

## PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA COMERCIAL

### **Romualdo Douglas Colauto**

Doutor em Engenharia de Produção - PPGEP/UFSC  
Professor da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG  
Endereço: Rua Curitiba, 832 – 7º andar – Sala 703 - Centro  
CEP 30170-120 - Belo Horizonte/MG – Brasil  
E-mail: rdcolauto@face.ufmg.br  
Telefone: (31) 3279-9136

### **Ilse Maria Beuren**

Doutora em Controladoria e Contabilidade - FEA/USP  
Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis  
da Universidade Regional de Blumenau – PPGCC/FURB  
Endereço: Rua Antônio da Veiga, 140 – Sala D 206 - Victor Konder  
CEP 89010-500 – Blumenau/SC – Brasil  
E-mail: ilse@furb.br  
Telefone: (47) 3321-0565

### **RESUMO**

O artigo objetiva apresentar uma proposta para avaliar a gestão do conhecimento em uma empresa comercial. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, com abordagem predominantemente qualitativa, por meio de um estudo realizado em uma empresa comercial. Para o desenvolvimento da proposta, optou-se por utilizar uma entrevista semi-estruturada com o *controller* da empresa e de um *checklist* para identificar se a organização dispõe de elementos para operacionalizar a proposta. A viabilidade da proposta implica que a alta administração faça a ligação entre as informações dos indicadores com o planejamento e o controle das estratégias definidas. A pesquisa contribui na sugestão de um conjunto de indicadores que facilitam a monitoração da estrutura interna e externa da empresa.

Palavras-chave: Indicadores. Avaliação. Gestão do conhecimento.

### **ABSTRACT**

The article introduces a proposal to evaluate knowledge management in a commercial company. In order to do this, exploratory research of a predominantly qualitative character has been carried out through a study conducted in a commercial company. To develop the proposal, the company controller was submitted to a semi-structured interview and a checklist was used to identify if the organization had elements necessary for the proposal operationalisation. The proposal's viability depends on the high-level administration ability to connect information on indicators to the planning and control of defined strategies. The research contribution is a suggestion of a set of indicators which can facilitate monitoring of the internal and external company structures.

Keywords: Indicators. Evaluation. Knowledge Management.

## 1 INTRODUÇÃO

As informações e *know-how* absorvidos e disseminados pela organização podem caracterizar-se como o desenvolvimento de competências. Segundo Nonaka e Takeushi (1997), o conhecimento utilizado pela organização para realizar novos negócios ou desenvolver produtos converge para a criação da competência na organização. A competência na organização é definida por Fleury e Fleury (2000) como sendo a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em bens e serviços.

Uma das possíveis bases para expansão dos negócios é a difusão do conhecimento nas organizações e no mercado. Este pressuposto se fundamenta na possibilidade de se utilizar parcerias relacionadas às competências tecnológicas e organizacionais, que comprometidas com o aumento da rentabilidade e associadas à unicidade da vantagem competitiva ajudam as empresas a colocarem novos produtos no mercado antes dos concorrentes (IGLESIAS; POPADIUK, 2003).

Termos como gestão do conhecimento, capital intelectual, inteligência competitiva são caracterizadores da nova área de interesse da administração das organizações. Emergem como uma consequência da globalização, evolução tecnológica e do desmantelamento da hierarquia empresarial da era industrial, buscando administrar a utilização, criação e disseminação do conhecimento, a partir da premissa de que este se tornou um recurso econômico proeminente nas organizações (COLAUTO; BEUREN, 2003).

A gestão do conhecimento, vista na perspectiva atual, surgiu na década de 1990 como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda corporação. Usada adequadamente, é tida como instrumento estratégico competitivo, resistente ao modismo da eficiência operacional. Para Sveiby (2000), o tema centra-se em aproveitar recursos existentes na empresa, proporcionando aos seus integrantes empregar as melhores práticas, poupando o reinvento de processos.

Decorre-se que os sistemas tradicionais de avaliação, segundo Norton (2001), não foram concebidos para lidar com a complexidade dos ativos intangíveis, cujo valor é potencial, indireto e depende do contexto. Potencial porque só passa a ter valor quando é transformado em valor tangível. Indireto já que raramente os ativos intangíveis têm impacto direto sobre os resultados tangíveis, como a receita ou o lucro. Por exemplo, um investimento em treinamento de pessoal melhora a qualidade dos serviços, influencia na confiança dos clientes e, por consequência, em sua retenção, o que, por sua vez, resulta em maiores receitas. Depende do contexto, porque o valor é determinado na concepção da estratégia que cria valor.

Nessa perspectiva, uma das lacunas existentes nas organizações se deve fundamentalmente ao fato de que algumas questões no gerenciamento dos negócios não são respondidas satisfatoriamente, entre elas, a avaliação do conhecimento existente nas empresas. Assim, o trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de indicadores para avaliação da gestão do conhecimento em uma empresa do setor comercial.

O trabalho está organizado em cinco partes, iniciando-se com esta introdução. Na sequência, procede-se à abordagem conceitual da gestão do conhecimento e das metodologias de avaliação, segundo as propostas de Sveiby (1997), Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1998). Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. A partir disso, sugere-se um conjunto de indicadores para avaliação da gestão do conhecimento em uma empresa comercial. Por último, apresentam-se as considerações finais do estudo.

## 2 ABORDAGEM CONCEITUAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Sveiby (1998), todos os ativos e estruturas organizacionais, sejam tangíveis ou intangíveis resultam da atividade humana. As pessoas criam estruturas externas e

internas para se expressarem no meio ambiente em que estão inseridas. Isto ocorre porque as pessoas têm capacidade de agir em variadas situações quando desenvolvem atividades dentro das organizações. Assim, a competência humana pode ser considerada um ativo intangível.

De modo semelhante, as organizações criam estruturas externas e internas e utilizam a competência de seus funcionários para atingirem suas metas. Nesse sentido, pode-se entender que os ativos intangíveis de uma organização são formados pelas: a) estruturas externas; b) estruturas internas; e c) competências dos funcionários. A estrutura externa diz respeito aos clientes, às relações com os fornecedores e à imagem da empresa. A estrutura interna inclui patentes, conceitos, modelos, *softwares* e sistemas de administração. A competência dos funcionários refere-se à capacidade de ação das pessoas em situações distintas.

Savi, Amaral e Rozenfeld (2003) mencionam que a gestão do conhecimento não traz uma definição consensualmente aceita, tampouco um esquema universal dentro do qual possam alinhar as diferentes atuações dos profissionais. Adotam a definição proposta por Loughbridge (1996), no artigo *Intellectual capital and knowledge management*, no qual a gestão do conhecimento é concebida como aquisição, troca e uso do conhecimento dentro das organizações, incluindo os processos de aprendizado e os sistemas de informação. Tal requer a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento corporativo, de forma a ser compartilhado e apropriadamente aplicado, sendo sua sistematização vital às organizações.

Bukowitz e Williams (2002, p.17) expõem que a gestão do conhecimento é “um campo em rápida evolução, que foi criado pela colisão de diversos outros - recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão de mudança, tecnologia da informação, gestão da marca e reputação, mensuração e avaliação de desempenho”. De forma pragmática, a gestão do conhecimento inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais ligados à organização no processo de geração de novos conhecimentos para favorecer vantagens na competição pelo mercado e a acessibilidade a grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e tecnologias que tornam possível este processo (CAMPOS; BARBOSA, 2001).

A gestão do conhecimento está, conforme Fleury e Fleury (2000), imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações, conjugando três processos: a) aquisição e desenvolvimento de conhecimento; b) disseminação; e c) construção de memórias em um único processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização. Teixeira Filho (2000) explicita que é a coleção de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da empresa. É uma nova confluência entre Tecnologia da Informação e Administração, um novo campo entre a estratégia, cultura e os sistemas de informação da organização.

Normalmente, a gestão do conhecimento é contemplada como um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem identificar, analisar e administrar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa e seus processos associados. Segundo a abordagem de macroprocesso organizacional, a gestão do conhecimento compreende o planejamento, execução e o controle de ações voltadas para desenvolver o conhecimento da empresa e seus processos correlatos, tendo em vista a excelência empresarial e a criação de vantagens competitivas sustentáveis (CATÃO; CÂNDIDO, 2003).

A gestão do conhecimento baseia-se na premissa de que o conhecimento proporciona: a) laços mais estreitos com os clientes; b) análise de informações corporativas para lhe atribuir novos usos; c) criação de processos capazes de habilitar os funcionários a acessar e utilizar informações para conquistar novos mercados; d) desenvolvimento de novos produtos. No entanto, aliado aos processos de gestão do conhecimento e suas ferramentas, é importante que haja transformações culturais e iniciativas gerenciais com o intuito de obter, cultivar, transferir e renovar o conhecimento necessário para a empresa tomar decisões melhores e com

mais rapidez. Estes requisitos são relevantes para incentivar as pessoas a compartilharem e capitalizarem seus ativos de conhecimento (BARROSO; GOMES, 2001).

Com o enfoque na gestão do conhecimento, inicia-se um processo para rever a organização, suas estratégias, estruturas e, principalmente, a cultura organizacional. A preocupação central passa a ser a transposição do conhecimento tácito, necessário durante todo o ciclo dos negócios, para uma forma explícita, uma vez que a disseminação do conhecimento do corpo funcional é fato crucial nas estratégias das organizações.

### **3 AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A proposição de que a inteligência humana e os recursos intelectuais constituem os ativos mais valiosos e estratégicos das empresas tem sido amplamente focada por diversos autores, como Stewart (1997), Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998), Chait (1999), Fleury e Fleury (2000), Barroso e Gomes (2001), Bukowitz e Williams (2002), Colauto e Beuren (2003), Catão e Cândido (2003), Oliveira e Forte (2003).

Todavia, propor metodologias para se avaliar a gestão do conhecimento requer a predisposição para se fazer adaptações em metodologias já concebidas, pois não há instrumentos unânimes que permitam traduzir objetivamente essas informações para todos os segmentos empresariais. Isto ocorre devido às particularidades de cada empresa em seu campo de atuação e ainda aos recursos técnicos disponíveis para obter os dados necessários para compor um conjunto de indicadores que permitam a monitoração contínua das ações planejadas e desempenhadas.

Normalmente, os trabalhos que abordam a avaliação da gestão do conhecimento trazem como referência básica as metodologias e conceituações propostas, principalmente, por Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1997). Essas abordagens são consideradas pelo pioneirismo no desenvolvimento de pesquisas na área.

#### **3.1 Avaliação da gestão do conhecimento na perspectiva de Karl Erik Sveiby**

Sveiby (1998) propõe que os ativos invisíveis de uma organização sejam classificados em três grupos: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa. Cada um desses grupos contempla indicadores de crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. O modelo recebe o nome de Monitor de Ativos Intangíveis. É utilizado como indicador de medidas de avaliação para fins internos. Deve-se selecionar apenas um ou dois dos índices para cada indicador, pois a utilização de mais de dois índices pode confundir os interessados.

Quanto à finalidade da avaliação, Sveiby (1998) relaciona duas prioridades principais: a) apresentação externa, em que a empresa descreve, da forma mais precisa possível, aos clientes, credores, acionistas e outros usuários, a qualidade de sua gerência e a possibilidade de poder tratar um fornecedor ou credor como confiável; e b) avaliação interna, funcionando como um sistema de gerenciamento de informações que possibilita os gestores conhecerem a empresa, monitorar seu progresso e adotar medidas preventivas e corretivas.

A utilização dos indicadores sugeridos ganha relevância quando são realizadas comparações com alguns parâmetros préestabelecidos, além do acompanhamento em vários períodos consecutivos. Conforme Sveiby (1998), uma avaliação nada significa se não for comparada com algum referencial. Explica que o acompanhamento dos indicadores deve cobrir, pelo menos, três ciclos de avaliação, antes de tentar analisar os resultados. O ideal é que as avaliações sejam repetidas anualmente.

#### **3.2 Avaliação da gestão do conhecimento conforme Leif Edvinsson e Michael S. Malone**

Edvinsson e Malone (1998) citam que uma forma para se entender o capital intelectual é por meio da linguagem metafórica, comparando a empresa com uma árvore. Consideram a

parte visível o descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros e outros documentos e o que está abaixo da superfície, o capital intelectual, compreendendo os fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível. Esses fatores dinâmicos ocultos são divididos em dois grupos: capital humano e capital estrutural.

O capital humano é composto pelo conhecimento, experiência, poder de inovação, habilidade dos empregados, cultura e filosofia da empresa, além da capacidade dos funcionários em combinar conhecimentos e habilidades para inovar suas funções, os quais não podem ser propriedade da empresa. O capital estrutural compreende os equipamentos de informática, *softwares*, bancos de dados, patentes, marcas registradas e o restante da capacidade organizacional que apóia a produtividade dos empregados e o relacionamento com os clientes, os quais são propriedade da empresa.

Com referência ao relacionamento com os clientes, crêem ser prudente desdobrá-lo para a categoria Capital de Clientes, pois denota maior importância à empresa. Desse modo, o Capital de Clientes contempla o valor do relacionamento com os clientes. Embora soe estranho, este sempre esteve presente de forma oculta no *goodwill*, obtido mediante a subtração do valor de mercado da empresa, quando negociada por um valor superior ao contábil, com o valor das patentes e os direitos autorais.

Juntas, essas formas de avaliação buscam captar uma empresa em movimento à medida que transformam suas habilidades e seus conhecimentos em diferenciais competitivos e riqueza. Edvinsson e Malone (1998) aplicaram a metodologia na companhia sueca de seguros e serviços financeiros Skandia, denominando o instrumento proposto de Navegador Skandia. Os focos utilizados são áreas nas quais uma empresa direciona sua atenção. Desses focos, origina-se o valor do capital intelectual no âmbito de seu ambiente.

### **3.3 Avaliação da gestão do conhecimento na concepção de Thomas A. Stewart**

Stewart (1997) segmenta sua metodologia em quatro grupos: medidas do todo, medidas do capital humano, medidas do capital estrutural e medidas do capital de clientes, denominando-o Navegador do Capital Intelectual. Sua aplicação resulta em uma alternativa para visualizar, de forma simultânea, diversas dimensões do capital intelectual e que poderiam atuar como um facilitador na gerência dos ativos do conhecimento.

O navegador apresenta-se na forma de círculo dividido em escalas, cujos eixos não se preocupam em demonstrar valores, e sim as metas atingidas pelas empresas. Na prática, pode-se definir escalas de maneira que as metas sejam alocadas às extremidades, em que o eixo cruza o círculo. Traçando a posição em cada escala e ligando os pontos, obtém-se um polígono, mostrando no interior os resultados atuais e na parte externa o que se deseja atingir.

## **4 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA**

O delineamento do estudo configura-se como exploratório, que utiliza fontes secundárias e primárias, com abordagem lógica dedutiva. Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p.64) explicam que o estudo exploratório tem por finalidade principal “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, a fim de fornecer hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Andrade (2002) elenca como finalidades substanciais para a pesquisa exploratória: a) proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; b) facilitar a delimitação do tema de pesquisa; c) orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; ou d) descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto.

Quanto aos procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos, o estudo se desenvolveu num ambiente em que se preconizou a abordagem qualitativa. O método qualitativo, conforme Richardson (1999), caracteriza-se pelo não emprego de instrumental estatístico como base no processo de análise de um problema. Utilizou-se a

pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento do trabalho, buscando formar um corpo teórico sobre o assunto proposto e sobre o estudo de caso, centrado em uma indústria moveleira.

A pesquisa bibliográfica busca, segundo Cervo e Bervian (1983), explicar um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos, de forma a conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas passadas sobre um determinado assunto, tema ou problema. O estudo de caso, de acordo com Raupp e Beuren (2003), predomina nas pesquisas em que se deseja aprofundar conhecimentos a respeito de uma situação específica. Salientam que o pesquisador tem a oportunidade de verificar *in loco* os fenômenos a serem pesquisados.

Portanto, as fontes secundárias consubstanciaram-se de pesquisa bibliográfica para a formação do marco referencial teórico. As primárias originaram-se de um caso centrado em uma empresa comercial. Para a coleta de dados, utilizou-se uma entrevista semi-estruturada com o *controller* da empresa, além de um *checklist* para verificar as condições da empresa em operacionalizar a proposta apresentada. A escolha do sujeito da pesquisa foi intencional em função da acessibilidade aos dados.

Para a análise e interpretação dos dados, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, que possibilita compreender melhor o discurso, aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens.

De acordo com Bardin (1979), a técnica de análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, descrever o conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos, ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção de variáveis inferidas das mensagens. Freitas e Janissek (2000, p. 37) comentam que a análise de conteúdo “é um método de observação indireto, já que é a expressão verbal ou escrita do respondente que será observada”.

No que concerne às limitações impostas a esta pesquisa, vale ressaltar que o presente estudo não tem o compromisso de resolver problemas acerca da gestão do conhecimento, mas propiciar uma reflexão sobre a estruturação e a viabilidade da utilização da proposta de indicadores para avaliação da gestão do conhecimento em uma empresa do setor comercial.

## **5 PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA UMA EMPRESA COMERCIAL**

A empresa em que se realizou o estudo foi constituída em 1946. Caracteriza-se como empresa familiar, de porte médio, tributada com base no lucro real, é gerida por um conselho de administração e tem como atividade o comércio varejista e atacadista de materiais de construção. Com faturamento anual de aproximadamente vinte milhões de reais, possui cerca de mil fornecedores, dez mil clientes e noventa e sete empregados distribuídos entre matriz e filiais. Atualmente trabalha com aproximadamente vinte mil itens, além de serviços de eletrificação rural e urbana.

A proposta para avaliação da gestão do conhecimento é composta por um conjunto de indicadores que foi denominado Monitor da Gestão do Conhecimento, fruto da reflexão teórica e da comparação com os modelos apresentados por Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1997). O monitor da Gestão do Conhecimento é composto por três capitais: capital humano, capital estrutural e capital de clientes. Cada segmento de capitais traz indicadores para avaliar o crescimento e renovação, eficiência e estabilidade da empresa.

O capital humano refere-se à competência dos profissionais, do pessoal de suporte e dos autônomos contratados. Entende-se por, profissionais, todas as pessoas que produzem, planejam, processam e apresentam produtos ou soluções, os quais estão diretamente envolvidos no trabalho com o cliente, como, por exemplo, gerentes, vendedores,

departamento de marketing, departamento de cadastro, caixa. O pessoal de suporte compreende os funcionários que trabalham nos setores de contabilidade, controladoria, financeiro, administração, planejamento de desenvolvimento e outros que contribuem de forma direta com a estrutura interna. Os autônomos contratados englobam os especialistas externos envolvidos na empresa, como advogados, consultores, auditores independentes.

O capital estrutural representa o fluxo de conhecimento dentro da organização. Pode ser definido como o conjunto de sistemas administrativos, conceitos organizacionais, modelos, rotinas, marcas, imagens da empresa, patentes, *softwares*, invenções, banco de dados, publicações, enfim, toda infra-estrutura necessária para fazer uma empresa funcionar. O capital estrutural, servindo de suporte ao capital humano, é o único dos capitais do Monitor da Gestão do Conhecimento que pertence à organização como um todo.

O capital de cliente inclui marcas e imagens, além de representar o fluxo externo de conhecimento nas relações com os clientes. Os clientes, segundo Sveiby (1998), além de fonte de recursos financeiros, configuram-se como outras fontes de valores, como os meios de treinamento aos funcionários, referências para outros clientes, propagandistas e formadores da imagem da empresa e incentivadores do desenvolvimento da competência, face às suas crescentes exigências de forma que o fluxo de conhecimento gerado pelos clientes, de maneira intrínseca, acaba convertendo-se em recursos financeiros.

Para avaliar cada um dos três tipos de capital, propõe-se um conjunto de três indicadores: crescimento e renovação; eficiência; e estabilidade. Os indicadores do crescimento e renovação do capital humano buscam verificar: tempo de profissão, nível de escolaridade, custo de treinamento e educação *per capita*, rotatividade da competência, tempo de treinamento no ano. Já os indicadores para verificação da eficiência do capital humano, propõem acompanhar: proporção de profissionais na empresa e as habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes. Finalmente, os indicadores para mensuração da estabilidade do capital humano analisam: média etária, tempo de serviço e taxa de rotatividade de funcionários.

Com referência ao capital estrutural, acredita-se ser possível analisar o crescimento e renovação a partir das verificações: investimento na estrutura interna, investimentos em sistemas de processamento de informações, sugestões feitas *versus* sugestões implementadas. No que concerne aos indicadores para verificar a eficiência do capital estrutural, sugere-se: proporção de pessoal de suporte, pacientes atendidos por pessoal de suporte e conhecimento dos funcionários em informática. E, para acompanhar periodicamente a estabilidade do capital estrutural, propõem-se os seguintes indicadores: idade da organização, rotatividade do pessoal de suporte e taxa de novatos.

Os indicadores para o crescimento e renovação do capital de cliente fornecem os seguintes parâmetros: número de clientes e lucratividade por cliente. A eficiência do capital de cliente pode ser mensurada por meio da aplicação dos seguintes indicadores: índice de clientes satisfeitos e receita anual por clientes. Por fim, os indicadores para mensuração da estabilidade do capital de cliente pretendem analisar: estrutura etária e a frequência de retornos para novos pedidos.

A conjunção dos indicadores propostos forma o Monitor da Gestão do Conhecimento para uma empresa do setor comercial, como demonstrado no Quadro 1.

CAPITAL HUMANO		CAPITAL ESTRUTURAL		CAPITAL DE CLIENTE	
<b>Crescimento e Renovação</b>		<b>Crescimento e Renovação</b>		<b>Crescimento e Renovação</b>	
Tempo de profissão		Investimento em estrutura interna (8)		Número de clientes (12)	
Nível de escolaridade (1)		Investimento em sistema de processamento de informações (9)		Lucratividade por cliente	
Custo de treinamento e educação <i>per capita</i>		Sugestões feitas <i>versus</i> sugestões implementadas (10)			
Rotatividade da competência (2)					
Tempo de treinamento no ano (3)					
<b>Eficiência</b>		<b>Eficiência</b>		<b>Eficiência</b>	
Proporção de profissionais na empresa (4)		Proporção de pessoal de suporte		Índice de clientes satisfeitos (13)	
Habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes (5)		Pacientes atendidos por pessoal de suporte		Receita anual por cliente	
		Conhecimento em informática			
<b>Estabilidade</b>		<b>Estabilidade</b>		<b>Estabilidade</b>	
Media etária (6)		Idade da organização		Estrutura etária (14)	
Tempo de serviço (7)		Rotatividade do pessoal de suporte (11)		Frequência de retornos para novos pedidos (15)	
Taxa de rotatividade de funcionários		Taxa de novatos			
Notas:					
(1) O nível de escolaridade refere-se: Ensino Fundamental, Ensino Médio e Ensino Superior; (2) Rotatividade da competência: está relacionada ao percentual de substituição dos profissionais nas empresas; (3) Tempo de treinamento: média de dias anual que os funcionários dedicaram a aperfeiçoamento profissional; (4) Proporção de profissionais na empresa: obtido em relação ao total de funcionários da empresa; (5) Habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes: analisado a partir de uma pesquisa direcionada; (6) Média etária – idade média dos funcionários; (7) Tempo de serviço – número de anos de dedicação à empresa; (8) Investimento na estrutura interna – percentual da receita total destinado a novos métodos ou sistemas, banco de dados, manuais, padrões de qualidade, propagandas, <i>design</i> etc.; (9) Investimento em sistema de processamento de informações – percentual sobre a receita total; (10) Sugestões feitas <i>versus</i> sugestões implementadas – proporção de sugestões dos funcionários e clientes implantadas; (11) Rotatividade do pessoal de suporte: proporção de substituição em relação ao total de funcionários; (12) Número de clientes – refere-se ao número de clientes atendidos no ano; (13) Número de clientes satisfeitos – apurado por meio de pesquisa direcionada aos clientes; (14) Estrutura etária – indica a média de anos que o cliente frequenta a empresa; (15) Frequência de retornos para novos pedidos – com base no número total de clientes.					

### Quadro 1 - Monitor da gestão do conhecimento

Fonte: elaborado pelos autores.

Para implantação da proposta de avaliação da gestão do conhecimento, a empresa estudada apresenta os seguintes elementos facilitadores: a) conscientização por parte da direção da empresa da necessidade do aprendizado contínuo e do compartilhamento de informações; b) utilização de medidas motivacionais, como as premiações, para incentivar a integração e formação de grupos de trabalho que viabilizem estratégias direcionadas ao público interno e externo; c) sistema de informação gerencial, implantação de um sistema integrado de gestão (ERP); d) tecnologia da informação disponível nos departamentos da empresa; e) conhecimento e utilização de informática por 95% dos funcionários; f) departamento de controladoria que monitora a gestão econômica e financeira da empresa, com o uso de planilhas eletrônicas desenvolvidas pelo próprio departamento; e g) departamento de

contabilidade, recursos humanos e logística estão completamente informatizados, com disponibilidade de oferecer informações ao monitor da gestão do conhecimento.

O monitor da gestão do conhecimento configura-se com um formato de apresentação dos indicadores relevantes, que auxiliam na avaliação dos itens intangíveis da empresa comercial estudada. Ressalta-se que a existência de várias medidas não-financeiras, possíveis de serem adaptadas ao monitor proposto, pode levar a organização a utilizar um número excessivo de índices, dificultando o acompanhamento periódico dos indicadores. Assim, a escolha dos indicadores depende da estratégia da organização, os quais podem ser utilizados, sobretudo, para o acompanhamento de uma estratégia orientada para o conhecimento.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na medida em que as organizações interagem no macroambiente, absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base na combinação de conhecimento, experiência, valores e regras internas para identificar informações estratégicas que criam diferenciais competitivos. Assim, com o monitoramento dos ambientes interno e externo pode agregar maior valor à estrutura interna da empresa e, conseqüentemente, aos clientes quem buscam excelência nos bens e serviços.

A gestão do conhecimento está vinculada à administração, utilização, criação e disseminação da informação para atingir os objetivos da organização, isto é, vinculada aos processos de aprendizagem organizacional. Os indicadores têm por objetivo principal identificar como as ações empregadas nas empresas influenciam no valor de mercado de uma empresa, uma vez que o valor de empresa é constituído tanto pelo patrimônio visível, quanto por seus ativos intangíveis.

A proposta para avaliação da gestão do conhecimento em uma empresa comercial contempla aspectos importantes para corroborar com as pesquisas que buscam materializar os aspectos conceituais da gestão do conhecimento, por meio de medidas de desempenho e de eficiência capazes de estabelecer referências virtuosas ao processo de gestão. Por meio da proposta de avaliação da gestão do conhecimento apresentada, acredita-se ser possível monitorar o capital humano, capital estrutural e capital de cliente, sob a ótica do crescimento e renovação, eficiência e estabilidade.

Por outro lado, é preciso ressaltar que a proposta apresentada não objetiva contemplar um quadro completo dos indicadores pesquisados e tidos como aplicáveis às empresas comerciais. Um sistema de avaliação com essa amplitude parece ser impossível estratégica, metodológica e financeiramente. Com o estudo, acredita-se ser possível monitorar o capital humano, capital estrutural e capital de cliente, sob a ótica do crescimento e renovação, eficiência e estabilidade.

Além disso, a proposta não contempla todos os indicadores possíveis para se avaliar os ativos intangíveis, pois um sistema desse porte parece ser exaustivo e comprometedor da relação custo-benefício da informação. Por isso, deve ser vista na perspectiva de apresentar sugestões, a partir das quais as empresas possam adaptar os indicadores de acordo com suas necessidades e particularidades do segmento em que atuam.

No entanto, a partir da proposta de gestão do conhecimento apresentada, acredita-se ser possível acompanhar as ações da empresa nos níveis estratégico, gerencial e operacional, sob a ótica do capital humano, capital estrutural e de clientes. A proposta apresenta sugestões iniciais, a partir das quais a empresa pode criar indicadores próprios de acordo com as necessidades e possibilidades de acompanhá-los e compará-los ao longo do tempo. Também suscita novos estudos relacionados ao tema em outras empresas do mesmo segmento ou em empresas de outros setores econômicos, inclusive com análises comparativas.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARROSO, A. C. de O.; GOMES, E. B. P. *Tentando entender a gestão do conhecimento*. Jan. 2001. Disponível em: <<http://www.crie.coppe.ufrj.br>>. Acesso em: 06 maio 2004.
- BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. *Manual de gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CAMPOS, R. L.; BARBOSA, F. V. Gestão do conhecimento: o conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável. ENANPAD, XXV, 2001. Campinas. *Anais...* Campinas-SP: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- CATÃO, M. C.; CÂNDIDO G. A. Tecnologia de suporte à gestão do conhecimento: um estudo de caso numa empresa industrial. ENEGEP, XXIII, 2003. Ouro Preto. *Anais...* Ouro Preto-MG: ABEPRO, 2003. CD-ROM.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHAIT, L.P. Se souber, conte a alguém. *HSM Management*, São Paulo, v. 4, n.14, maio/jun.1999. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br>>. Acesso em: 2 maio 2001.
- COLAUTO, R.D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 7, n. 4, p.163-185, out./ dez. 2003.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; JANISSEK, Raquel. *Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2000.
- IGLESIAS, J. L.C.; POPADIUK, S. Desenvolvimento de competências para organizações mediante alianças estratégicas. *Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo, v. 4, n 1, p. 60-71, out. 2003.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NORTON, D. Medir a criação de valor é uma tarefa possível. *HSM Management*. São Paulo, v. 4, jan./ fev. 2001, p.80-89.

OLIVEIRA, M. M.de A.; FORTE, S. H. A. C. Gestão estratégica do conhecimento: um estudo da gestão do conhecimento e estratégia empresarial nas maiores empresas do Estado do Ceará. ENANPAD, XXVII, 2003. Atibaia. *Anais...* Atibaia-SP: ANPAD, 2003. CD-ROM.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Coord.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003, p.76-97.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo Atlas, 1999.

SAVI, A. F.; AMARAL, D. C.; ROZENFELD, H. Proposta de um conceito de um sistema de apoio à gestão do conhecimento empregando gestão de projetos e modelagem de empresas. ENEGEP, XXIII, 2003. Ouro Preto. *Anais...* Ouro Preto-MG: ABEPRO, 2003. CD-ROM.

STEWART, T.A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 7. ed. Rio Janeiro: Campus, 1997.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento*. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TRIPODI, T; FELLIN, P.; MAYER, H. *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

**Artigo recebido em 16/01/06 e aceito para publicação em 24/04/06.**