pela relação entre o número de pessoas que saem e o número que pessoas que entram, indicando qual a direção predominante de movimento de funcionários, se de entrada ou de saída. O segundo índice (anotado como *ii*) registra, em valores percentuais, a relação entre o número de funcionários que saem da empresa e o total de funcionários.

Rotatividade	1995 (%)	1996 (%)	1997 (%)
(i) Pessoas que saem/pessoas que entram	22	23	400
(ii) Pessoas que saem/funcionários que permanecem	7,7	6,7	5,5

Tabela 5 – Rotatividade dos funcionários na empresa

Observamos que:

1) A rotatividade apontada pelo índice (ii) para os três períodos está na faixa que Sveiby considera baixa, ou seja, de 'estabilidade estática'. Uma hipótese sobre tal estabilidade relaciona-se à própria cultura do serviço público, onde a estabilidade se encontra consolidada através de práticas e relações cotidianas de trabalho e de instrumentos jurídicos que a asseguram legalmente.

2) Entretanto, esta aparente estabilidade é contraditada pela súbita mudança do índice (i) no ano de 1997, indicando que o número de funcionários que deixaram a empresa quebrou o patamar estabilizado nos anos anteriores em torno dos 22% para um surpreendente salto rumo a 400%. Tal descontinuidade diz respeito às políticas de pessoal praticadas pelo setor público, desde à reforma da previdência, ao congelamento de salários e aos programas de demissão voluntária, claramente apontando na direção do enxugamento de pessoal.

Podemos concluir que a estabilidade das competências encontra-se numa situação contraditória. Por um lado, a instabilidade econômica e a retração de mercado de trabalho, aliados à cultura da estabilidade do servidor público, reforçam a tendência pela disposição do quadro de funcionários em permanecer na empresa, mascarando assim quaisquer insatisfações, ou melhor, produzindo um quadro de 'satisfação forçada'. Por outro lado, a insatisfação se expressa na extrema superioridade da 'velocidade' de saída sobre a 'velocidade' de entrada de funcionários, como indício de desestímulo à carreira pública. Portanto, a situação atual da *Fuzzy*, a depender de seus índices de rotatividade, indica uma 'estabilidade instável'. Significa dizer que, em termos da administração das competências segundo a ótica modernizadora do investimento em ativos intangíveis, o quadro atual é extremamente

prejudicial à valorização das competências, estando a exigir um posicionamento mais claro da empresa ou do setor público como um todo perante seus funcionários.

c) Faixa etária

É um indicador de estabilidade das competências de uma empresa. Segundo Sveiby, “*assim como a rotatividade e o tempo de serviço, é também um indicador dinâmico: uma média de idade elevada denota uma empresa estável dotada de mais sabedoria do que impulso*” (idem:206). A média de idade da *Fuzzy* é de 41 anos, assim expressando uma tendência conservadora e de envelhecimento de seus quadros. Sveiby deixa escapar, pelos exemplos que mostra ao longo de seu livro, que esta média deveria localizar-se em torno de 35 anos. Neste sentido, a *Fuzzy* precisará dedicar-se com mais afinco à renovação de seus quadros, evitando aquilo que Sveiby denomina de “a praga do crescimento zero” (idem:207), ou seja, o rápido envelhecimento de seus quadros.

d) Treinamento

É um indicador de crescimento/renovação das competências de uma empresa. Segundo Sveiby, “*nas empresas do conhecimento, que dependem fortemente do conhecimento e da competência de seus funcionários, o desenvolvimento da competência deve ser um item em que a empresa invista pesadamente...*” (idem:202). Para que se pudesse obter um indicador mais significativo, a empresa teria de tornar disponíveis informações que permitissem calcular o número real de horas despendidas em treinamento *por funcionário*. Os dados disponíveis para a *Fuzzy* seguem abaixo:

Treinamento Nacional	1995	1996	1997
Percentual de funcionários treinados	11,3	76	98
Percentual de treinados com custo	-	13	9
Percentual de treinados sem custo	-	87	91

Tabela 6 – Treinamento de pessoal

Apesar dos elevados quantitativos de funcionários treinados no biênio 96/97, é no número relativo de horas gasto por funcionário em treinamento que poderíamos encontrar uma dimensão mais exata dos investimentos em treinamento, uma vez que, segundo Sveiby, “os custos com treinamento, obviamente, devem incluir também o tempo gasto porque, em geral, o tempo é o item mais dispendioso” (idem:202). Em verdade, conforme já apontamos, o número de horas de treinamento por funcionário não foi informado, nem qual foi a frequência predominante de carreira e respectivas categorias de

funcionários que buscaram tais cursos. Entretanto, apesar da falta de informações tão preciosas, não é de todo descabido supor que grande parte do treinamento pode ter representado o mero adestramento do quadro em cursos de curta duração, conforme se pode depreender da preponderância maciça de treinamento ‘sem custo’.

Quanto ao conteúdo dos cursos, a metodologia de divulgação e seleção e os estudos que estão sendo realizados pela alta administração – “planejamento para se garantir a disponibilidade,...., de recursos humanos especializados... para o setor...”- têm mostrado a dificuldade da organização em definir outro caminho que não a manutenção de uma lógica de organização do trabalho fragmentada, característica da era industrial, onde não ocorria a valorização de especialistas em outras áreas também estratégicas para a empresa.

Cabe ressaltar o aspecto positivo do elevado quantitativo de funcionários que, espontaneamente, procuraram os cursos disponíveis na instituição. Este fato demonstra o interesse dos funcionários em se atualizarem dando, assim, maior visibilidade do potencial de uma cultura para a adoção de políticas de capacitações continuadas.

O treinamento internacional é apresentado na forma de ‘número de missões’, entendendo-se por uma missão a participação de um funcionário em curso, estágio, visita científica e/ou congresso, seja na condição de ouvinte ou de apresentador de trabalho. Com relação a este quantitativo, importa ressaltar que *nenhum funcionário da carreira de gestão, durante o biênio 1996/97, foi escalado para uma missão internacional*, reforçando as observações já feitas sobre a valorização e a cisão do quadro funcional entre as carreiras de pesquisa e desenvolvimento, por um lado, e de gestão, por outro.

e) Promoção

É um indicador de crescimento/renovação das competências de uma empresa. Sveiby não faz nenhuma menção direta a um indicador capaz de expressar a mobilidade profissional do funcionário dentro da organização. No caso da *Fuzzy*, o indicador disponível é o percentual utilizado da verba alocada para a promoção de funcionários, conforme ilustra o quadro abaixo:

Promoção	1995 (%)	1996 (%)	1997 (%)
Verba utilizada para promoção (da verba disponível)	12	6	4

Tabela 7 – Promoção

Como se pode ver, a situação é extremamente preocupante, indicando que, apesar da disponibilidade de verba, o plano de carreira da *Fuzzy* não está harmonizado com as políticas internas ou com as necessidades de seu corpo de funcionários, dificultando o crescimento profissional dentro da empresa. Cabe ressaltar que no caso das funções de ‘chefia’, funções de confiança e similares, estas “passaram por uma nova estrutura remuneratória no início do governo (Lei 9.030, de abril de 1995), resultando em aumentos entre 149% e 205%,” (Jornal Servidor). Fica assim cristalino que a administração das competências na *Fuzzy* esbarra, possivelmente, não apenas na tão decantada falta de verbas, mas também na inadequação de seu plano de carreira e políticas de pessoal.

3.2 ESTRUTURA INTERNA

Sveiby considera a estrutura interna como o “fluxo de conhecimento dentro de uma organização – as patentes, os conceitos, os modelos e os sistemas de computação e administrativos”. Este fluxo representa o esforço de seu pessoal para dentro da empresa, a formação da cultura da organização e a interação entre os seus funcionários.

3.2.1 MEDIDAS DE EFICIÊNCIA

A tabela a seguir esboça alguns indicadores sinalizando se a eficiência da estrutura interna está melhorando ou não.

Categoria	Variação % de receita por pessoal	Variação % do quantitativo de pessoal
(i) Pessoal de apoio	56	-24
(ii) Profissional	11	7
(iii) Especialista	17	2
(iv) Funcionário	25	-5

Tabela 8 – Incremento na receita por categoria (período de 1997/1996)

Vale lembrar que o indicador de receita, principalmente para um órgão público, representa mais uma ferramenta para avaliação global do que um demonstrativo direto de sua eficácia.

O índice (i) de receita por pessoal de apoio, ou seja, por aqueles funcionários que dão sustentação e eficácia à estrutura interna, pode indicar se o grau de eficiência administrativa está mudando. Na *Fuzzy* foi constatado um incremento na relação de receita por pessoal de apoio, de 1996 para 1997, da ordem de 56%. Verificamos que grande parte desse incremento se deve mais às vendas efetivas

no período do que à política de cobrança implementada na empresa ou à redução no pessoal de apoio constatada anteriormente.

Os demais índices (de ii a iv), também podem trazer informações em uma relação de causa e efeito quanto à eficiência da estrutura interna. Isto acontecerá com a prática, quando o administrador, após avaliações periódicas e ajustes das variáveis, poderá perceber qual o instrumento desta orquestração que está lhe trazendo informações relevantes: se é o número de especialistas que influencia a receita ou se é o número de profissionais; se são todas as categorias de funcionários que se sentem motivados a participar igualmente ou não etc. As pequenas oscilações dos indicadores poderão dar pistas significativas para avaliação do objetivo estratégico da empresa.

3.2.2 MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DE VALORES E ATITUDES

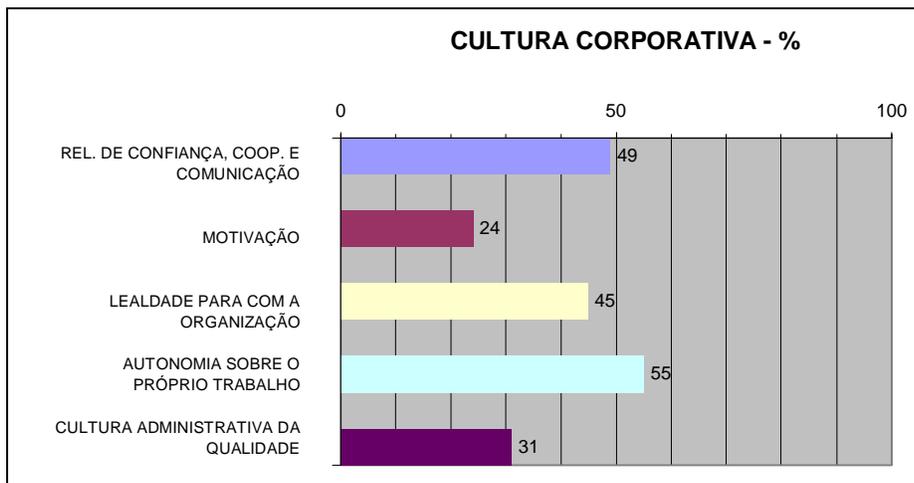


Gráfico 3 – Cultura corporativa

Baseado em Pinto, Ricardo A. S., 1996

Segundo Sveiby, este indicador dá uma medida de como anda a cultura corporativa, ou seja, “a atitude dos funcionários em relação ao local de trabalho, aos clientes e aos superiores hierárquicos”.

Em pesquisa sobre a cultura administrativa realizada durante os anos 1995/1996 (Pinto, 1996), entre 290 funcionários da *Fuzzy*, constatamos que enquanto o desempenho financeiro da organização melhorava, paradoxalmente, os resultados daquela pesquisa sinalizavam o relativo descrédito dos funcionários (45%) para com a organização (gráfico 3).

O resultado global obtido para o fator 'Autonomia dos Empregados' (55%), contrapondo-se com o baixo resultado relativo à 'Motivação' (24%) e também com o baixo índice relativo à média global de

'Cultura da Qualidade' (31%), nos leva a questionar sobre uma possível conveniência em se manter tal tipo de estrutura e sobre a necessidade de seu equilíbrio.

3.3 ESTRUTURA EXTERNA

Embora não existam dados disponíveis para analisá-la, vale observar que a estrutura externa pressupõe um olhar sobre os clientes, a relação com fornecedores, a imagem e o valor da marca. O acompanhamento de indicadores desta estrutura pode contribuir para identificar aspectos, por exemplo, da conveniência ou não em aumentar o relacionamento com um determinado cliente ou fornecedor, usufruindo não só de vantagens financeiras mas também de vantagens intangíveis.

A imagem da empresa é um aspecto que merece especial atenção. Ela pode sofrer conseqüências dos valores que os funcionários têm da própria organização. Se analisarmos sob uma perspectiva de causa e efeito, fatores inibidores de produtividade interna como a motivação e a cultura da qualidade (gráfico 3) podem repercutir na imagem externa da empresa, causando prejuízos como a perda de parcerias, acordos e benefícios intrínsecos dos mais diversos tipos para a instituição.

4. CONCLUSÃO

As perspectivas para o futuro da empresa estudada parecem não indicar mudanças significativas que estejam em sintonia com os novos conceitos relativos às organizações do conhecimento, conforme caracterizados por Sveiby. A estruturação e os incentivos adotados para as diferentes carreiras de funcionários da *Fuzzy* apontam para uma dificuldade de crescimento profissional, bem como para uma deficiência de integração entre as categorias profissionais. Reforça-o, o fato de que o grupo de trabalho destinado a planejar o desenvolvimento dos 'recursos humanos especializados' para os próximos anos define como profissional “qualquer”³ funcionário que tenha feito “qualquer” curso, *exclusivamente* no setor de atuação do órgão. Mais ainda, a ausência de objetivos e metas estratégicas, que ganhem a transparência e a credibilidade junto aos funcionários, e que sejam acompanhadas e revistas periodicamente pela alta administração, torna inconsistente qualquer iniciativa isolada por parte de seus empregados ou de seus superiores, apontando para a sub-utilização do potencial de todo o conjunto organizacional.

É necessário ter clareza, para não se cair na armadilha do tipo de gerenciamento reformista apoiado ‘cientificamente’ em registros matemáticos aparentemente ‘isentos’ de significados de controle e poder. A utilização somente de indicadores de produtividade pode atuar como mero derivativo das

técnicas de “comando à distância” (Chanaron, J.J. y Perrinij), ou seja, um aprofundamento da ‘administração científica’ de corte taylorista. Neste sentido, talvez o primeiro passo seja buscar identificar os valores que a empresa deseja para si, não só a partir do mercado ou de interesses privados e corporativos, mas também, e principalmente, das legítimas aspirações de todo o seu corpo de funcionários e de sua financiadora maior, a sociedade brasileira.

Se considerarmos o conhecimento como uma construção cultural (Cortella,1998) e se a cultura corporativa da *Fuzzy* anda em baixa, podemos supor que parte do potencial de produção do conhecimento, a partir do patrimônio intangível individual dos funcionários, pode não estar sendo aproveitado de forma eficaz. Para diagnosticá-lo, terá a *Fuzzy* de aprofundar seus mecanismos de avaliação, abrindo mão de perspectivas obsoletas que meramente preservam o passado em vez de, citando Sveiby, “gerenciar para o futuro”, ao encontro do que ele chama de “a era da organização do conhecimento”.

5. BIBLIOGRAFIA

- CHANARON, J.J. y PERRINI J, J. (1988). "Ciencia, tecnologia y modos de organizacion del trabajo". In: *Las Nuevas Formas de Organizacion del Trabajo*. España: Ministério del Trabajo y Seguridad Social. p. 75-96.
- CHURCHILL, Neil C. & LEWIS, Virginia L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, p.30-50, maio/jun.
- CORTELLA, Mario S. (1998). *A escola e o Conhecimento – fundamentos epistemológicos e políticos*. São Paulo: Instituto Paulo Freire, Cortez.
- MOURÃO, Ighes Ferber T. e BALCEIRO, Raquel B. (1998). *A organização de final de século na área de informática*. (a publicar)
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. (1987). *Raízes do Brasil*. 19. ed. Rio de Janeiro: José Olympio.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1997). *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus.
- JORNAL SERVIDOR. (1998). Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.
- PINTO, Ricardo A. S. (1996). *Estratégias da qualidade: uma análise dos fatores para implementação no setor público de ciência e tecnologia*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Fluminense. Niterói.
- SANTOS, Wanderly G. (1987). *Cidadania e justiça: a política social na ordem brasileira*. Rio de Janeiro: Campus.
- STEWART, Thomas A. (1998). *Capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- SVEIBY, Karl E. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Outras publicações consultadas:

- Fuzzy*. Home Page na Internet. jul.1997.
- Fuzzy*. Intranet. PDRH. Rio de Janeiro, 1997.
- Fuzzy*. Material de apresentação do órgão de Recursos Humanos para reunião anual. 1997.
- Fuzzy*. PRH. Rio de Janeiro, 1997.
- Fuzzy*. Relatório anual RH. Rio de Janeiro, 1996.
- Fuzzy*. Relatório preliminar FT. Rio de Janeiro, 1997.

¹ Sobre a classificação dos indicadores em indicadores de crescimento/renovação, indicadores de eficiência e indicadores de estabilidade, ver Sveiby, 1998, p.197.

² A tabela 4 pode ser refeita por carreiras, fortalecendo as observações e revelando novos detalhes:

relação entre profissionais na empresa	1996 (%)	1997 (%)
especialistas/profissionais	96	97
especialistas/funcionários	93	95
profissionais/funcionários	96	98
apoio/funcionários	3,5	2,3

Tabela i - *Pesquisa*

relação entre profissionais na empresa	1996 (%)	1997 (%)
especialistas/profissionais	32	32
especialistas/funcionários	24	26
profissionais/funcionários	77	82
apoio/funcionários	23	18

Tabela ii - *Desenvolvimento*

relação entre profissionais na empresa	1996 (%)	1997 (%)
especialistas/profissionais	0,7	1
especialistas/funcionários	0,4	0,7
profissionais/funcionários	58	64
apoio/funcionários	42	36

Tabela iii - *Gestão*

Através destas tabelas por carreira, fica reforçada a cisão da carreira de gestão com as outras carreiras. Igualmente, é possível perceber que a estabilidade do quadro de funcionários apresenta algumas nuances que tornam complexo o diagnóstico inicial de relativa estabilidade. Em verdade, aparece com mais nitidez a redução do pessoal de apoio havida no biênio 96/97 (embora esboçada no quadro mais geral, onde é possível observar que o percentual de pessoal de apoio em relação ao quadro total caiu de 28 para 23%), uma vez que esta tendência revela-se com maior realce quando se olham as carreiras de desenvolvimento tecnológico e gestão, sendo que nesta última, ainda que com a redução havida, o percentual de pessoal de apoio está muito afastado do ideal proposto por Sveiby. Portanto, é possível afirmar que, embora não nos tenhamos aprofundado nos motivos desta redução, ela expressa à luz do percentual supostamente ideal de 10%, uma melhora na administração das competências.

Abaixo, reproduzimos a tabela geral de forma a perceber que, com a redução do pessoal de apoio, o setor profissional fortaleceu-se por igual, uma vez que a relação especialistas/profissionais manteve-se em 31%.

relação entre profissionais na empresa	1996 (%)	1997 (%)
especialistas/profissionais	31	31
especialistas/funcionários	22	24
profissionais/funcionários	72	77
apoio/funcionários	28	23

Tabela iv - *Quadro geral*

³ Informação verbal.