

Indicadores para avaliação da gestão do conhecimento em empresas comerciais

Romualdo Douglas Colauto*
Ilse Maria Beuren**

RESUMO

O atual ambiente organizacional intensifica a importância em adquirir e gerenciar o conhecimento humano e o aprendizado interativo contínuo. O incremento na valorização do conhecimento pode ser considerado um diferencial competitivo, uma vez que, o fluxo de investimentos em pessoas e a utilização plena da inteligência dos participantes da empresa, dissemina-se na organização e converge para a criação de valor. Assim, a gestão do conhecimento deve fazer parte das estratégias das organizações. O artigo tem por objetivo apresentar uma proposta de indicadores de avaliação da gestão do conhecimento em empresas comerciais. Vale destacar que a viabilidade do estudo implica que a alta administração faça a ligação entre as informações dos indicadores com o planejamento e o controle das estratégias definidas e alcançadas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa. A pesquisa contribui na sugestão de um conjunto de indicadores que facilitam a monitoração da estrutura interna e externa das empresas.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Capital intelectual. Capital humano.

* Doutor em Engenharia de Produção PPGEP/UFSC, professor do Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. E-mail: rdcolauto@face.ufmg.br

** Doutora em Controladoria e Contabilidade FEA/USP, professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Univ. Regional de Blumenau - Santa Catarina. E-mail: ilse@furb.br

1 INTRODUÇÃO

As necessidades dos homens são ilimitadas e os recursos para satisfazê-las restritos. Diante das necessidades humanas torna-se impossível viver em completo isolamento, sendo este um dos fatores que impulsionou o surgimento das sociedades. Segundo Franco (1998, p.15), "isolado o homem, nada ou pouco, conseguiria realizar. Daí, sua reunião em sociedade, para alcançar mais facilmente seus objetivos".

A reunião dos homens em sociedade proporcionou a divisão do trabalho, a colaboração mútua e a especialização em setores distintos. Como consequência desse processo, iniciou-se a formação de patrimônios coletivos no pressuposto de que a riqueza global poderia ser aplicada e administrada mais eficientemente. Assim, da contingência da vida em sociedade surgiu o comércio e as empresas que nele atuam.

No contexto do macroambiente de negócios as empresas enquadram-se como atores responsáveis pelo desenvolvimento sócio-econômico da nação. Além disso, constituem-se em uma forma eficaz para atender às ilimitadas necessidades humanas. Intermediando o contínuo processo de transformação de insumos em bens e serviços permitem aos homens superar suas limitações individuais e proporcionar a realização dos objetivos da coletividade. Araújo (2001) menciona que as empresas configuram-se na representação dos interesses dos mais distintos grupos sociais, como: emprestadores de recursos financeiros, fornecedores, empregados, acionistas, clientes e Estado, proporcionando a interação contínua e sistematizada desses grupos.

Uma das possíveis bases para expansão dos negócios é a difusão do conhecimento nas organizações e no mercado. Este pressuposto fundamenta-se na possibilidade de se utilizar parcerias relacionadas às competências tecnológicas e organizacionais, que comprometidos 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).

Não se pode negar que o conhecimento tornou-se fator econômico importante no ambiente empresarial. O conhecimento acerca de seu mercado, processos, clientes, tecnologias, concorrentes, fornecedores e, sobretudo, o conhecimento sobre o capital humano, não pode situar-se simplesmente no aspecto abstrato ou em forma de corpo teórico. Deve ser aplicado de forma direta e constante, como um instrumento às tomadas de decisões. A intensificação da importância em adquirir e gerenciar o conhecimento humano e a aprendizagem interativa contínua é premente para as organizações adquirirem e manterem um diferencial competitivo na era da informação. Investir em recursos humanos e utilizar a inteligência plena dos participantes da empresa

contribui para a melhoria da qualidade, eficiência e eficácia dos procedimentos internos e, com isso, amplia o potencial competitivo.

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 porque raramente os ativos intangíveis têm impacto direto sobre os resultados tangíveis, como a receita ou lucro. Por exemplo, um investimento em treinamento de pessoal melhora a qualidade dos serviços, influencia na confiança dos clientes e na retenção dos mesmos. Esta dinâmica resulta em maiores receitas para as empresas. Depende do contexto, porque seu valor só pode ser determinado no contexto da estratégia que cria valor.

Nessa perspectiva, 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 a seus integrantes empregar as melhores práticas e poupando o reinvento de processos.

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 indicadores para avaliação da gestão do conhecimento em empresas comerciais. O delineamento da pesquisa configura-se como estudo exploratório, utilizando-se de fontes secundárias por meio da abordagem lógica dedutiva. As fontes secundárias consubstanciam-se de pesquisa bibliográfica para a formação do marco referencial teórico.

2 ASPECTOS CARACTERIZADORES DAS EMPRESAS COMERCIAIS

Denomina-se empresa comercial a junção consensual de duas ou mais pessoas, que acordam conjugar esforços ou recursos, cujo objetivo econômico

é praticar atos inerentes ao comércio. De acordo com Sidou (1990), empresa comercial constitui-se num organismo econômico, combinando fatores como o capital e trabalho, tendo como sujeito de direito o próprio empresário. A atividade comercial se estrutura, justamente, nos atos do comércio, definidos como todos negócios jurídicos praticados por comerciantes de forma habitual. Como decorrência, a empresa comercial é aquela que pratica atos de comércio com finalidade lucrativa.

Ludcibus e Marion (2000) explicam que qualquer sociedade com fins lucrativos, previstos em lei, constituída com o objetivo de comprar e vender mercadorias, transformar matérias-primas em produtos acabados ou semi-acabados, explorar negócios bancários etc., cujas operações são efetuadas com objetivos econômicos atos de comércio são denominadas de empresas comerciais. Para Franco (1998) a empresa comercial é aquela constituída com o fim de exercer atividade mercantil. Ou seja, caracterizada pelo objetivo explícito de lucro.

Os autores unânimes quanto à questão econômica: ao se constituir uma empresa presume-se a obtenção futura de lucros sobre os recursos próprios ou de terceiros aplicados na constituição e giro do negócio. Dessa forma, a empresa comercial, é uma entidade constituída sob qualquer forma jurídica, que explore uma atividade econômica, através da revenda de mercadorias, cuja obrigação, consubstancia-se em apresentar lucros suficientes para permitir a sua expansão e o atendimento das necessidades sociais.

Por ocasião da constituição das empresas faz-se necessário declarar o ramo de sua atividade. Com base nessa disposição estatutária, os sócios ou acionistas fixam a área de atuação e demarcam o objeto social, isto é, o campo empresarial no qual a sociedade irá atuar, com o objetivo de facultar a prática de determinados atos empresariais, dissipar incertezas quanto à área de atuação e restringir atos que não coadunem com o objeto social.

O objeto social da empresa, de maneira genérica, é fixado com base na idéia que os sócios têm sobre o ramo de atividade a ser explorado. Quando uma pessoa ao se juntar a outra a fim de constituir uma empresa comercial, é muito provável que o objeto social envolvido seja proveniente da experiência de algum ou de todos os sócios. Conseqüentemente, a alusão é específica ao ramo de atividade que a empresa irá desenvolver. Em consonância ao objeto social da empresa comercial, suas funções equivalem à produção de riquezas: vende utilidades aos clientes, recebe dinheiro, emprega pessoas, compra utilidades, paga impostos, empreita e aceita empreitadas de trabalhos, utiliza tecnologia e informações, enfim impulsiona o crescimento econômico (ARAÚJO, 2001).

O objetivo comercial das empresas consubstancia-se em alcançar e maximizar lucros, embora, numa concepção contemporânea, a visão voltada exclusivamente à maximização dos resultados seja contestada. No entanto, de forma mais criteriosa no ambiente empresarial pressupõe-se o compromisso

social das empresas deve permear o entorno do negócio, como delineador substancial no desenvolvimento da nação, não se limitando apenas aos resultados econômico-financeiros.

Na gestão das empresas comerciais, além de cuidar do ambiente interno, torna-se prudente considerar os elementos estratégicos externos norteadores do macroambiente econômico. Com isso o delineamento de indicadores financeiros e não-financeiros para avaliar a gestão do conhecimento, ganha importância enquanto instrumento de suporte ao processo decisório para monitorar o capital intelectual das organizações na era da informação.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

A ênfase voltada à valorização do conhecimento e da aprendizagem intensifica a emergência dos trabalhadores e empresas desenvolverem competências para promover e aprimorar suas habilidades, dado a turbulência competitiva que converge a desafios simultâneos e diversificados. Para ampliar ou manter a competitividade e qualidade, faz-se necessário, tanto no âmbito interno como externo, que as organizações usem plenamente a inteligência e o conhecimento do corpo funcional. Para isso, necessitam investir em recursos humanos, o que pode gerar dispêndios superiores aos investimentos realizados em ativos tangíveis.

Apesar dos bens intangíveis serem mais vultosos em alguns casos, os ativos relacionados ao conhecimento, podem ser aplicados em mais de um lugar ao mesmo tempo. Um dos segredos que o conhecimento produz são os "retornos crescentes de escala", isto é, quanto mais utilizados, maiores serão os benefícios para a rede de usuários (LEV, 2000). O conhecimento nas organizações se constrói através de informações. Nonaka e Takeuchi (1997, p.63) afirmam que a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visível significados antes invisíveis, assim a informação como meio ou material para extrair e construir o conhecimento, acrescentando algo ou o reestruturando, constitui um fluxo de mensagens.

O conhecimento, como um conjunto de valores, informações de contexto, criatividade nos trabalhos e experiências acumuladas pelas pessoas, é criado pelo fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor e está essencialmente relacionado à ação humana. Tanto o conhecimento como a informação, são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação, sendo criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas.

A criação de conhecimento organizacional pode ser entendida como um processo que amplia o conhecimento empreendido pelos indivíduos, cristalizando-os como parte da rede organizacional. Contudo, esse conhecimento só pode ser criado por pessoas humanas, cabendo à empresa proporcionar meios e contextos que possibilitem e tornem possível o seu aprimoramento. Em razão desses aspectos não formais para a geração de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem a distingui-los em tácito e explícito.

O conhecimento tácito representa aquele não escrito em lugar algum, como as habilidades, percepções, *insight*, palpites, intuições e visão de mundo enraizada nas ações e nas experiências dos indivíduos. São componentes subjetivos, de difícil visualização e formalização, transmissão e compartilhamento. Por outro lado, o conhecimento explícito está registrado, expresso em palavras ou números. São componentes objetivos, disponíveis para todas as pessoas, podendo ser facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos como: fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais.

O conhecimento na organização representa o manancial natural de inteligência no ambiente empresarial, onde a equipe de trabalho é encarada de forma mais ampla, responsável, pensante, autônoma e com ações de caráter decisório no compartilhamento de conhecimento, processos, problemas e soluções. Deve-se ressaltar que a capacidade em adquirir e desenvolver o conhecimento é inerente ao ser humano, e isto diferencia o recurso conhecimento dos demais. No entanto, precisa ser gerenciado como os demais recursos para maximização, o que o torna um importante elemento diferencial para a organização.

No enfoque da gestão do conhecimento preconiza as sucessivas passagens do conhecimento tácito para explícito, e vice-versa, à medida que busca transformar o conhecimento individual em recursos disponíveis às outras pessoas, por meio da conversão do conhecimento tácito em palavras ou números possíveis de serem compreendidos. Durante esse período de conversões, tem-se a disseminação e criação do conhecimento organizacional.

4 ABORDAGEM CONCEITUAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A intensificação do valor do conhecimento humano e da aprendizagem interativa contínua é premente para as organizações adquirirem e manterem um diferencial competitivo na era da informação. Investir em pessoas e utilizar a inteligência plena dos participantes da empresa melhora a qualidade, eficiência, eficácia e amplia a competitividade.

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 estão desenvolvendo atividades dentro da organização. Assim, a competência humana pode ser considerada um ativo intangível.

De modo semelhante, as empresas criam estruturas externas e internas e utilizam a competência de seus funcionários a fim de atingirem 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, programas de computadores e sistemas de administração. A competência dos funcionários refere-se à capacidade de ação das pessoas em situações distintas.

A gestão do conhecimento está, conforme Fleury e Fleury (2000), ímbricada nos processos de aprendizagem nas organizações, conjugando três processos: (1) aquisição e desenvolvimento de conhecimento; (2) disseminação; e (3) 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.

Para Chait (1999), a gestão do conhecimento é o processo ideal para maximizar e disponibilizar os conhecimentos existentes na organização e fazer que todo conhecimento valioso esteja à disposição das pessoas que constituem a empresa, sem exceções. A gestão do conhecimento pode ser vista em várias dimensões, como observa Teixeira Filho (2000):

- a) dimensão estratégica - enfatiza o paradigma industrial, com a valorização dos intangíveis e questionamentos sobre as estruturas organizacionais;
- b) dimensão do trabalho - preconiza a passagem do trabalho manual para o intelectual, demandando um novo perfil profissional, cujos adjetivos são a iniciativa, discernimento e aprendizado;
- c) dimensão tecnológica - aponta a tecnologia da informação e telecomunicações como os principais habilitadores; e,
- d) dimensão social - prioriza a distribuição do conhecimento no mundo em detrimento da distribuição da riqueza.

Pensar em gestão do conhecimento somente com foco no uso intenso da tecnologia é um conceito rudimentar, pois a tecnologia fornece estrutura, porém não fornece conteúdo. Para Sveiby (2000, p. 5-10), "trata-se de um assunto relacionado a pessoas. Certamente a tecnologia é um facilitador, mas por si só não consegue extrair informações da cabeça de um indivíduo". Kotler

(1998) alerta que as empresas vêem a tecnologia como produtora de um interminável fluxo de oportunidades. Todavia, levar vantagem na tecnologia significa percorrer por uma linha tênue. Portanto, o lado humano é fundamental à viabilidade e ao valor gerado às empresas.

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 macro-processo organizacional, 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).

O interesse das organizações no conhecimento se deve, entre outros aspectos, ao fato do conhecimento estar associado à ação. O conhecimento é avaliado pelas decisões que desencadeia. Um melhor conhecimento pode levar a melhores decisões em marketing, vendas, produção, distribuição. Com o enfoque na gestão do conhecimento, inicia-se um novo processo para rever a organização, suas estratégias, estruturas e, principalmente, a cultura organizacional. Em analogia, pode-se ver a gestão do conhecimento semelhante ao processo de Qualidade Total, onde as organizações preocupam-se com o conhecimento tácito e sua explicitação durante todo o ciclo de negócios, uma vez que, disseminar o conhecimento do corpo funcional ajuda a implementar estratégias diferenciadas no mercado competitivo.

5 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Propor metodologias para identificar o valor das empresas requer a consideração dos ativos intangíveis. Contudo, não há ferramentas unânimes que permitam traduzir objetivamente tal riqueza. Antunes (2000, p.94) enfatiza ser imprescindível aos gestores o conhecimento, a identificação e a mensuração desses ativos ocultos, para administrar sua continuidade e divulgar informações mais próximas da realidade.

Optou-se, por apresentar as três metodologias e conceituações mais citadas na literatura pertinente: Sveiby (1998); Edvinsson e Malone (1998); e Stewart (1997). Essas abordagens são consideradas mais consistentes, pelo pioneirismo no desenvolvimento de pesquisas conclusivas, embora não definitivas, pois são posicionamentos ainda em fase de melhoria.

5.1 Metodologia de Karl Erik Sveiby

Sveiby (1998) propõe que os ativos invisíveis, presentes no Balanço Patrimonial de uma organização, sejam classificados em grupo de três elementos: competência dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa. Cada um desses grupos propostos contempla indicadores de Crescimento e Renovação, Eficiência e Estabilidade. O grupo de elementos para avaliar a gestão do conhecimento foi denominado de Monitor de Ativos Intangíveis. No QUADRO 1 apresenta-se o monitor utilizado para compor os indicadores de avaliação dos ativos intangíveis.

QUADRO 1
Monitor de ativos intangíveis

Competência	Estrutura Interna	Estrutura Externa
Indicadores de crescimento e renovação	Indicadores de crescimento e renovação	Indicadores de crescimento e renovação
Indicadores de eficiência	Indicadores de eficiência	Indicadores de eficiência
Indicadores de estabilidade	Indicadores de estabilidade	Indicadores de estabilidade

Fonte: SVEIBY, 1998.

Nota: Dados trabalhados pelos autores.

O modelo é utilizado como indicador de medidas de avaliação para fins internos. O gestor deve 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:

- apresentação externa, onde 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,
- avaliação interna, funcionando como um sistema de gerenciamento de informações que possibilita à gerência conhecer profundamente a empresa, monitorar seu progresso e adotar medidas corretivas.

A utilização dos indicadores sugeridos ganha relevância quando são realizadas comparações com alguns parâmetros pré-estabelecidos, além do acompanhamento em vários períodos consecutivos. Conforme Sveiby (1998), uma avaliação nada significa se não for comparada com algum referencial: a uma outra empresa, ao ano anterior ou a um orçamento. Explica que o acom-

panhamento 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.

Dessa forma, nenhum sistema de avaliação será útil para a tomada de decisões sem a possibilidade de comparar os mesmos indicadores com as empresas que operam em segmentos congêneres ou aos mesmos indicadores de períodos anteriores. Para Beuren (2000, p.27),

a eficiência do sistema de mensuração é determinada pela adequabilidade da informação gerada, isto é, se os critérios de mensuração adotados proporcionam informações adequadas aos gestores no processo de tomada de decisões.

A ênfase de todo o sistema de avaliação deve estar centrada e adaptada ao usuário final. Com o gerenciamento das informações busca-se enfatizar o fluxo, a mudança e os dados de controle, enquanto as apresentações externas devem incluir indicadores-chave e um texto explicativo, porque não é possível compilar um balanço patrimonial inteiro que expresse todos os ativos intangíveis em termos monetários.

5.2 Metodologia de Leif Edvinsson e Michael S. Malone

De acordo com Edvinsson e Malone (1998) expõem que o método mais elementar para entender o capital intelectual é a linguagem metafórica, por meio da comparação da empresa com uma árvore. Consideram a parte visível o descrito nos organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros e outros documentos, e o que está abaixo da superfície terrestre, 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 por 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 propriedades 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 propriedades 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. O Capital de Clientes contempla o valor do relacionamento com os clientes, que embora soe estranho, este, sempre esteve presente 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 novas formas de avaliação do capital captam uma empresa em movimento à medida que transformam suas habilidades e seus conhecimentos em competitividade e riqueza. Edvinsson e Malone (1998), como pioneiros na formalização de instrumentos para avaliação do capital intelectual, aplicaram sua metodologia na companhia sueca de seguros e serviços financeiros Skandia, denominando o instrumento proposto de Navegador Skandia, o qual utiliza indicadores para cinco áreas distintas de focos, representadas na FIG. 1.

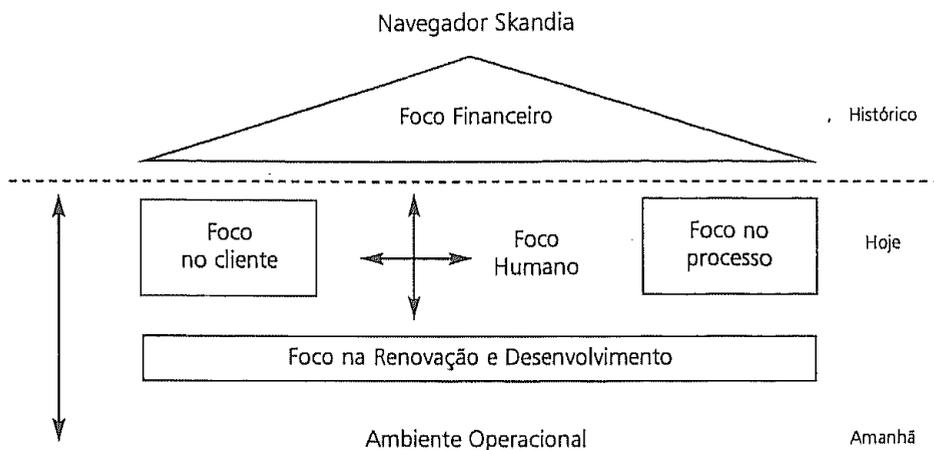


FIGURA 1
Navegador Skandia

Fonte: EDVINSSON; MALONE, 1998.

Edvinsson e Malone (1998) elegeram o visual metafórico de uma casa para dispor os indicadores para avaliar o capital intelectual da empresa Skandia. No triângulo superior, o sótão, comporta o passado da empresa. As paredes focalizam o presente. No retângulo inferior, o alicerce, voltado ao futuro ambiente de negócios no qual a organização irá operar. E na parte central da casa, o coração, a inteligência e a alma da organização.

Os focos utilizados na representação do Navegador são áreas nas quais uma empresa direciona sua atenção. Desse foco origina-se o valor do capital intelectual no âmbito de seu ambiente. Em cada foco foram estabelecidos indicadores que permitem avaliar o desempenho, sendo que a combinação dos cinco focos acaba em relatórios diferentes e dinâmicos.

5.3 Metodologia de Thomas A. Stewart

Para avaliar o capital intelectual, Stewart (1998) 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 de Navegador do Capital Intelectual. Vale ressaltar que suas aplicações resultam 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. Na FIG. 2 ilustra-se o navegador do capital intelectual proposto por Stewart (1998) a uma empresa fictícia, utilizando uma medida geral denominada de Razão Valor de Mercado/Valor Contábil, e três indicadores para cada um dos itens do capital humano, estrutural e do cliente.



FIGURA 2
Navegador do capital intelectual

Fonte: STEWART, 1997, p. 219.

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, onde 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.

Para avaliar o capital intelectual, Stewart (1998) segmenta sua metodologia em quatro grupos:

- a) medidas do todo;
- b) medidas do capital humano;
- c) medidas do capital estrutural; e,
- d) medidas do capital de clientes.

A aplicação de indicadores para cada um dos grupos resulta em uma alternativa veemente para visualizar, de forma simultânea, diversas dimensões do capital intelectual, os quais atuam como facilitadores na gestão dos ativos do conhecimento.

As três propostas traduzem um esmero no tratamento sistematizado da evidenciação de indicadores não-financeiros para avaliar ativos intangíveis, desenvolvidos e empregados na gestão de empresas comerciais. O modelo Sveiby (1998) é voltado ao ramo de consultoria; a proposta de Edvinsson e Malone (1998) direcionada ao setor de serviços financeiros, podendo também ser usada em setores imobiliários e de seguros; e a metodologia de Stewart (1998) refere-se a uma empresa imaginária.

No que concerne à aplicação dos modelos em outros segmentos empresariais, como a indústria, comércio e prestação de serviços, os autores são unânimes ao mencionar que as propostas precisam ser cuidadosamente inspecionadas, a fim de selecionar e adaptar indicadores para cada segmento de atividade. Segundo Stewart (1998), o propósito dos indicadores é compartilhar idéias que incitem as empresas a experimentar suas próprias idéias, pois seria um erro para qualquer empresa, mesmo que de ramo semelhante, adotar simples e inconseqüentemente as idéias propagadas, dado às particularidades de cada organização.

6 PROPOSTA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS COMERCIAIS

Com base nas três metodologias de avaliação do capital intelectual, pode-se argumentar que qualquer instrumento de avaliação é limitado pelo princípio da incerteza: todos dependem do observador. Frente, portanto, à real impossibilidade de se elaborar um modelo de avaliação desse ativo intangível verdadeiramente universal, que abarque todas as organizações, entende-se que as metodologias propostas, preferencialmente, devem servir como um referencial a partir do qual se possa trabalhar para elaborar um formato que melhor convenha a cada entidade.

Os indicadores de avaliação que se propõe para avaliar os ativos intangíveis na gestão do conhecimento não objetivam contemplar um quadro completo dos índices e indicadores pesquisados e tidos como aplicáveis às empresas

comerciais. Um sistema de avaliação com essa amplitude parece ser impossível estratégica, metodológica e financeiramente. Busca-se uma linguagem compatível, usada para elaborar um relatório dinâmico, destinado ao público que ultrapassa as fronteiras da diretoria, cuja finalidade é proporcionar alguns indicadores para que os gestores possam começar a avaliar a organização.

O conjunto de indicadores é denominado de Monitor da Gestão do Conhecimento, fruto da reflexão teórica e comparação aos modelos apresentados por Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998), e Stewart (1998). O monitor da Gestão do Conhecimento é composto por três capitais: capital humano, capital de estrutural e capital de clientes, os quais devem ser monitorados e gerenciados periodicamente para a efetiva administração das organizações.

O capital humano refere-se à competência dos profissionais, do pessoal de suporte e dos autônomos contratados. No contexto deste trabalho, emprega-se o termo profissionais para designar 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, e que contribuem de forma direta com a estrutura interna. Os autônomos contratados englobam os especialistas externos envolvidos na empresa, como, os advogados, consultores, auditores independentes e outros. O capital humano é composto por toda capacidade, habilidade e experiência individual dos profissionais, pessoal de suporte e autônomos contratados, cujo principal objetivo é o atendimento aos clientes ou na melhoria da prestação dos serviços.

Com relação ao 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. Por fim, toda infraestrutura necessária para fazer uma empresa funcionar. O capital estrutural serve de suporte ao capital humano, sendo visto como o único dos capitais do monitor da gestão do conhecimento que pertence à organização como um todo. E, por isso, seu valor pode ser calculado com maior exatidão.

O capital de cliente inclui marcas e imagens, além de representar o fluxo externo de conhecimento nas relações com os clientes. É o valor do relacionamento com os clientes. Na FIG. 3 apresenta-se o grupo de indicadores para os capitais da gestão do conhecimento aplicável a uma empresa comercial.

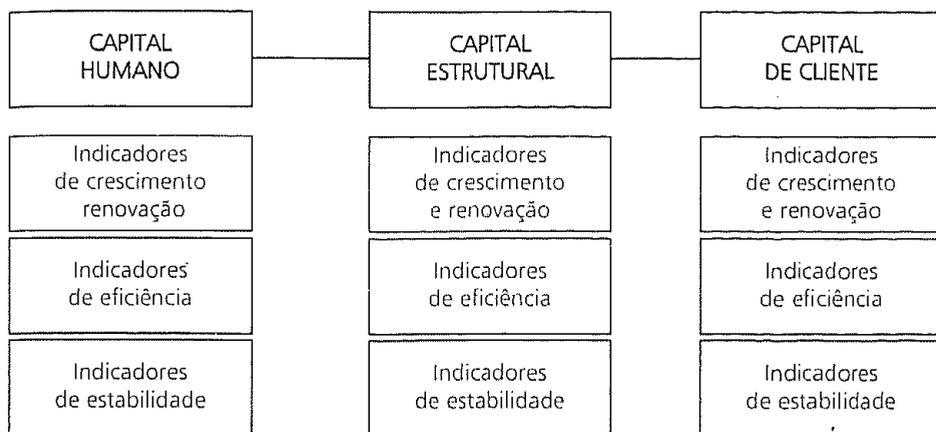


FIGURA 3

Indicadores para os capitais da gestão do conhecimento

Fonte: Elaborado pelos autores

Os indicadores para o gerenciamento e avaliação do capital humano buscam conhecer os requisitos essenciais para a contratação de funcionários; os investimentos destinados à qualificação profissional, por meio de treinamentos e cursos; a motivação para a execução melhorada de suas atribuições; e as recompensas pela dedicação à empresa. Objetivamente, avaliam a satisfação e retenção dos funcionários.

Os indicadores do capital humano possibilitam um avanço no processo de se avaliar o nível de conhecimento da organização sob a ótica do crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Segundo Edvinsson e Malone (1998), uma empresa sem a dimensão do fator humano bem sucedido, fará com que as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica. Nesse sentido, os indicadores do crescimento e renovação propõem verificar: tempo de profissão, nível de escolaridade, custo de treinamento e educação *per capita*, rotatividade da competência, tempo de treinamento no ano. Os indicadores para verificação da eficiência do capital humano propõem acompanhar: proporção de profissionais na empresa e as habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes. Já os indicadores para mensuração da estabilidade do capital humano analisam a 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, sugere-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 através da aplicação dos seguintes indicadores: índice de clientes satisfeitos e receita anual por clientes. Os indicadores para mensuração da estabilidade do capital de cliente buscam analisar: estrutura etária e a frequência de retornos para novos pedidos. A maior parte dos indicadores listados para a avaliação do capital de cliente está baseada em fluxos de conhecimento, em substituição às medidas financeiras adotadas nos demais indicadores. Podendo, principalmente, ser adotados para fins de tomada de decisões estratégicas pelos diretores de empresas comerciais.

A consolidação dos indicadores propostos forma o Monitor da Gestão do Conhecimento para empresas comerciais, conforme se demonstra no QUADRO 2.

QUADRO 2
Monitor da gestão do conhecimento

continua

Capital Humano	Capital Estrutural	Capital de Cliente
Crescimento e Renovação	Crescimento e Renovação	Crescimento e Renovação
Tempo de profissão	Investimento na 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)		

QUADRO 2
Monitor da gestão do conhecimento

conclusão

Capital Humano	Capital Estrutural	Capital de Cliente
Eficiência	Eficiência	Eficiência
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 dos funcionários em informática	
Estabilidade	Estabilidade	Estabilidade
Media etária (6)	Idade da organização	Estrutura etária (14)
Tempo de serviço (7)	Rotatividade do pessoal de suporte (11)	Freqüência de retornos para novos pedidos (15)
Taxa de rotatividade de funcionários	Taxa de novatos	

Fonte: elaborado pelos autores

Notas:

- (1) O nível de escolaridade refere-se: primeiro grau, segundo grau e terceiro grau;
- (2) Rotatividade da competência: está relacionada ao percentual de substituição dos profissionais nas empresas;
- (3) Tempo de treinamento: médias 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 médias dos funcionários;
- (7) Tempo de serviço - número de anos de dedicação à empresa;
- (8) Investimento na estrutural interna - percentual da receita total destinado a novos métodos ou sistemas, bando de dados, manuais, padrões de qualidade, propagandas, design etc.;
- (9) Investimento em sistema de processamento de informações - percentual sobre a receita total;
- (10) Sugestões feitas versus 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 através de pesquisa direcionada aos clientes;
- (14) Estrutura etária - indica a média de anos que o cliente freqüenta a empresa;
- (15) Freqüência de retornos para novos pedidos - com base no número total de clientes.

O monitor da gestão do conhecimento configura-se com um formato de apresentação dos indicadores relevantes que auxiliam na mensuração do capital intangível das empresas comerciais. Ressalta-se que a existência de várias medidas não-financeiras possíveis de serem adaptados ao monitor proposto, pode levar a organização a utilizar um número excessivo de índices, superlotando e confundindo os instrumentos gerenciais.

Cabe às entidades selecionar os que mais lhes convenham para cada um dos subtítulos do monitor e acompanhá-los periodicamente. 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. Por fim, aconselha-se integrar o monitor da gestão do conhecimento ao sistema de gerenciamento de informações das organizações mercantis, complementando-os com relatórios analíticos para facilitar o entendimento e esclarecer os aspectos subjetivos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tem-se como conceitualmente aceito, que o conhecimento humano tornou-se um recurso econômico proeminente e estratégico na era da gestão do conhecimento, dado a agregação de valor às empresas. Portanto, constando como o bem mais valioso e poderoso, inclusive superior aos próprios recursos naturais ou todos os bens físicos que as organizações possuem registradas em seus ativos.

Dadas às particularidades dos ativos intangíveis, caracterizam-se como investimentos de difícil avaliação, constituindo-se um desafio técnico atribuir-lhes valores monetários. Os indicadores são essencialmente não-financeiros e alicerçados nos conceitos de organizações do conhecimento. A dificuldade não reside em criar-se medidas intangíveis, mas interpretá-las corretamente.

Os indicadores, de maneira geral, tentam identificar como as ações empregadas nas empresas influenciam o valor dos ativos, uma vez que o valor de mercado de uma empresa é constituído tanto pelo patrimônio visível, quanto por seus bens intangíveis. Os indicadores representam vários meios para se verificar a eficiência e agregação de valor na gestão dos ativos intangíveis. Alguns índices, certamente, podem ser eliminados pela irrelevância ou impossibilidade de mensuração. Cabe aos gestores optar por alguns deles, para não dificultar a análise e confundir o leitor, adaptando-os às necessidades e focos de cada organização.

Tais indicadores possibilitam um avanço no processo de se avaliar o capital intelectual das organizações sob a ótica dos objetivos semânticos de mensuração de ativos. Uma vez que, uma empresa sem a dimensão do fator humano bem sucedido, fará com que as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente de sua estrutura física, do nível de sofisticação tecnológica ou da qualidade de seus produtos e serviços.

A gestão do conhecimento está vinculada à administração, utilização, criação e disseminação da informação para atingir os objetivos da organização, isto é, imbricada nos processos de aprendizagem organizacional. A essência da gestão do conhecimento se passa em torno das sucessivas transposições de conhecimentos tácitos a uma forma explícita, o que, via de regra, depende exclusivamente do interesse das pessoas, que os detêm, prontificarem-se a repassar esse conhecimento às demais pessoas.

A partir da proposta de avaliação da gestão do conhecimento apresentada, acredita-se ser possível acompanhar o capital humano, capital estrutural e capital de cliente, sob a ótica do crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Embora o modelo não contemple todos os indicadores possíveis para se avaliar os ativos intangíveis de uma empresa comercial, pois um sistema desse porte parece ser exaustivo e comprometedor da relação custo-benefício da informação, a proposta apresenta sugestões, a partir das quais pode-se criar indicadores de acordo com as necessidades e possibilidades de acompanhamento e comparações ao longo do tempo em cada organização.

À medida que as organizações interagem em seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base nessa combinação de conhecimentos, experiências, valores e regras internas, buscando identificar as informações como uma ferramenta decisiva para alavancar o sucesso organizacional e criar diferenciais competitivos que sustentem sua permanência no mercado competitivo. Com o monitoramento das ações e estratégias empresariais, pode-se agregar maior valor à estrutura interna da empresa e, conseqüentemente, aos clientes, que cada vez mais desejam excelência no atendimento.

8 REFERÊNCIAS

ANTUNES, M.T.P. *Capital intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.

ARAÚJO, F. J. Dimensões da responsabilidade social da empresa. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, v.30, n.129, p. 73-81, maio./jun. 2001.

BRIMSON, J. A. *Contabilidade por atividade: uma abordagem de custeio baseado em atividade*. São Paulo: Atlas, 1996.

BEUREN, I. M. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CATÃO, M. C.; CÂNDIDO G. A. Tecnologia de suporte à gestão do conhecimento: um estudo de caso numa empresa industrial. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. *Anais...* [S.l.]: ABREPRO, 2003. 1 CD-ROM.

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: 02 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*, Curitiba, 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, Afonso; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRANCO, H. *Contabilidade comercial*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- IGLESIAS, J. L.C.; POPADIUK, S. Desenvolvimento de competências para organizações mediante alianças estratégicas. *Revista de Administração Mackenzi*, São Paulo, v.4, n 1, p.60-71, out. 2003.
- IUDÍCIBUS, S. de; MARION, J. C. *Contabilidade comercial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEV, B. A matemática da nova economia. *HSM Management*, São Paulo, v.4, n.20, maio/jun. 2000. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br>>. Acesso em 02 mai./ 2001.
- 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, n. 24, p.88-94 jan./fev. 2001.
- SIDOU, J. M. O. *Dicionário jurídico*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990.
- STEWART, T.A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 7. ed. Rio Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. E. O valor intangível. *HSM Management*, São Paulo, v.4, n.22, set./out. 2000. Disponível em: <http://www.intermanagers.com.br>. Acesso em 29 abr. 2001.
- TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento*. Rio de Janeiro: Senac, 2000.