JOSÉ RENATO SÁTIRO SANTIAGO JÚNIOR

UM MODELO DE MENSURAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO
DO CONHECIMENTO NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

São Paulo
2007

JOSÉ RENATO SÁTIRO SANTIAGO JUNIOR

UM MODELO DE MENSURAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO
DO CONHECIMENTO NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Tese apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do
Título de Doutor em Engenharia.

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:
Prof. Dr. Mauro Spínola

São Paulo
2007

Este exemplar foi revisado e alterado em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, 14 de junho de 2007

Assinatura do autor

Assinatura do orientador

FICHA CATALOGRÁFICA

Santiago, José Renato Sátiro Junior

Um Modelo de Mensuração da Contribuição da Gestão do Conhecimento nos Resultados Organizacionais. São Paulo, 2007.
360p.

Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Gestão do Conhecimento 2. Tecnologia da Informação
I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção. II.t.

Aos meus avós Felipe, Noelzinda, Osvaldo e Ruth,
pessoas fundamentais para a formação da minha base
familiar.

AGRADECIMENTOS

À Nilcéia, minha companheira e amiga incansável, pela sua enorme paciência e constante incentivo em todas as minhas iniciativas.

Aos meus pais, José Renato e Maura, pelo apoio, incentivo e amor que são fundamentais na minha evolução como ser humano.

Aos meus familiares, em especial ao meu primo Cláudio Prata Santiago, um eterno incentivador na minha intenção de fazer o mestrado e doutorado.

Aos meus irmãos Adriano, Alexandra e Fábio por me darem uma base familiar sólida construída com muito amor e compreensão, e aos meus sobrinhos Bruna, Felipe, Isabela, Marcos e Mariana, meus filhos de coração.

Ao Professor Mauro Spínola, orientador desta tese, pela atenção, apoio e paciência. Sua orientação foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

À Ivelise, pessoa que muito contribuiu para o atendimento das minhas necessidades de orientação.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção com os quais pude aprender, e meus colegas estudantes de mestrado e doutorado.

Aos meus colegas de trabalho Carlos Reynaldo Camerato e Curt Herweg, pessoas que muito me apoiaram para o meu desenvolvimento profissional.

Aos meus amigos Daniela Almeida Fernandez e Rafael Henrique cujas contribuições sempre foram muito relevantes e essenciais para o desenvolvimento do meu trabalho.

Ao amigo Rubens Prates, pelo apoio e suporte junto as minhas iniciativas e objetivos pessoais e profissionais.

À minha tia de coração Ilê Dalmolin, minha gratidão pelo que representa para todos da minha família.

RESUMO

O conhecimento tem adquirido significativa importância junto às organizações de um modo geral, principalmente por haver se tornado um dos principais fatores de geração de riqueza e valor. Esse papel assumido pelo conhecimento tem contribuído para se verificar uma questão que tem sido cada vez mais freqüente no atual mundo corporativo, no que diz respeito à existência de uma expressiva diferença entre o valor de mercado e o valor dos ativos de uma organização. Diante de tal contexto, o objetivo deste trabalho é desenvolver um modelo de mensuração da gestão do conhecimento e de suas iniciativas, junto aos resultados de uma organização. Para tanto, o desenvolvimento deste modelo considerou diferentes focos de análise, dentre os quais é possível se destacar o econômico-financeiro, o de recursos humanos, o estratégico e o de eficiência operacional. Esta pesquisa considera, inicialmente, a apresentação dos conceitos e modelos já existentes, voltados para mensurar a contribuição da gestão do conhecimento nos resultados de uma empresa. O trabalho contempla o desenvolvimento de uma pesquisa-ação em uma organização que atua no mercado brasileiro, onde foi estruturado e implantado um modelo de mensuração da contribuição das iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento junto aos seus indicadores. Posteriormente, é realizada uma pesquisa survey junto às empresas que atuam no mercado nacional, por meio da qual foi possível verificar a existência de um alinhamento entre o modelo de mensuração desenvolvido e os benefícios obtidos, a partir da gestão do conhecimento em uma organização. Diante disso, a maior contribuição deste trabalho está relacionada com a efetiva possibilidade de se mensurar a contribuição que a gestão do conhecimento pode proporcionar para uma organização, permitindo avaliar o valor que a mesma tem sob diferentes perspectivas de análise.

ABSTRACT

Presently knowledge has acquired relevant importance to the organizations, principally because it has become one of the most important factors that can generate richness and value for them. This role assumed by knowledge has contributed to clarify an essential question that has been asked frequently by many companies, related to the existence of differences between their market value and the value due to their physical assets. According to this context, the aim of this research is to develop a knowledge management measurement model, and of initiatives based on knowledge, that can impact the organization's results. To reach this objective, the development of this model has to consider different point of views, which ones that can be evidenced are related to the economic and finance, human resources, strategic and operational efficiency analysis. Firstly, this research considered the presentation of some concepts and models related to the measurement of the contribution in the organization's results due to knowledge management, which will justify the difference between its market value and its assets value. Secondly, this work contemplates the use of a research method called Action-Research that was developed in a Brazilian company, where the measurement model was structured and implanted, according to the author. Afterwards, a Survey Research was developed which included more than one hundred companies. According to this research, it was proven there is an existence of an alignment between the measurement model structured and the benefits obtained due to the knowledge management in organizations. Based on these, it is possible to affirm that the major contribution of this work is related to the effective possibility to measure the knowledge management contribution in the organization's results, which make it possible to evaluate, with the use of the measurement model, the real value that a company has according to different analysis focus.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Método de Pesquisa.....	25
Figura 2 –	FIVA - <i>Framework of Intangible Valuation Areas</i>	108
Figura 3 –	Navegador de Edvinsson & Malone	112
Figura 4 –	Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	117
Figura 5 –	O Processo de Gestão de Ativos Intangíveis (GAI)	122
Figura 6 –	Relatórios Holísticos.....	125
Figura 7 –	Dimensões para desdobramento da visão	126
Figura 8 –	Matriz de Ajuste – Custo e Valor	128
Figura 9 –	Matriz de Ajuste – Custo e Valor - Resultados	128
Figura 10 –	Sistema Multidimensional para Medir Conhecimento.....	130
Figura 11 –	Rede Estruturada	151
Figura 12 –	Organograma original da empresa pesquisada	160
Figura 13 –	Organograma atual da empresa pesquisada	161
Figura 14 –	Organograma da Diretoria de Engenharia	162
Figura 15 –	Modelo de Mensuração Estruturado	176
Figura 16 –	Modelo de Mensuração – Apresentação dos Resultados	195

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Retorno devido ao treinamento	75
Gráfico 2 – Evolução do <i>Market to Book</i> das 500 Maiores Empresas Americanas	78
Gráfico 3 – Receitas e Custos devidos a fidelização de cliente.....	86
Gráfico 4 – Conhecimento x Processos de valorização da informação	100
Gráfico 5 – Razão Valor de Mercado x Valor Contábil	107
Gráfico 6 – Distribuição dos profissionais por área de trabalho.....	204
Gráfico 7 – Distribuição dos profissionais por cargo.....	207
Gráfico 8 – Distribuição dos profissionais por experiência	210
Gráfico 9 – Distribuição das empresas por faturamento	213
Gráfico 10 – Distribuição das empresas por quantidade de funcionários	215
Gráfico 11 – Distribuição das empresas por experiência.....	218
Gráfico 12 – Resultados sobre índice de preocupação em mensurar a gestão do conhecimento	221
Gráfico 13 – Resultados sobre o índice de divulgação dos resultados devidos a gestão do conhecimento	227

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre pesquisas quantitativas e qualitativas.....	27
Quadro 2 – Áreas de Conhecimento.....	35
Quadro 3 – Fatores para formação de <i>goodwill</i>	49
Quadro 4 – Fatores para formação de capital intelectual.....	51
Quadro 5 – Capital Intelectual no balanço patrimonial.....	54
Quadro 6 – Elementos do capital intelectual.....	57
Quadro 7 – Linhas de orientação de desenvolvimento da mensuração do capital intelectual.....	63
Quadro 8 – Critérios da gestão do conhecimento.....	68
Quadro 9 – Idéias para avaliação do capital intelectual.....	69
Quadro 10 – Medidas do capital intelectual.....	70
Quadro 11 – Valores do Conhecimento.....	77
Quadro 12 – Medidas de avaliação do capital intelectual.....	103
Quadro 13 – <i>Drivers</i> de valor dos ativos intangíveis.....	109
Quadro 14 – Objetivos dos ativos intangíveis.....	110
Quadro 15 – Indicadores de Edvinsson & Malone.....	114
Quadro 16 – Índices de eficiência do capital intelectual.....	115
Quadro 17 – Monitoramento de ativos intangíveis.....	120
Quadro 18 – <i>Value Chain Scoreboard</i>	132
Quadro 19 – Métricas comuns de performance da gestão do conhecimento.....	133
Quadro 20 – Métricas para gestão do conhecimento.....	134
Quadro 21 – Indicador de Tecnologia da Informação.....	183
Quadro 22 – Indicador de Pessoas.....	183
Quadro 23 – Indicador da Perspectiva Estratégica.....	184
Quadro 24 – Indicador da Perspectiva de Eficiência Operacional.....	185
Quadro 25 – Indicador da Perspectiva de Recursos Humanos.....	185
Quadro 26 – Indicador da Perspectiva Econômico-Financeira.....	186
Quadro 27 – Ações desenvolvidas x Milhas adquiridas.....	194
Quadro 28 – Prêmios e Incentivos x Milhas necessárias.....	194
Quadro 29 – Perspectivas do Modelo de Mensuração x Benefícios.....	198

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Indicadores de Resultado.....	127
Tabela 2 –	Distribuição dos profissionais por área de trabalho.....	204
Tabela 3 –	Distribuição dos profissionais por cargo.....	206
Tabela 4 –	Distribuição dos profissionais por experiência	209
Tabela 5 –	Distribuição das empresas por faturamento.....	212
Tabela 6 –	Distribuição das empresas por quantidade de funcionários	215
Tabela 7 –	Distribuição das empresas por experiência.....	218
Tabela 8 –	Resultados sobre índice de preocupação em mensurar a gestão do conhecimento	220
Tabela 9 –	Distribuição das empresas por setores de atividade	221
Tabela 10 –	Resultados sobre o índice de divulgação dos resultados devidos a gestão do conhecimento	227
Tabela 11 –	Benefícios mais bem avaliados	232
Tabela 12 –	Benefícios menos bem avaliados.....	232
Tabela 13 –	Benefícios com maior concordância de mensuração	233
Tabela 14 –	Benefícios com menor concordância de mensuração.....	234
Tabela 15 –	Avaliação dos benefícios de acordo com as perspectivas	242
Tabela 16 –	Avaliação da concordância em mensurar de acordo com as perspectivas	243
Tabela 17 –	Avaliação dos benefícios da Perspectiva Estratégica	246
Tabela 18 –	Concordância na mensuração dos benefícios da Perspectiva Estratégica	247
Tabela 19 –	Avaliação dos benefícios da Perspectiva de Eficiência Operacional.....	249
Tabela 20 –	Concordância na mensuração dos benefícios da Perspectiva de Eficiência Operacional.....	249
Tabela 21 –	Avaliação dos benefícios da Perspectiva Econômico- Financeira	252

Tabela 22 – Concordância na mensuração dos benefícios da Perspectiva Econômico-Financeira.....	253
Tabela 23 – Avaliação dos benefícios da Perspectiva de Recursos Humanos.....	254
Tabela 24 – Concordância na mensuração dos benefícios da Perspectiva de Recursos Humanos.....	255
Tabela 25 – Análise da preocupação na mensuração dos resultados de acordo com o setor de atividade	280
Tabela 26 – Análise da divulgação interna dos resultados de acordo com o setor de atividade	280
Tabela 27 – Análise dos benefícios de acordo com o setor de atividade.....	280
Tabela 28 – Análise da preocupação na mensuração dos resultados de acordo com o faturamento das empresas	281
Tabela 29 – Análise da divulgação interna dos resultados de acordo com o faturamento das empresas.....	281
Tabela 30 – Análise dos benefícios de acordo com o faturamento das empresas	281
Tabela 31 – Análise da preocupação na mensuração dos resultados de acordo com o tipo de capital das empresas	282
Tabela 32 – Análise da divulgação interna dos resultados de acordo com o tipo de capital das empresas.....	282
Tabela 33 – Análise dos benefícios de acordo com o tipo de capital das empresas	282
Tabela 34 – Análise da preocupação na mensuração dos resultados de acordo com a abrangência de atuação das empresas.....	283
Tabela 35 – Análise da divulgação interna dos resultados de acordo com a abrangência de atuação das empresas	283
Tabela 36 – Análise dos benefícios de acordo com a abrangência de atuação das empresas	283
Tabela 37 – Análise da Preocupação na mensuração dos resultados de acordo com a quantidade de funcionários das empresas	284

Tabela 38 – Análise da divulgação interna dos resultados de acordo com a quantidade de funcionários das empresas.....	284
Tabela 39 – Análise dos benefícios de acordo com a quantidade de funcionários das empresas	284

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALCA	Área de Livre Comércio das Américas
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
C	Valor Monetário do Capital Intelectual
CI	Capital Intelectual
CO	Custo Orçado
CR	Custo de Reposição de seus Ativos
CT	Custo com Nova Tecnologia
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
FAQ	<i>Frequently Asked Questions</i>
FIVA	<i>Framework of Intangible Valuation Areas</i>
GAI	Gestão de Ativos Intangíveis
GC	Gestão do Conhecimento
i	Coeficiente de Eficiência
IFAC	<i>International Federation of Accounts</i>
ONG	Organização Não-Governamental
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
PC	<i>Personal Computer</i>
Q	Quociente de <i>Tobin</i>
QFD	<i>Quality Function Deployment</i>
RH	Recursos Humanos
ROA	<i>Return on Assets</i>
ROI	<i>Return on Investment</i>
SC	Saldo de Conhecimento
SF	Saldo Financeiro
SI	Sistema de Informação
TCO	<i>Total Cost Ownership</i>
TI	Tecnologia da Informação
VIC	Valor do Intangível Calculado

VM	Valor de Mercado das Organizações
VMA	Valor de Mercado das Ações ou Capital Próprio da Organização
VMD	Valor de Mercado das Dívidas ou Capital de Terceiros Empregados
VR	Valor de Referência
VRA	Valor de Reposição dos Ativos da Empresa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
1.1 Justificativa.....	20
1.2 Objetivo	22
1.3 Método de Pesquisa.....	24
2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	32
2.1 A Importância do Conhecimento no Cenário Empresarial	34
2.2 Os Valores de uma Organização.....	42
2.2.1 Valores Tangíveis.....	44
2.2.2 Valores Intangíveis.....	45
2.3 Considerações sobre <i>Goodwill</i> e Capital Intelectual.....	47
2.4 A Mensuração da Gestão do Conhecimento	59
2.5 O Uso de Indicadores	66
2.5.1 Indicadores Financeiros	72
2.5.2 Indicadores Tecnológicos	87
2.6 Modelos de Mensuração	101
2.6.1 Navegador do Capital Intelectual.....	105
2.6.2 FIVA - <i>Framework of Intangible Valuation Areas</i>.....	107
2.6.3 Navegador de Edvinsson & Malone.....	111
2.6.4 <i>Balanced Scorecard</i>.....	116

2.6.5 Monitoramento de Ativos Intangíveis.....	118
2.6.6 Gestão dos Ativos Intelectuais	120
2.6.7 Modelo Heurístico	122
2.6.8 Declarações Holísticas	124
2.6.9 Modelo de Barret	125
2.6.10 Matriz de Ajuste, Custo e Valor	127
2.6.11 Sistema Multidimensional	129
2.6.12 <i>Value Chain Scoreboard</i>	131
2.6.13 Modelo de Performance da Gestão do Conhecimento	132
2.6.14 <i>The Value Explorer</i>	138
2.6.15 Sistema de <i>Benchmarking</i> do Capital Intelectual.....	139
2.7 Pontos Críticos para adoção de Modelos de Mensuração da gestão do conhecimento.....	141
3 PESQUISA AÇÃO.....	158
3.1 Empresa	159
3.2 Cenário da gestão do conhecimento na organização	163
3.3 A Estruturação do Modelo de Mensuração	171
3.4 A Definição dos indicadores.....	177
3.5 A Mensuração dos resultados.....	187
4 PESQUISA SURVEY	196
4.1 Objetivo.....	196

4.2 Alinhamento entre a Pesquisa e o Modelo de Mensuração	
Desenvolvido	197
4.3 Método da Pesquisa <i>Survey</i>	199
4.4 Caracterização do perfil dos profissionais questionados	201
4.4.1 Área de Trabalho	202
4.4.2 Cargo do Profissional	204
4.4.3 Experiência do Profissional	207
4.5 Caracterização do perfil das empresas questionadas	210
4.5.1 Faturamento.....	211
4.5.2 Quantidade de Funcionários	213
4.5.3 Experiência da Empresa	216
4.6 Análise da avaliação sobre a preocupação na mensuração dos resultados proporcionados pela gestão do conhecimento	218
4.6.1 Análise de acordo com o setor de atividade das empresas.....	221
4.6.2 Análise de acordo com o faturamento das empresas.....	222
4.6.3 Análise de acordo com o tipo de capital das empresas	223
4.6.4 Análise de acordo com a abrangência de atuação das empresas.....	224
4.6.5 Análise de acordo com a quantidade de funcionários das empresas	224
4.7 Análise da avaliação sobre a divulgação interna dos resultados proporcionados pela gestão do conhecimento.....	225
4.7.1 Análise de acordo com o setor de atividade das empresas.....	228
4.7.2 Análise de acordo com o faturamento das empresas.....	228

4.7.3 Análise de acordo com o tipo de capital das empresas	229
4.7.4 Análise de acordo com a abrangência de atuação das empresas.....	230
4.7.5 Análise de acordo com a quantidade de funcionários das empresas	230
4.8 Análise da avaliação dos benefícios a partir da gestão do conhecimento.....	231
4.8.1 Análise de acordo com o setor de atividade das empresas.....	234
4.8.2 Análise de acordo com o faturamento das empresas.....	236
4.8.3 Análise de acordo com o tipo de capital das empresas	237
4.8.4 Análise de acordo com a abrangência de atuação das empresas.....	238
4.8.5 Análise de acordo com a quantidade de funcionários das empresas	239
4.9 Análise da avaliação dos benefícios de acordo com as perspectivas do Modelo de Mensuração.....	240
4.9.1 Avaliação dos benefícios relacionados com a Perspectiva Estratégica	244
4.9.2 Avaliação dos benefícios relacionados com a Perspectiva de Eficiência Operacional	247
4.9.3 Avaliação dos benefícios relacionados com a Perspectiva Econômico-Financeira	250
4.9.4 Avaliação dos benefícios relacionados com a Perspectiva de Recursos Humanos	253
5 CONCLUSÃO	257
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	263

APÊNDICE A - PESQUISA <i>SURVEY</i> - QUESTIONÁRIO	274
APÊNDICE B - PESQUISA <i>SURVEY</i> - AVALIAÇÃO DA PREOCUPAÇÃO EM MENSURAR OS RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	278
APÊNDICE C - ANÁLISE DE ACORDO COM O SETOR DE ATIVIDADE DAS EMPRESAS	280
APÊNDICE D - ANÁLISE DE ACORDO COM O FATURAMENTO DAS EMPRESAS	281
APÊNDICE E - ANÁLISE DE ACORDO COM O TIPO DE CAPITAL DAS EMPRESAS	282
APÊNDICE F - ANÁLISE DE ACORDO COM A ABRANGÊNCIA DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS	283
APÊNDICE G - ANÁLISE DE ACORDO COM A QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS	284
APÊNDICE H - PESQUISA <i>SURVEY</i> - AVALIAÇÃO DA DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	285
APÊNDICE I - PESQUISA <i>SURVEY</i> - AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM A PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	289
APÊNDICE J - PESQUISA <i>SURVEY</i> - AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM A PERSPECTIVA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL.....	305
APÊNDICE K - PESQUISA <i>SURVEY</i> - AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM A PERSPECTIVA ECONÔMICO-FINANCEIRA	327
APÊNDICE L - PESQUISA <i>SURVEY</i> - AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM A PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS.....	347

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

Nos últimos tempos, é significativa a importância adquirida pelo conhecimento como um dos principais fatores de geração de riqueza e valor das organizações de um modo geral. Diferentemente de outrora os fatores tradicionais de produção, dentre os quais é possível citar o capital, a terra e a força de trabalho, passaram a ser fatores secundários para as empresas que buscam um posicionamento estratégico e diferenciado em seu mercado de atuação.

Segundo CRAWFORD (1994), as organizações atuais vivem na era da Sociedade do Conhecimento, que substitui a Sociedade Industrial, e cujas principais características, consideradas como forças econômicas, são o talento, a inteligência e o conhecimento.

Para DAWSON (2005), os conhecimentos adquiridos pelas organizações, das mais diversas formas, dentre elas a partir dos relacionamentos desenvolvidos em seus negócios, fundamentam a grande relevância deles na atual economia.

Este novo papel exercido pelo conhecimento no desenvolvimento das atividades organizacionais explica outra questão cujo registro tem sido cada vez mais freqüente no atual mundo corporativo e diz respeito à existência de uma significativa diferença entre o valor de mercado e o valor dos ativos de uma organização.

Tal diferença se deve, principalmente, ao fato do valor de mercado de uma organização ser composto por 2 (dois) tipos de ativos: os tangíveis, que podem ser mensurados através dos tradicionais indicadores, dentre os quais é possível citar os contábeis, e os intangíveis, cuja medição é prejudicada, principalmente, devido ao entendimento geral da necessidade da realização de análises e avaliações interpretativas, o que as tornam subjetivas.

Convém ressaltar que a importância desses ativos intangíveis não se restringe ao valor da organização por si só, mas, sobretudo, ao valor de seus produtos e serviços, que dependem, cada vez mais, do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados.

A proximidade existente entre os conceitos associados à gestão do conhecimento e aos ativos intangíveis torna, ainda mais difícil, a definição de um modelo que permita a avaliação dos benefícios proporcionados pelo desenvolvimento de iniciativas voltadas para a criação, registro, disseminação e compartilhamento de conhecimentos. Essa questão se torna mais crítica ao se constatar que tais iniciativas devem visar a atender as metas estratégicas definidas pelas organizações, bem como suportar o desenvolvimento de produtos e serviços com maior qualidade e rentabilidade.

A dificuldade em causa está relacionada, justamente, à necessidade do uso de indicadores não tradicionais, que recebem esse nome por não se limitarem a avaliar apenas o patrimônio e os ativos físicos de uma organização, mas, sobretudo, os ativos intangíveis. Entende-se que, a cada dia, esses ativos têm se tornado os grandes responsáveis pela elevação dos valores de mercado das empresas com relação ao valor devido estritamente a seus patrimônios.

Para SKYRME (2003), a mensuração dos benefícios propiciados pelas iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento tem se tornado um dos maiores desafios da atual economia, justificando a busca pela estruturação ou, simplesmente, adoção de algum modelo que permita esta medição, um objetivo a ser alcançado por muitas organizações.

Assim, o desafio está relacionado à definição de um modelo que possibilite, a partir da utilização de métricas tradicionais, dentre elas as tecnológicas e financeiras, e não-tradicionais, mensurar, de forma objetiva, os benefícios que a gestão do conhecimento pode trazer para que uma organização possa atender às suas metas e objetivos estratégicos, econômico-financeiros e operacionais.

Para atingir tal intento, outra questão, também muito importante, diz respeito ao levantamento das iniciativas de gestão do conhecimento desenvolvidas na organização. Entende-se que essa ação possibilitará uma maior integração entre elas e as metas e objetivos definidos pela própria empresa.

1.2 Objetivo

Conforme MALHOTRA (2003) é freqüente observar significativas diferenças existentes entre o valor de mercado de uma organização e o seu efetivo valor devido aos seus ativos físicos. Segundo ele, a principal razão desse fato se deve a existência de ativos intangíveis, dentre os quais se destaca o conhecimento, cuja valorização é de difícil compreensão por ser, muitas vezes, subjetiva.

Esse entendimento é, de forma geral, a grande questão a ser estudada por esta pesquisa, uma vez que é grande o desafio de se mensurar, de maneira clara e objetiva, os benefícios que o conhecimento, um ativo intangível, pode proporcionar não apenas para a mensuração do valor real de uma organização, mas, principalmente, para os resultados da mesma.

O objetivo deste trabalho é, portanto, desenvolver um modelo de mensuração da gestão do conhecimento e de suas iniciativas, junto aos resultados de uma organização. Para isso, foram estudadas a estruturação e consolidação de um modelo de mensuração que tornasse possível a visualização e entendimento de métricas e indicadores adequados, de modo a permitir a verificação desses benefícios.

O desenvolvimento deste modelo contempla o estudo de questões comportamentais dos colaboradores de uma organização, bem como de sua alta administração. O foco do modelo está tanto na motivação individual quanto na organizacional, de acordo com a proposta de BROXADO (2001).

O estudo busca identificar evidências quanto à necessidade, ou não, de haver uma efetiva integração entre as iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento e as atividades realizadas pelas diversas áreas de uma organização, para o desenvolvimento de seus processos e, conseqüentemente, de seus produtos e serviços.

Além disso, é importante buscar fundamento quanto à efetiva necessidade de haver alinhamento entre as atividades voltadas para as iniciativas de gestão do conhecimento com três pilares básicos utilizados para o desenvolvimento de

qualquer projeto organizacional: a redução de custos, a diminuição no prazo para a execução de tarefas e a melhoria contínua da qualidade.

A pesquisa em questão também concentra esforços em estudar a existência de uma forte correlação entre os objetivos da gestão do conhecimento e as metas estratégicas da organização, conforme foi apresentado por Kaplan e Norton (2000). A partir desse entendimento, é importante identificar o quanto a gestão do conhecimento pode ser parte integrante do dia a dia de todos os colaboradores da empresa. De forma similar, é observado o quanto a própria integração entre os conhecimentos organizacionais e os dos colaboradores está associada com a necessidade de haver uma clara divulgação das estratégias e metas definidas pela empresa.

Também é estudada a necessidade de haver um sólido alicerce conceitual sobre o papel do conhecimento no atual cenário corporativo junto aos colaboradores da organização. Há o entendimento sobre a relevância de se verificar a necessidade dessa disseminação conceitual, uma vez que ela pode ser considerada uma importante condição para o sucesso no desenvolvimento de um projeto voltado para gestão do conhecimento em uma corporação.

Por fim, convém ressaltar que o modelo desenvolvido foi concebido e implementado em uma organização brasileira de grande porte cujas atividades estão relacionadas com o mercado de Engenharia e Construção. Vale salientar, que em 2000, foi iniciado o processo de implantação de uma metodologia para gestão do conhecimento naquela mesma organização e concluído em 2002. Assim, esta pesquisa, também, possibilita uma efetiva análise quanto ao sucesso dessa implantação anterior, bem como verificar o quanto ela pode contribuir com a estruturação de um modelo de mensuração.

1.3 Método de Pesquisa

Durante o planejamento e estruturação da pesquisa, de acordo com os objetivos definidos em uma organização, entendeu-se que o desenvolvimento e implantação de um modelo de mensuração iria demandar, inicialmente, a necessidade de estudo dos conceitos que envolvessem a gestão do conhecimento. A partir desse entendimento conceitual, foi possível a construção dos pilares do modelo de mensuração a ser estruturado. Ressalta-se que tal modelo foi implantado em uma organização que atua no mercado nacional e, dessa forma, além desta revisão bibliográfica, a própria proposta de modelo, que possui uma estreita relação com o desenvolvimento de atividades voltadas para a criação e compartilhamento de conhecimentos em empresas, deveria contar com uma validação e eventual maior alinhamento junto aos conceitos e entendimentos existentes nas organizações, de um modo geral, que também atuam no mercado brasileiro.

De acordo com FREITAS et al. (2000), os métodos de pesquisa podem ser quantitativos ou qualitativos, com sua escolha devendo ser necessariamente associada aos objetivos do estudo. No entanto, não há uma obrigação em se fazer uso de apenas um método, o que já havia sido vislumbrado anteriormente, durante a fase de planejamento da pesquisa. Assim, de acordo com as características desta pesquisa a ser desenvolvida, foi necessário utilizar diferentes métodos, de forma combinada, o que é denominado de multimétodo, justamente por aliar abordagens quantitativas e qualitativas.

O desenvolvimento deste estudo contemplou a realização de uma pesquisa multimétodo que considera, além de uma pesquisa bibliográfica, a pesquisa-ação e a pesquisa *survey*. Esta estrutura pode ser observada a partir da figura abaixo:

Fonte: Autor

Figura 1 – Método de Pesquisa

Inicialmente, a pesquisa bibliográfica tem como objetivo estudar os conceitos de gestão do conhecimento junto à necessidade, e real possibilidade, de se observar sua contribuição junto aos resultados de uma organização. Desta forma, são de interesse os seguintes temas:

- ✓ Questões pertinentes à importância do conhecimento nas empresas;
- ✓ Fatores que permitam observar os valores tangíveis e intangíveis de uma organização;
- ✓ Entendimento quanto aos conceitos desenvolvidos anteriormente, mas que serviram de base para os atuais que hoje permeiam a gestão do conhecimento;
- ✓ Considerações quanto à definição de indicadores que permitam avaliar a eficiência das atividades voltadas para a gestão do conhecimento;
- ✓ Metodologias de mensuração já desenvolvidas e implantadas em várias organizações;
- ✓ Questões críticas que permeiam a implantação e adoção de atividades voltadas para a mensuração de resultados.

A pesquisa bibliográfica tem o papel de fundamentar, bem como de dar subsídios para a estruturação de um modelo de mensuração em uma organização e, assim, suportar a abordagem metodológica a ser adotada nas etapas seguintes.

Conforme BRYMAN (1989), há duas abordagens para a pesquisa organizacional: a qualitativa e a quantitativa. A pesquisa qualitativa tem as seguintes características:

- ✓ O pesquisador observa os fatos sob a óptica de alguém interno à organização;
- ✓ A pesquisa busca uma profunda compreensão do contexto da situação;
- ✓ A pesquisa enfatiza o processo dos acontecimentos, isto é, a seqüência dos fatos ao longo do tempo;
- ✓ O enfoque da pesquisa é mais desestruturado, não há hipóteses fortes no início da mesma, o que dá maior flexibilidade;
- ✓ A pesquisa emprega mais de uma fonte de dados.

Já em relação à pesquisa quantitativa, segundo BRYMAN, nota-se a necessidade de se atentar para outras questões, quais sejam:

- ✓ Devem ser considerados conceitos que possam ser medidos quanto à sua validade e verificação;
- ✓ Há certa busca pela generalização, o que pode fazer com que as conclusões ultrapassem os limites da própria pesquisa, fato este que deve ser considerado;
- ✓ A hipótese deve apresentar a existência de uma relação causa-efeito;
- ✓ A pesquisa deve permitir a sua reutilização, isto é, outro pesquisador poderá, também, ter condições de verificar a validade dos resultados obtidos.

Mediante os entendimentos supramencionados, é possível observar, claramente, a seguinte comparação entre as abordagens de pesquisa quantitativa e qualitativa:

Aspecto	Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Ênfase na interpretação do Entrevistado em relação à Pesquisa	Menor	Maior
Importância do Contexto da Organização Pesquisada	Menor	Maior
Proximidade do Pesquisador em relação aos Fenômenos estudados	Menor	Maior

Fonte: Bryman (1989)

Quadro 1 - Comparação entre pesquisas quantitativas e qualitativas

A partir da diferenciação entre as pesquisas quantitativas e qualitativas, observou-se a necessidade de uma abordagem qualitativa, que consistiu na estruturação e implantação de um modelo em uma empresa.

De acordo com NAKANO e FLEURY (1996), a pesquisa participante e a pesquisa-ação, métodos parecidos e com grande similaridade, são as mais ligadas à pesquisa qualitativa. Para WESTBROOK (1995), quando o pesquisador desempenha papel ativo no desenvolvimento do processo em questão, sem que haja por parte dele uma independência, típica de quem exerce o papel de mero observador, o método a ser utilizado é o da pesquisa-ação.

No caso em questão, o pesquisador não apenas exerceu papel ativo no estudo, como foi o principal responsável pela concepção e implantação do modelo para mensuração dos resultados advindos do adequado desenvolvimento de iniciativas, voltadas para a gestão do conhecimento, implantadas na organização, fruto desta pesquisa.

O entendimento de WESTBROOK (1995) sobre a pesquisa-ação é compartilhado por BRYMAN (1989): é um método de pesquisa por meio do qual o pesquisador é um participante, bem como um avaliador, na implantação de um sistema ou método, não se limitando a ser, apenas, um observador independente. O pesquisador passa a fazer parte do sistema, a partir do momento em que toma ações e atitudes voltadas para a resolução do problema apresentado sem que isso, no entanto,

represente uma parcialidade, uma vez que ele está explicitamente interessado em desenvolver descobertas que possam ser aplicadas nas organizações.

Uma importante característica da pesquisa-ação destacada por THIOLENT (1997) está relacionada ao fato dela implicar a necessária participação das pessoas envolvidas com o problema que está sendo investigado. Além disso, destacam-se duas questões críticas que dizem respeito, primeiramente, ao fato de que a iniciativa de pesquisa não deve partir de pessoas que ocupem as posições mais altas da organização e, por fim, que é necessária a definição clara dos objetivos em termos de pesquisa e ação.

A partir do entendimento dos conceitos apresentados, dentre os quais se destaca a efetiva participação direta do pesquisador na resolução do problema estudado, identificou-se que o método mais adequado para esta etapa do trabalho em questão seria o da pesquisa-ação.

Diante disso, a estruturação do modelo de mensuração foi realizada pelo pesquisador em uma organização brasileira atuante no segmento de Engenharia e Construção. Todas as atividades e ações voltadas para tal fim foram registradas e fundamentadas tendo como partida as observações feitas pelo pesquisador, que gerenciou a equipe responsável pela implantação do modelo proposto.

A partir da implementação do modelo como meio a ser utilizado para mensuração dos resultados gerados pela gestão do conhecimento junto aos indicadores da organização, conforme havia sido observado durante o planejamento do trabalho em causa, foi estruturada uma pesquisa com foco quantitativo, no intuito de se obter informações e dados de um determinado grupo de pessoas com relação às questões desenvolvidas durante a pesquisa-ação.

Para tal, o tipo de pesquisa a ser utilizado foi a *survey*, que permite descrever certas situações contemporâneas com uma base de evidências quantitativas, ao permitir a coleta de informações descritivas, comportamentais e preferenciais a respeito dos atores pesquisados.

De acordo com PINSONNEAULT e KRAMER (1993), a *survey* pode ser entendida como sendo aquela pesquisa que permite a obtenção de dados ou informações de determinado grupo de pessoas por meio de um instrumento, via de regra, um questionário.

Esses autores classificam a *survey* de três diferentes maneiras, de acordo com seu propósito:

- ✓ Explanatória: cujo objetivo se baseia em comprovar uma teoria, bem como a existência de relações causais;
- ✓ Exploratória: tem como objetivo principal identificar conceitos iniciais sobre um determinado assunto, dando maior ênfase na definição dos conceitos a serem utilizados;
- ✓ Descritiva: objetiva, como principal foco, identificar aquelas situações, atitudes e opiniões que estão presentes em uma determinada população.

Uma questão a ser considerada ao se adotar a *survey* diz respeito à amostra utilizada para a obtenção dos dados e informações. Pode ser utilizada uma amostra probabilística, a partir da qual todos os elementos da população possuem as mesmas oportunidades de serem escolhidos, o que a torna uma amostra representativa. Outra possibilidade é utilizar uma amostra não-probabilística, na qual nem todos os elementos da população têm a mesma oportunidade de serem selecionados, o que torna os resultados não-generalizáveis.

Por fim, o passo seguinte a ser considerado tem relação com o instrumento a ser utilizado para o levantamento de dados e informações. No caso da adoção de um questionário para ser este instrumento, alguns cuidados devem ser observados, conforme apresentado por GIL (1991); PERRIEN, CHERON e ZINS (1994) apud FREITAS et al. (2000):

- ✓ As alternativas para as questões fechadas devem ser exaustivas, a fim de abranger todas as possíveis respostas;
- ✓ Somente questões relacionadas ao problema devem ser incluídas;
- ✓ Deve-se considerar as implicações das perguntas quanto aos procedimentos de tabulação e análise dos dados;
- ✓ O respondente não deve se sentir incomodado ou constrangido para responder as questões;
- ✓ As questões devem ser redigidas de forma precisa, considerando o nível de informação dos respondentes;

- ✓ As questões devem possibilitar uma única interpretação e conter uma única idéia;
- ✓ O número de perguntas deve ser limitado;
- ✓ A seqüência das perguntas deve ser considerada sempre que houver a possibilidade de relacionamento entre as mesmas;
- ✓ Preferencialmente, deve-se iniciar pelas perguntas mais simples e terminar com as mais complexas, assim como iniciar pelos temas mais amplos, passando para questões mais delicadas no meio do instrumento e concluindo com os dados sócio-demográficos;
- ✓ As perguntas não devem induzir as respostas;
- ✓ A apresentação gráfica do questionário deve ser observada, procurando-se facilitar o preenchimento;
- ✓ Deve haver um cabeçalho que informe, de modo resumido, o objetivo da pesquisa, a importância das respostas e a entidade patrocinadora;
- ✓ Deve haver instruções sobre o correto preenchimento do questionário.

No que diz respeito ao número de momentos em que os dados serão levantados, segundo FREITAS et al. (2000), a pesquisa *survey* pode ser:

- ✓ Longitudinal: quando a coleta de dados ocorre ao longo do tempo em vários períodos diferentes, em busca da identificação da evolução ou mudanças dos mesmos;
- ✓ Corte-Transversal: caracteriza-se pelo fato da coleta de dados ocorrer apenas uma vez, em um único momento, já que o objetivo é descrever e analisar o estado das diversas variáveis em um momento específico.

Apoiando-se em tais características e definições, a *survey* desenvolvida nesta etapa do trabalho foi exploratória e descritiva, utilizando como meio a coleta de dados via *web*, através do envio de questionários. Além disso, pelo fato da coleta de dados ocorrer apenas em um momento, a pesquisa foi de corte-transversal.

A *survey* desenvolvida consistiu no envio de questionários (conforme apresentado no Apêndice A) para empresas que desenvolvem atividades no mercado nacional, a partir de uma conta de e-mail criada exclusivamente para tal fim. Nesse questionário

constou o objetivo da pesquisa, bem como o enfoque acadêmico a ser considerado e, por fim, garantido o total sigilo quanto às informações fornecidas, a identidade dos respondentes e das respectivas empresas das quais fazem parte. A pesquisa teve uma duração definida, período que os participantes tiveram para encaminhar suas respostas.

Ressalta-se que o objetivo exploratório desta pesquisa *survey* se caracteriza pelo desenvolvimento de uma compreensão preliminar das questões de investigação referentes ao Modelo de Mensuração da Gestão do Conhecimento e de seus benefícios junto a um determinado grupo. Desta forma, servirá de forte instrumento para o futuro desenvolvimento de uma pesquisa mais abrangente quanto à adoção, de forma mais generalista, do modelo de mensuração estruturado.

Finalmente, é importante salientar que as informações apresentadas, bem como os resultados obtidos, foram coletados a partir de registros históricos e de relatórios gerenciais elaborados no decorrer do desenvolvimento das atividades na empresa em estudo. Coube ao pesquisador, o principal responsável pelo desenvolvimento da solução do problema, efetuar e analisar criticamente as ações realizadas e os resultados alcançados.

2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

O ponto de partida para o desenvolvimento desta pesquisa esteve atrelado ao entendimento adequado quanto à efetiva relevância dos conceitos relacionados à gestão do conhecimento junto ao dia a dia das organizações. O assunto básico da pesquisa fundamentou-se no desenvolvimento de um modelo que permitisse visualizar bem como possibilitar a definição de indicadores objetivos e a mensuração dos resultados obtidos a partir das atividades voltadas para a gestão do conhecimento. Entendeu-se, assim, ser importante, inicialmente, clarificar a importância do conhecimento no atual cenário empresarial.

A seguir, foi realizada a fundamentação teórica dos conceitos voltados aos valores dos ativos de uma organização, que podem ser divididos, de forma simplificada, em tangíveis, portanto, passíveis de mensuração objetiva, feita por meio de mecanismos tradicionais, e intangíveis, cuja avaliação demanda a utilização de meios não-convencionais que, muitas vezes, por serem interpretativos, tornam sua avaliação subjetiva.

A etapa seguinte apresentada disse respeito a algumas considerações feitas em relação ao conceito de *goodwill*, utilizado pela Contabilidade Tradicional para explicar o que não pode ser mensurado de forma objetiva em uma empresa. Conforme ANTUNES (2000), o *goodwill* corresponde a todos os fatores, de uma empresa, responsáveis pela geração de lucros a longo prazo e que apenas são reconhecidos pela Contabilidade Financeira quando ocorre a compra ou venda de uma organização. De qualquer forma, há uma certa diversidade de definições relacionadas com o termo *goodwill*, o que o aproxima dos conceitos utilizados para Capital Intelectual cujo entendimento está fortemente atrelado aos atuais conceitos de gestão do conhecimento. Tal entendimento pode ser significativamente notado a partir da afirmação feita por BROOKING (1999), segundo a qual o Capital Intelectual existe desde que a primeira relação entre um vendedor e um cliente foi estabelecida, recebendo, naquela época, o nome de *goodwill*. Para ela, a única diferença entre esses dois conceitos se deve ao surgimento da tecnologia da informação, da mídia e da comunicação, do que resultou a criação de novas ferramentas que constituem a

atual economia globalizada, uma vez que elas trouxeram uma série de benefícios intangíveis que, até então, não haviam sido considerados no passado.

Este prévio entendimento sobre ambos os termos, tanto *goodwill* como Capital Intelectual, permite observar que eles têm a mesma origem, principalmente devido ao fato deles terem seus processos de mensuração questionados, com certa frequência, nas empresas de um modo geral, justamente por abordarem os ativos intangíveis.

Posteriormente são estudados os pontos críticos encontrados para o próprio reconhecimento da relevância da gestão do conhecimento nas organizações, o que está fortemente atrelado à dificuldade encontrada na estruturação de um modelo de mensuração. A questão mais crítica está baseada na adoção de indicadores adequados para a gestão do conhecimento, que tornem possível a mensuração de resultados e a definição de metas que possam ser compiladas por todos os colaboradores de uma organização.

Por fim, é feita a apresentação dos indicadores bem como dos modelos atualmente utilizados para a mensuração dos benefícios e da eficiência das atividades voltadas para a gestão do conhecimento em uma organização. É importante caracterizar a distinção que é feita quanto aos indicadores e os modelos de mensuração existentes, uma vez que, baseada na pesquisa realizada, muitas organizações adotam indicadores para a mensuração dos resultados proporcionados pelas suas iniciativas de gestão do conhecimento, sem que haja maior preocupação quanto aos impactos das mesmas junto a empresa como um todo. Já em relação aos modelos de mensuração, eles são reconhecidos por usarem indicadores que estão presentes e atrelados ao modelo de organização adotado pela empresa e, por tal motivo, possuem forte integração com as atividades e objetivos traçados por ela.

Cabe salientar que entre tais indicadores e modelos, muitos são considerados tradicionais, por utilizarem basicamente fatores econômicos, financeiros e físicos. Por outro lado, verifica-se a existência de indicadores fundamentados na importância que a gestão do conhecimento possa ter para o atendimento das metas estratégicas de uma organização.

2.1 A Importância do Conhecimento no Cenário Empresarial

Conforme apresentado em trabalho anterior em SANTIAGO (2002), a grande mudança pela qual as empresas têm se submetido, nos últimos anos, para continuarem competitivas em seus mercados, foi caracterizada pela maior rapidez com que suas atividades devem ser desenvolvidas, de forma a atenderem de uma maneira mais eficiente seus parceiros e clientes.

Entende-se que esta maior velocidade para o desenvolvimento de suas atividades permitirá que uma organização tenha maior sucesso na análise das ações tomadas por seus concorrentes, tanto no desenvolvimento de seus planos estratégicos como no atendimento de suas metas organizacionais.

Para TEIXEIRA (2001), sob o ponto de vista acadêmico, a gestão do conhecimento é um campo novo na confluência entre teoria da organização, estratégia gerencial e sistemas de informação. Por tal motivo, é freqüente encontrar questões sobre gestão do conhecimento associadas a diferentes disciplinas, dentre elas a organização do aprendizado, reengenharia de processos, corporações virtuais, novas formas de organização, educação para o trabalho, criatividade, inovação e tecnologia da informação.

Segundo DESPRES e CHAUVEL (1999) apud STANKOSKY (2005), são inúmeras as áreas de conhecimento que estão relacionadas com os conceitos voltados para a gestão do conhecimento, dentre os quais se destacam as apresentadas no quadro a seguir:

Áreas de Conhecimento	
Teoria dos Sistemas	Teorias de Comunicação
Gestão de Risco	Psicologia Organizacional
Pesquisa & Desenvolvimento	<i>Groupware</i>
Sistemas de Suporte a Decisão	Redes Virtuais
Modelagem e Simulação	Planejamento Estratégico
<i>Data Mining & Data Warehouse</i>	Gerenciamento por Objetivos
Sistemas ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>)	Teorias de Gerenciamento
Engenharia de Processos	Qualidade Total
Sistemas de Gerenciamento de Informação	Análise de Sistemas
Sistemas de Gerenciamento de Bancos de Dados	Sistemas de Engenharia
Liderança	Comunicação de Dados
Ética	

Fonte: DESPRES e CHAUVEL (1999) apud STANKOSKY (2005) - adaptado
Quadro 2 - Áreas de Conhecimento

Conforme ANTUNES (2000), as principais conseqüências do recurso conhecimento para a sociedade são:

- ✓ A valorização do ser humano detentor do conhecimento;
- ✓ A identificação dos recursos de produção não mais como fatores determinantes, uma vez que a tecnologia pode resolver a questão;
- ✓ A materialização dos conhecimentos em tecnologias, com a substituição, parcial ou total, da mão de obra no processo produtivo;
- ✓ A tendência acentuada para a expansão do setor de serviços, mais especificamente os de entretenimento, *softwares*, serviços eletrônicos, bem como os de pesquisas nas áreas de biotecnologia, cibernética, dentre outros;
- ✓ Os produtos consomem menos recursos materiais e, cada vez mais, recursos intelectuais.

Segundo WERNKE (2002), o grande diferencial de uma empresa não está mais relacionado com a quantidade de equipamentos utilizados em seus processos produtivos e sim, na soma de uma série de requisitos referentes ao conhecimento

coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as possuem e o grau de satisfação dos clientes. A partir desse entendimento, nota-se que os ativos intangíveis da organização assumem importância significativa, ainda mais pelo fato de ser freqüente a necessidade de desenvolver novas formas de criar, multiplicar e de utilizar, eficaz e adequadamente, conhecimentos e habilidades.

De acordo com o entendimento de DAVENPORT e PRUSAK (1998), o conhecimento é composto por um *mix* de experiências, valores, informações e *insights*, o que permite a existência de uma estrutura que torna possível não apenas a incorporação de novas experiências e informações, bem como a avaliação da relevância das mesmas. Segundo os referidos autores, o conhecimento tem origem no cérebro das pessoas, e sua presença nas organizações não se restringe, apenas, ao conteúdo ou produção de documentos, mas, principalmente, à aplicação de rotinas, processos e práticas inovadoras ou atualizadas.

Para PADOVEZE (2000), a geração do conhecimento é feita pelo ser humano, acumulado e administrado pela sociedade, e operacionalizado pelo ser humano para satisfação de suas necessidades. As organizações empresariais, que são sociedades de pessoas com objetivos bem definidos, desenvolvem o papel de reunir e operacionalizar especialidades de conhecimento e, assim, alcançar maior eficiência e eficácia na gestão do mesmo para atender seus objetivos e o cumprimento de suas missões.

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1995), a função da organização no processo de criação do conhecimento está relacionada ao fornecimento do contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo e criar e acumular o conhecimento em nível individual.

Uma vez que a geração do conhecimento está fortemente relacionada com as ações desenvolvidas individualmente, vale ressaltar a importância do papel desempenhado pelas organizações que, de uma forma geral, deve estar fortemente atrelado com as necessidades identificadas junto a este ator, o ser humano. Apenas assim, será possível a construção de uma base de conhecimento que não esteja individualizado em cada um de seus colaboradores e sim, disseminado de forma coletiva, entre todas as pessoas de cada um dos níveis hierárquicos existentes.

É importante para uma organização que os conhecimentos aprendidos e/ou adquiridos estejam ao alcance de todos. As informações devem estar à disposição, ser acessíveis a todo o momento, para qualquer colaborador e em qualquer etapa de atividade dos processos existentes.

O resgate do conhecimento, através de relatórios, documentos e procedimentos prescritivos deve ser incentivado, assim como a descrição de todas as atividades e processos funcionais, para que eles sejam utilizados por todos na empresa. No entanto, não basta tornar disponível o conhecimento explícito em forma de relatórios. Ele precisa ser avaliado e tornado acessível a pessoas que possam utilizá-lo e beneficiar a organização.

Já os conhecimentos que ainda se encontram exclusivamente nas cabeças das pessoas, apesar de necessitarem de um processo mais complexo para a sua captura, também devem ser geridos e, no que for possível, resgatados. Isso pode ocorrer por meio de contatos diretos e conversas informais, uma vez que, através delas, as pessoas se comunicam, trocam informações e, por fim, experiências.

A empresa já era considerada um repositório de conhecimentos nos estudos desenvolvidos por NELSON e WINTER (1977 e 1982) e WINTER (1988) apud NONAKA e TAKEUCHI (1995):

As empresas são, fundamentalmente, organizações que sabem como fazer as coisas. Na verdade, uma empresa específica em um determinado momento é um repositório de uma faixa de conhecimento produtivo bastante específica, faixa essa que muitas vezes envolvem idiossincrasias que a distinguem até de empresas semelhantes na superfície que atuam na(s) mesma(s) linha(s) de negócios.

Para WEAVER e BISHOP (1974), as informações e conhecimentos que compõem uma corporação, providenciam os fundamentos básicos para o planejamento e desenvolvimento de suas atividades, bem como para a avaliação dos seus objetivos e indicadores.

Essa afirmação, integrada com o que foi apresentado em trabalho anterior por SANTIAGO (2002), no que diz respeito ao fato da maior parte do conhecimento necessário para que uma organização se mantenha competitiva já está disponível, no entanto, inacessível. Por não estar adequadamente organizada, faz com que a existência de um ambiente voltado para a identificação, criação e disseminação de

conhecimentos seja uma condição necessária para que as metas de uma empresa sejam atendidas.

Daí a grande importância no desenvolvimento de atividades voltadas para a gestão do conhecimento, que poderão contribuir, de forma prática e objetiva para o atendimento das metas estratégicas de uma organização, a partir do uso das informações e experiências adquiridas e desenvolvidas ao longo de sua existência.

Conforme entendimento de MOURA (1999), não apenas a informação, mas também seu adequado gerenciamento, são os atuais fatores críticos de sucesso para uma organização, uma vez que são utilizadas não apenas para a geração de conhecimento, bem como para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio.

Segundo afirmações de DRUCKER (1998), talvez um dia, o trabalho de um funcionário poderá ser feito de forma automática por máquinas ou tecnologias. No entanto, a capacidade de aplicar a informação a uma determinada atividade só é possível através do ser humano, sua inteligência e sua habilidade.

Tal afirmação serve para fundamentar a dependência que uma organização tem de seus funcionários e, conseqüentemente, dos conhecimentos dos mesmos, ainda mais pelo fato de estarmos vivenciando a “sociedade do conhecimento”, conforme citação do próprio DRUCKER, onde este é o recurso básico e cujo principal papel é desempenhado pelo “trabalhador do conhecimento”. Em 2001, o mesmo DRUCKER enfatizou, ainda mais, a importância do adequado gerenciamento desse bem intangível ao colocá-lo como fator crítico e um verdadeiro desafio para uma organização, que poderá utilizá-lo como significativa vantagem competitiva.

Tal entendimento reforça outra questão, também vista como relevante no atual competitivo cenário corporativo, e que, por tal motivo, se torna essencial para as empresas, que é a capacidade de aprender. Há a efetiva necessidade de que o aprendizado adquirido na primeira execução de uma atividade seja disseminado por toda a empresa, não podendo, de forma alguma, ficar restrito às pessoas participantes dela. Para GARVIN (1993), “uma organização que aprende é aquela habilitada a criar, adquirir, interpretar, transformar, reter conhecimento e, propositadamente, modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*”.

Para SENGE (1990) o próprio conceito de aprendizado em organizações passa, necessariamente, por testar continuamente as experiências adquiridas ao longo dos tempos de forma a transformá-las em conhecimentos que sejam acessíveis a todos os colaboradores, o que é essencial para seu crescimento e perpetuação. Além disso, o próprio SENGE et al. (1999) afirma que quando a organização se torna mais ciente da sua base de conhecimento, esta, articulada junto aos colaboradores, passa, cada vez mais, a fazer a diferença junto às suas ações e atividades voltadas para o atendimento dos seus objetivos organizacionais.

Também é importante considerar que o atual mundo empresarial apresenta uma grande competitividade, fazendo com que as organizações sejam compelidas a desenvolver uma grande capacidade de aprendizado, o qual, adquirido na primeira execução de uma nova atividade, deve ser disseminado para toda a empresa e não ficar restrito as determinadas pessoas ou somente a algum grupo participante. A partir daí, o processo de geração do conhecimento se torna possível, assim como o próprio uso do mesmo para desenvolvimento de novas atividades e projetos.

Em pesquisa realizada por MALHOTRA (2003), foi verificado que os países mais ricos em ativos de conhecimento e capital intelectual, e neles baseiam cada vez mais suas economias, são aqueles que possuem os maiores índices de crescimento e desenvolvimento. A preocupação em incentivar a criação de políticas e de programas focados no melhor gerenciamento dos ativos intelectuais é um importante indicativo do crescimento da importância e identificação do conhecimento como um fator crítico de sucesso para a prosperidade das organizações e, conseqüentemente, dos próprios países.

Conforme WAH (2000), a principal questão que envolve a gestão do conhecimento em uma organização é aproveitar os recursos existentes, a fim de que os colaboradores tenham meios adequados para procurar, encontrar e empregar as melhores práticas já existentes, em vez de tentar reinventar a roda.

Na economia atual, de acordo com GRANT (2000) apud ANANTMULA (2005) in STANKOSKY (2005), o conhecimento tem se tornado um fator chave para o sucesso de uma organização, uma vez que os fatores tradicionais de produção têm tido seu valor reduzido significativamente. Ao mesmo tempo, aqueles oriundos dos conhecimentos já explicitados e devidamente registrados, têm se valorizado de

forma representativa. Além disso, a gestão do conhecimento propicia que aqueles implícitos ou tácitos também produzam bons resultados para a organização.

Para ANTUNES e MARTINS (2002), a aplicação do conhecimento tem impactado de forma expressiva o valor das organizações, pois a materialização do uso desse recurso, bem como das tecnologias disponíveis e empregadas, para que seja possível a atuação em um ambiente globalizado, produz benefícios intangíveis que agregam valor para as empresas. O conjunto desses benefícios é chamado de Capital Intelectual, conceito que conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de uma nova filosofia de administração e, por fim, de novas formas de avaliação do valor da empresa que contemple o recurso do conhecimento.

É de entendimento comum que o grande motivo pela atribuição de maior relevância ao conhecimento de uma organização se deve à sua proximidade com outros dois importantes “atores”, que têm recebido, cada vez mais, melhor tratamento nas empresas em geral: a Tecnologia e a Informação. As empresas onde tais questões são melhor gerenciadas, possuem produtos e processos com maior grau de inteligência instalada, fato que, por via de consequência, fortalece a perpetuação da inovação junto às atividades que desenvolvem.

Para DAVENPORT e PRUSAK (1998), as únicas vantagens competitivas que uma empresa tem são o que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos. É exatamente essa eficiência e prontidão que irão fazer a diferença para qualquer organização que deseja crescer não apenas em seu mercado, bem como ampliar suas áreas de atuação. Além disso, deve ser ressaltado o fato do conhecimento, que tem origem na cabeça das pessoas, permitir a avaliação e a incorporação de novas práticas e informações, justamente por ser uma mistura de experiências, valores, informações e *insights*, que podem estar presentes nas organizações não apenas em documentos, mas, principalmente, nas rotinas, processos e práticas.

O trabalho de NONAKA e TAKEUCHI (1995) considera que as empresas “criadoras de conhecimento” inovam e o disseminam pela organização inteira e o incorporam em seus produtos e serviços, levando em conta, para tal, 4 (quatro) processos de conversão de conhecimento: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização.

Diante desse cenário corporativo onde o conhecimento tem potencial para exercer uma função de grande relevância na expansão das organizações, é possível resgatar o conceito apresentado por SANTIAGO (2002), para quem a gestão do conhecimento é o processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e a especialização dos funcionários, com o objetivo de haver acesso à melhor informação no tempo certo e da forma mais adequada.

Entende-se que apenas com o perfeito alinhamento no uso de 2 (dois) recursos principais, Pessoas e Tecnologias, um organização poderá transformar as informações em conhecimentos, os sonhos em idéias e *insights* em ações de sucesso, dentro de um espírito empresarial participativo e gerador de resultados.

Já em 1997, conforme dados apresentados em pesquisa publicada na revista *Information Strategy OnLine* apud TEIXEIRA (2001), 73% dos gerentes e executivos de empresas européias entendiam que a gestão do conhecimento era uma coleção de processos que gerenciam a criação, disseminação e utilização do mesmo, no intuito de permitir que os objetivos da organização sejam atingidos plenamente. Na mesma pesquisa, cerca de 89% dos entrevistados consideravam o conhecimento como a chave para o poder nos negócios. Para esses executivos, as áreas críticas que potencialmente podem ser beneficiadas pela adoção de práticas voltadas para a gestão do conhecimento são:

- ✓ Relacionamento com Clientes;
- ✓ Análise de Desempenho da Empresa;
- ✓ Informações de Mercado;
- ✓ Tecnologia da Informação;
- ✓ Setores e os Nichos de Mercado;
- ✓ Regulamentações Externas.

Desta forma, as organizações que conseguirem utilizar seu vasto patrimônio de conhecimentos, *know how* e melhores práticas obtidas e desenvolvidas ao longo de sua existência, poderão se beneficiar com significativos ganhos, quer sejam eles financeiros, estratégicos ou operacionais, principalmente, devido à maior rapidez, da

produtividade, do aumento no índice de satisfação dos clientes e maior competência organizacional.

2.2 Os Valores de uma Organização

No atual cenário corporativo, nota-se, conforme STRASSMANN (1998), uma significativa diferença entre o valor de mercado de uma organização e seu efetivo valor físico, calculado a partir do levantamento de seus ativos, o que pode ser explicado pela existência de valores intangíveis, que são fortemente baseados nos conhecimentos disponíveis em uma empresa.

Segundo STRASSMANN, a dificuldade em calcular de forma objetiva o valor destes conhecimentos faz com que a obtenção de seu valor seja possível apenas a partir da diferença entre o valor dos recursos físicos e financeiros, reportados no balanço, e seu efetivo valor de mercado, que é o valor pelo qual a organização pode ser vendida.

Para MALHOTRA (2003), essa significativa diferença entre o valor de mercado de uma organização e o valor devido apenas aos seus ativos físicos fez com que houvesse uma maior preocupação no entendimento sobre a valorização dos ativos intangíveis existentes na mesma, os quais englobam informações, conhecimentos, idéias, inovações e criatividade, dentre outros.

Convém ressaltar que as indústrias em geral também têm sido submetidas a uma série de mudanças devidas, principalmente, a atual existência da era do conhecimento, o que tem gerado significativas diferenças na composição do valor das mesmas.

Ressalta-se, no entanto, que esse entendimento quanto à existência de uma maior atenção com relação à valorização do que é considerado intangível, apresenta algumas restrições que devem ser consideradas. É sabido, por exemplo, que o valor de mercado de uma organização está sujeito a uma série de fatores subjetivos, principalmente no caso das empresas que possuem suas ações em bolsa de valores, uma vez que qualquer suposta notícia sobre venda ou fusão entre

organizações pode afetar o valor de suas ações, que pode crescer e/ou reduzir fortemente, sem qualquer razão clara e real, tão pouco devido a *expertise* e ao conhecimento existente em uma empresa.

Tal cenário, segundo STEWART (2001), leva a incerteza aos tomadores de decisão, que acabam por desenvolver suas atividades sem terem a seu dispor todos os conhecimentos adequados e necessários para buscar o sucesso da organização. É importante considerar que, muitas vezes, esses conhecimentos já existem na empresa, mas, por vários motivos, estão indisponíveis, justamente devido à falta de reconhecimento da sua relevância.

Conforme GREEN (2004) in STANKOSKY (2005), as mudanças ocorridas desde as eras agrícola e industrial até hoje, a época da informação, têm refletido de forma significativa no modo de operação das organizações e na composição de seu valor. Atualmente, sabe-se que os valores intangíveis já contribuem com cerca de 70% do valor de uma organização, algo impensável quando comparado há anos atrás, quando seu valor se limitava à contabilização de seus recursos físicos e, por tal motivo, tangíveis.

Os valores tangíveis são aqueles que podem ser facilmente notados, calculados e/ou observados, características que permitem serem os mesmos passíveis de valorização sem que, muitas vezes, sequer seja questionada a forma utilizada para identificação de sua efetiva relevância. Já os valores intangíveis são aqueles que por apresentarem características subjetivas, nem sempre são facilmente notados por todos, da mesma forma de como se observa quanto aos ativos tangíveis. Ainda quando há a concordância de sua existência, é possível não haver o consenso quanto à intensidade da relevância dos ativos intangíveis.

Para BUKOWITZ e WILLIAMS (2002), muito embora os coeficientes financeiros e a compilação das declarações contábeis e financeiras confiem em juízos e opiniões, eles são muito atrelados aos valores tangíveis, que podem ser mensurados de forma explícita e monetariamente estimados.

A evolução da gestão do conhecimento torna cada vez mais evidente a existência de uma estreita relação entre os bens tangíveis e intangíveis, o que antecipou uma discussão entre aqueles que tinham a intenção de medir a base completa de recursos da organização, valores tangíveis e intangíveis, por acreditarem que isto

permitirá uma ampliação de sua visão sobre opções estratégicas existentes, e os demais que acreditam ser a análise dos dados financeiros a forma mais prudente e adequada para tal.

2.2.1 Valores Tangíveis

Durante as épocas da agricultura e industrial, as economias eram baseadas, respectivamente, na força da mão de obra e em máquinas e equipamentos. Em ambos os períodos, os recursos tangíveis eram reconhecidos como os únicos a serem considerados durante o desenvolvimento e gerenciamento das atividades das empresas. A utilização desses mesmos fatores se tornou ineficaz, atualmente, uma vez que expressiva parte do valor de uma organização passou a se fundamentar em seus recursos intangíveis.

Antes da atual era do conhecimento, as organizações viviam em uma realidade embasada nos recursos tangíveis, onde os indicadores contábeis e financeiros eram os mais adequados para mensurar o valor de suas atividades e seus resultados.

Para LEV (2001), os atuais indicadores contábeis disponíveis ainda falham na mensuração da relevância do conhecimento e da informação como fator crítico para a sobrevivência e o sucesso de uma organização.

Esta melhor adequação no uso dos ativos tangíveis em termos de mensuração de uma organização se deve, sobretudo, às suas principais características que segundo RODRIGUEZ y RODRIGUEZ (2001), são:

- ✓ Facilmente considerados no balanço social e gerencial das organizações;
- ✓ Quando comparados com os valores intangíveis, facilmente valorizados;
- ✓ Normalmente estáveis ao longo do tempo, isto é, sofrem lentas e previsíveis flutuações de valor ao longo de sua vida útil;
- ✓ Normalmente tributáveis;
- ✓ Visíveis;

- ✓ Elementos de permuta que, normalmente, podem ser utilizados como base de troca;
- ✓ Nem sempre elementos decisivos e de relevância na venda parcial ou total da organização.

2.2.2 Valores Intangíveis

Com o surgimento da Sociedade Industrial foi criada uma cultura onde aquilo que não se podia medir, não agregava valor ou, pelo menos, não era discutido, uma vez que havia a necessidade, para a contabilização de resultados, de um valor numérico. Atualmente, apesar das grandes mudanças organizacionais, a correta mensuração ainda é o grande desafio que os valores e ativos intangíveis ainda têm que enfrentar para comprovar sua efetiva importância na valorização de qualquer organização.

O valor de mercado das empresas tende a ser muito maior do que o valor patrimonial, em virtude de seus valores intangíveis que tendem a ter uma importância muito maior em empresas baseadas no conhecimento.

A relevante importância do conhecimento no atual cenário corporativo é a grande razão pela significativa diferença existente entre os valores físico e de mercado de uma organização. Isto ocorre pois os valores intangíveis que têm, cada vez mais, agregado valor à maioria dos produtos e serviços desenvolvidos atualmente, são baseados em conhecimento, dentre os quais é possível citar o *know-how* técnico, o projeto de produto, o processo construtivo, o entendimento do cliente, a criatividade pessoal e o grau de inovação.

A grande dificuldade reside, exatamente, na medição desses valores intangíveis, uma vez que ao contrário de indicadores financeiros e de estoques de materiais, na maioria das vezes, o valor econômico do conhecimento, que é um recurso invisível, não é compreendido, classificado e medido, de forma objetiva.

Segundo RODRIGUEZ y RODRIGUEZ (2001), as principais características dos bens intangíveis são:

- ✓ Difíceis de serem valorizados;
- ✓ Fortemente baseados no conhecimento e competência dos colaboradores que fazem parte da organização;
- ✓ Instáveis com o tempo, isto é, podem sofrer flutuações de valor bruscas e inesperadas;
- ✓ Considerados nos balanços social e gerencial de uma organização;
- ✓ Identificados mais claramente quando o valor oferecido pelo mercado é comparado com o valor dos ativos da empresa.

Nessa discussão relacionada aos valores intangíveis é importante considerar um paradoxo identificado por HANDY (1994), o da inteligência: “A inteligência é o novo tipo de ativo. Não se comporta como os outros tipos de ativos e nisso reside o paradoxo. Ao contrário dos outros bens, a inteligência não pode ser dada de presente e será sempre conservada, mesmo que compartilhada. Também não é possível possuir a inteligência de outra pessoa, por mais que se seja dono da empresa na qual essa pessoa trabalha. Se a pessoa sair da empresa e for para outra, levará consigo a inteligência.”

Diante desse entendimento, torna-se ainda mais clara, a dificuldade existente na mensuração do valor deste outro ativo intangível, chamado inteligência, devido ao fato dela pertencer a uma pessoa, que é, certamente, remunerada pelas atividades que desenvolve, mas não necessariamente pela inteligência que possui.

HANDY (1994), no entanto, considera como sendo a nova fonte de riqueza de uma organização, não apenas a inteligência de seus colaboradores, mas, sobretudo, a capacidade de adquirir e aplicar seus conhecimentos, o que efetivamente fará com que a inteligência, por si só, possa impactar de forma objetiva junto às atividades desenvolvidas por uma organização.

Já para GARRATT (2000), uma vez que muitas organizações consideram seus funcionários como seus ativos mais importantes, é necessário que sejam desenvolvidos processos que permitam valorizá-los não somente quanto aos

investimentos a serem feitos, mas, principalmente, em relação aos benefícios que podem ser proporcionados por eles.

Dentro dessa discussão, é importante, bem como curioso, constatar o tratamento dado por algumas organizações aos seus valores tangíveis e intangíveis. Apenas para citar como exemplo, quando uma empresa tem cerca de 100 equipamentos de soldagem roubados, o valor monetário destes costuma ser registrado como perda em seu balanço e reflete, de forma direta, em eventual diminuição de receita. Por outro lado, quando cerca de 50 funcionários, no “meio” de sua vida profissional, são desligados da organização, devido ao mesmo “delito” ocorrido, identifica-se, inicialmente a redução devido aos custos de seus salários, que deixarão de ser pagos. No entanto, não são feitos registros sobre possíveis perdas ocorridas devido à saída desses profissionais. Em suma, muitas vezes, os equipamentos, controlados por pessoas, são tratados como sendo geradores de receita, enquanto que os colaboradores, dotados de inteligência e capacidade de decisão para o desenvolvimento de atividades, são considerados apenas por serem geradores de custo.

2.3 Considerações sobre *Goodwill* e Capital Intelectual

Conforme observado anteriormente, o valor apresentado pelas organizações nos relatórios contábeis sobre os resultados financeiros, possui expressiva discrepância quando comparado ao real valor de mercado das mesmas. Nota-se, desta forma, a existência de muitas dúvidas quanto à efetiva importância e relevância desses relatórios como sendo uma base confiável que permita subsidiar o desenvolvimento dos processos decisórios das empresas em geral.

De acordo com MARTELANC, PASIN e CAVALCANTE (2005), a abordagem patrimonial ignora a existência de valiosos ativos intangíveis, como marcas, redes de relacionamento, carteira de clientes, recursos humanos, capital intelectual dos funcionários, reputação da empresa, entre outros itens que não são refletidos no balanço patrimonial de uma organização.

A contabilidade tradicional não enquadra o conhecimento de forma objetiva, devido à existência de alguns fatores que não repercutem, ou que exigem maior interpretação junto à efetiva mensuração de resultado imediato para a organização. Isso se deve ao fato do conhecimento ser um ativo de natureza intangível, que não possui existência física o que torna mais difícil sua avaliação.

O valor financeiro registrado nos relatórios contábeis reflete o custo de aquisição dos bens, mas não consegue mensurar o valor intrínseco do ativo intangível, tão pouco sua contribuição como fator importante de valor e propulsor da competitividade da empresa.

Normalmente, esses bens que não são passíveis de uma adequada identificação são tratados, na contabilidade, como *goodwill*, fatores que, por serem de difíceis conceituação e identificação, são traduzidos como o resultado de tudo aquilo que não é aceito, pela contabilidade, como integrante do ativo de uma organização.

De acordo com ROCHA e SELIG (2000), o valor dos resultados financeiros que uma empresa apresenta em seus relatórios contábeis também apresenta diferença quando comparado ao valor de mercado da mesma, devido, principalmente, ao que na linguagem contábil se chama de *goodwill*.

Conforme MONOBE (1986) apud ANTUNES e MARTINS (2002), o *goodwill* corresponde à diferença entre o valor da empresa, em termos de geração de lucros futuros, e o valor contábil de seus ativos.

Quanto à formação e a definição de *goodwill*, de acordo com pesquisa apresentada em MARTINS (1972) apud ANTUNES e MARTINS (2002), os principais fatores responsáveis são:

Fatores para Formação de <i>Goodwill</i>
Administração superior
Organização ou gerentes de vendas proeminentes
Fraqueza na administração do competidor
Propaganda eficaz
Processos secretos de fabricação
Boas relações com os empregados
Crédito proeminente como resultado de uma sólida reputação
Excelente treinamento para os empregados
Alta posição perante a comunidade, obtida através de ações filantrópicas e participação em atividades cívicas por parte dos administradores da organização
Desenvolvimento desfavorável nas operações dos competidores
Associações favoráveis com outras empresas
Localização estratégica
Descoberta de talentos ou recursos estratégicos
Condições favoráveis com relação aos impostos
Legislação favorável.

Fonte: MARTINS (1972) apud ANTUNES e MARTINS (2002)

Quadro 3 - Fatores para formação de *goodwill*

Nos dias atuais, além desses fatores para formação de *goodwill*, muitas outras atividades também contribuem de forma consistente, dentre as quais é possível destacar aquelas relacionadas com Responsabilidade Social que podem incluir:

- ✓ Patrocínio de eventos culturais e esportivos;
- ✓ Criação de fundações voltadas para desenvolvimento de ações sociais;
- ✓ Parcerias com ONG's (Organizações Não-Governamentais);

- ✓ Organização de eventos voltados para o compartilhamento das melhores práticas;
- ✓ Incentivo à participação de funcionários em eventos sociais ou para disseminação de suas experiências e competências;
- ✓ Criação e efetiva implantação de política de recursos humanos voltada para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores da empresa;
- ✓ Realização de projetos em parcerias com escolas e universidades;
- ✓ Desenvolvimento de atividades integradas junto aos seus *stakeholders* (todos os elementos, desde instituições, pessoas, até clientes que recebam alguma influência, a partir das ações, serviços e produtos desenvolvidos por uma organização).

Tais entendimentos relacionados à definição de *goodwill* permitem observar uma grande similaridade deste com os conceitos adotados atualmente para Capital Intelectual. Prova disso é o entendimento de DUFFY (2000), segundo o qual a abrangência do capital intelectual inclui todos os conhecimentos acumulados de uma empresa, relativos a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos, ou seja, a somatória de todo o capital intangível de uma organização.

Conforme STEWART (1997), o Capital Intelectual de uma organização é constituído pelas patentes, processos, habilidades dos funcionários, tecnologias, informações sobre clientes e fornecedores e toda a sua experiência, sendo que “toda organização possui valiosos materiais intangíveis sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados, informação, conhecimento e talvez sabedoria”. Apesar de todos estes elementos serem intangíveis, entende-se que eles representam os ativos de conhecimento de uma organização, sendo assim, passíveis de serem medidos e direcionados para investimento.

Segundo BROOKING (1999), os fatores que geram o Capital Intelectual são:

Fatores para Formação de Capital Intelectual
Conhecimentos dos colaboradores que estejam atrelados ao atendimento dos objetivos da organização
Colaborador ser tratado com extremo respeito
Esforço da administração em alocar as pessoas certas na função adequada de acordo com suas capacidades e habilidades
Existência de oportunidades para desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores
Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em Pesquisa & Desenvolvimento
Identificação do Know-how gerado pelas atividades voltadas para Pesquisa & Desenvolvimento
Identificação dos clientes fiéis
Desenvolvimento de uma estratégia proativa para a adequada gestão da propriedade intelectual
Mensuração do valor da Marca
Avaliação do Retorno sobre o investimento realizado nos Canais de Distribuição
Sinergia entre os programas de treinamento e os objetivos estratégicos

Fonte: BROOKING (1999)

Quadro 4 - Fatores para formação de capital intelectual

A partir dos conceitos apresentados sobre *goodwill* e Capital Intelectual, é possível identificar que ambos fazem parte do mesmo fenômeno, uma vez que estão relacionados com a capacidade de geração de lucro, em longo prazo, da organização. Segundo estudo realizado por ANTUNES e MARTINS (2002) é importante considerar o fato das questões que identificaram a existência de um valor maior para uma organização, e que integram o Capital Intelectual, já faziam parte do *goodwill*, quando do seu conceito inicial e limitado, o que sugere, realmente, a existência de uma aglutinação dos dois conceitos, o que pode ser comprovado pelos fatores que geram cada um deles.

Para GAMBLE e BLACKWELL (2002), o Capital Intelectual sempre existiu. O que é novo, é o seu reconhecimento, de forma explícita, com relação à sua importância para o negócio. Isso ocorre porque as fontes que propiciam a uma organização a existência de vantagens competitivas têm mudado, de forma significativa, ao longo dos tempos. Este tipo de afirmação serve para evidenciar, mais claramente ainda, a proximidade existente entre os conceitos de *goodwill* e do Capital Intelectual, o que é até mesmo confirmada por TIWANA (2000), para quem o Capital Intelectual é formado pelos conhecimentos, as experiências, o valor das marcas e das patentes, e pelo próprio *goodwill* de uma organização.

De qualquer forma, é possível considerar que os modelos desenvolvidos para mensuração do Capital Intelectual possam ser entendidos como sendo meios que permitem a identificação e a mensuração dos ativos intangíveis que contribuem para a geração de lucros futuros para uma empresa, o que, por si só, já contribuirá com a redução na quantidade dos intangíveis não identificados.

O mesmo entendimento é compartilhado por PAIVA (2000), segundo o qual o modelo de Capital Intelectual não substitui a contabilidade financeira, uma vez que seu objetivo consiste em captar e reconhecer contabilmente os elementos subjetivos que impactam o valor da empresa, o que apenas complementa os atuais objetivos da contabilidade. A grande diferença está no fato da contabilidade destacar elementos do passado, enquanto que o Capital Intelectual considera aspectos do futuro.

Segundo PADOVEZE (2000), a existência de uma sociedade ou economia do conhecimento exige empresas e trabalhadores do conhecimento, o que faz com que o conceito de Capital Intelectual envolva todo o domínio de conhecimentos, experiência acumulada, tecnologia da organização, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais, de modo a propiciar vantagem competitiva para a empresa. Esse entendimento fundamenta o entendimento de GATTONI (2004), segundo o qual, através do gerenciamento do capital intelectual de uma empresa, é possível compreender os processos de gestão do conhecimento, quanto às suas técnicas, ferramentas e medidas.

Convém ressaltar, no entanto, que um primeiro ponto a ser considerado quanto à mensuração da gestão do conhecimento diz respeito a esclarecer um certo

tratamento semelhante que, segundo AWAD e GHAZIRI (2004), alguns autores costumam adotar com relação à Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual. Segundo eles, o Capital Intelectual representa o valor das marcas, patentes e *copyrights* de uma organização, uma coletânea do cérebro de uma empresa composto por seus conhecimentos, informações, experiências e propriedades intelectuais, enquanto que a Gestão do Conhecimento é consequência das ações e interações das pessoas com as informações e conhecimentos trocados, de acordo com as experiências adquiridas ao longo do tempo.

Entende-se que o uso do termo Capital Intelectual é adequado para diferenciá-los dos demais ativos físicos da organização, uma vez que se entende o valor da empresa como o resultado da somatória do valor devido àquele com o valor do capital representado pelos ativos físicos da empresa. Essa constatação torna mais claro que os conceitos adotados pela contabilidade tradicional devam ser utilizados de forma mais fundamentada, ao contrário do que acontece com relação ao cálculo do *goodwill*, o que é reforçado pelo fato da efetiva mensuração do valor do Capital Intelectual passar a ser necessária.

De acordo com RUMIZEN (2002), o Capital Intelectual inclui tudo aquilo que uma organização conhece. Podem ser idéias, diferentes tipos de conhecimento, inovações e tecnologias que uma empresa busca desenvolver para alavancar suas atividades e processos, tendo como principal desafio, e entendimento, que eles possam propiciar lucros para a mesma.

Diante de tais entendimentos, PADOVEZE (2000) sugere o seguinte Balanço Patrimonial para uma organização:

Ativo	Passivo
Balanço Patrimonial	
Investimentos Tangíveis Bens e Direitos	Capital Financeiro
Balanço Intelectual	
Propriedade Intelectual <i>Goodwill</i> Tecnologia Competência <i>Outros</i>	Capital Intelectual
Total do Ativo	Total do Passivo
Balanço Total	
Valor da Empresa	

Fonte: PADOVEZE (2000)

Quadro 5 - Capital Intelectual no balanço patrimonial

Para DUFFY (2000), o Capital Intelectual possui um conceito amplo, que abrange os conhecimentos acumulados por uma organização, relativos a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos. Esse entendimento é fundamentado a partir dos seguintes conceitos, definidos por aquele autor:

- ✓ Capital Intelectual: indica a capacidade de ganhos futuros sob o ponto de vista humano, considerando que exista a capacidade contínua de se criar e proporcionar valor de qualidade superior;
- ✓ Capital Humano: valor acumulado de investimentos em treinamento e programas de capacitação dos colaboradores. Contempla as capacidades, habilidades, experiências e valores dos funcionários;
- ✓ Capital Estrutural: diz respeito ao valor que permanece na empresa sempre que os colaboradores deixam a organização, dentre eles, as bases de dados, listas de clientes, manuais e procedimentos;

- ✓ Capital Organizacional: abrange os sistemas que alavancam os pontos fortes inovadores da empresa e da capacidade organizacional de criar valor;
- ✓ Capital de Inovação: considera o potencial de renovação de uma organização, medida como propriedade intelectual, que é protegida por direitos comerciais, bem como por outros ativos e valores intangíveis, dentre os quais é possível citar o conhecimento, segredos industriais, etc.;
- ✓ Capital de Processo: diz respeito aos processos de criação ou de não-criação de valor para a empresa.

EDVINSSON e MALONE (1997), utilizam uma linguagem metafórica ao conceituarem o Capital Intelectual, uma vez que fazem uma comparação entre uma empresa e uma árvore. Para eles, o tronco, galhos e folhas de uma árvore, que simbolizam os organogramas, suas demonstrações contábeis e demais documentos, consistem na parte visível, enquanto que as raízes e o Capital Intelectual representam os fatores ocultos/invisíveis.

Quanto ao entendimento sobre capital humano, convém resgatar o conceito de PADOVEZE (2000), cuja pesquisa enfatiza que o mesmo corresponde a toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos colaboradores de uma organização para realizar as atividades. Assim, este capital deve ser considerado um recurso empresarial e um ativo que precisa ser qualificado, principalmente pelo seu potencial de geração de benefícios futuros para a organização. Apesar disso, uma vez que há grandes dificuldades de mensuração de seu valor econômico, devido a não-identificação de valor de aquisição ou de venda, e também por não ser de propriedade da empresa, o capital humano deve ser considerado como um ativo intangível.

Conforme estudo desenvolvido por BROOKING (1999), o Capital Intelectual pode ser dividido em 4 (quatro) categorias:

- ✓ Ativos de Mercado: potencial que a empresa possui devido aos ativos intangíveis que estão presentes no mercado, dentre os quais é possível destacar: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias;

- ✓ Ativos Humanos: diz respeito aos benefícios que o colaborador pode proporcionar para as organizações através de sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, dentre outros;
- ✓ Ativos de Propriedade Intelectual: compreendem os ativos que demandam proteção legal para proporcionar às organizações certos benefícios, dentre os quais: *know how*, segredos industriais, *copyrights*, patentes e *designs*;
- ✓ Ativos de Infra-Estrutura: incluem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, tais como sistemas de informação, métodos gerenciais, cultura organizacional, gerenciamento de risco e banco de dados de clientes.

Em trabalho desenvolvido por TERRA e GORDON (2002), o Capital Intelectual de uma empresa foi classificado em duas fontes, internas e externas. As fontes internas incluem o capital de liderança, capital social, capital estrutural e o capital humano:

- ✓ Capital de Liderança diz respeito ao valor intangível que uma equipe de líderes pode ter em uma organização. O papel desempenhado pela liderança pode servir de explicação para o fato de algumas empresas serem bem sucedidas enquanto outras não. A importância da liderança é muito grande em todos os níveis hierárquicos, mas entende-se que é no nível da governança corporativa que as decisões afetam os resultados da empresa, possibilitando verificar uma associação entre a boa administração e o capital de liderança;
- ✓ Capital Social está relacionado ao conjunto de intercâmbios que as pessoas têm em uma empresa. Os bons resultados dessas trocas têm um significativo impacto na criação de um ambiente propício para criação, compartilhamento e uso de conhecimento;
- ✓ Capital Estrutural é o resultado do trabalho intelectual que foi devidamente registrado, o que inclui os sistemas de informação, os processos de negócio, as marcas, as patentes, os *copyrights* etc.
- ✓ Capital Humano consiste nas habilidades, competências e experiências desenvolvidas por todos os colaboradores da organização.

A fonte externa de Capital Intelectual é o capital de rede, que possui a seguinte definição:

- ✓ Capital de Rede consiste na valorização auferida a partir das relações desenvolvidas com clientes, parceiros e fornecedores, durante os processos de criação de valor.

Já em 1998, de acordo com PADOVEZE (2000), a Federação Internacional dos Contadores (*International Federation of Accounts* - IFAC) considerou o Capital Intelectual como sendo o total do estoque de patrimônios de capital, baseados em conhecimentos que a empresa possui. Em termos de balanço patrimonial, os ativos intelectuais são os itens baseados em conhecimento que, potencialmente, têm condições de produzir um fluxo futuro de benefícios para a empresa. Segundo a IFAC, os seguintes elementos fazem parte do Capital Intelectual:

Capital Humano
Conhecimento (<i>Know How</i>)
Educação
Qualificação Vocacional
Conhecimento relacionado com trabalho
Taxas Ocupacionais
Taxas Psicométricas
Competências relacionadas com trabalho
Inovação, elo dos empreendedores, habilidades reativas, proativas e de mudanças
Acordos de <i>Franchising</i>
Capital da Clientela
Filiais
Clientes
Lealdade dos Clientes
Nomes das Empresas
Pedidos em Carteira
Canais de Distribuição
Colaborações em Negócios
Acordos de Licenciamento
Contratos Favoráveis

Continua

Continuação

Capital Organizacional	
Propriedade Intelectual:	
Patentes	Marcas Secretas
Direitos (<i>copyrights</i>)	Marcas Registradas
Direitos de Pesquisa	Marcas de Serviço
Ativos de Infra-Estrutura:	
Filosofia Gerencial	Sistemas de Informação
Cultura Corporativa	Sistemas de Redes de Trabalho
Processos Gerenciais	Relações Financeiras

Fonte: PADOVESE (2000) - adaptado
 Quadro 6 - Elementos do capital intelectual

Diante desses conceitos apresentados sobre *Goodwill* e Capital Intelectual é interessante resgatar as conclusões desenvolvidas por ANTUNES (2000):

- ✓ É antiga a preocupação das empresas em identificar e mensurar os valores intangíveis;
- ✓ É possível considerar que a existência do Capital Intelectual tem como origem o *goodwill*;
- ✓ *Goodwill* e Capital Intelectual fazem parte de um mesmo fenômeno, uma vez que os fatores identificadores da existência de um valor a mais em uma empresa, e que integram o Capital Intelectual, já faziam parte do *goodwill*;
- ✓ O conceito de Capital Intelectual é uma tentativa de identificar e mensurar os ativos intangíveis que, uma vez não mensurados, caracterizam o *goodwill*;
- ✓ Capital Intelectual é um conceito que identifica e agrupa elementos intangíveis, os quais antes pertenciam ao *goodwill*.

2.4 A Mensuração da Gestão do Conhecimento

Conforme LEV e GU (2001), os ativos intangíveis relacionados ao conhecimento são os *drivers* de crescimento e agregação de valor na maioria dos setores da economia. No entanto, o uso de métodos que permitam a mensuração dessa contribuição ainda é uma questão que persiste nas “cabeças” de grande parte das empresas.

De acordo com SAINT-ONGE e WALLACE (2003), apesar de ainda ser grande a discussão existente em relação à efetiva possibilidade de se medir os benefícios devidos ao gerenciamento dos conhecimentos existentes nas organizações, hoje, já é possível observar empresas que atribuem os seus sucessos à existência de atividades voltadas para a gestão do conhecimento, por mais que essa mensuração, de forma objetiva, ainda seja difícil.

Em estudo desenvolvido por BASSI e VAN BUREN (1999), pode-se observar que a falta de entendimento sobre como avaliar e mensurar os impactos do conhecimento tem sido o maior obstáculo para que as organizações, de um modo geral, façam os devidos investimentos que permitam tornar a gestão do conhecimento uma de suas verdadeiras vantagens competitivas.

A própria estrutura conceitual básica, descrita por NONAKA e TAKEUCHI (1995), sobre as formas de criação do conhecimento evidencia, ainda mais, a dificuldade de mensuração dos conhecimentos, uma vez que, segundo a dimensão epistemológica, há dois tipos de conhecimentos existentes, o explícito, que é objetivo e facilmente captado, codificado e compartilhado e o tácito, que reside essencialmente na cabeça das pessoas. Uma vez que se nota a existência de certa dificuldade na mensuração de conhecimentos que estejam devidamente registrados, como é o caso dos conhecimentos explícitos, é claro observar que esse processo se torna ainda mais complexo quanto aos conhecimentos baseados em experiências pessoais, os chamados tácitos.

Para SVEIBY (1997), a efetiva medição da gestão do conhecimento pode implicar na melhoria da análise do desempenho geral da empresa. No entanto, a sua real finalidade está relacionada com o melhor entendimento sobre as atividades

relacionadas ao aprendizado, com o maior conhecimento sobre a organização e, por fim, sobre seus próprios processos.

Conforme a EARLEY & ASSOCIATES (2006), a idéia de mensurar a “performance do conhecimento” não é nova, mas sim o desafio de medir os ativos considerados como intangíveis, o que possui pouca relação com as tradicionais métricas de performance utilizadas. Assim, a partir do momento que a gestão do conhecimento atua fortemente junto a essas questões de difícil mensuração objetiva, maior é a preocupação das organizações quanto à efetiva necessidade em desenvolver métricas e indicadores que avaliem as iniciativas voltadas para a criação, registro e compartilhamento de conhecimentos.

Segundo JOIA (2001), a compreensão do conhecimento como um fator estratégico para as organizações é antiga, assim como a sua própria mensuração, que sempre foi considerada um grande desafio. No entanto, não significa que ele não pudesse ser medido devidamente, uma vez que o mercado já o faz quando avalia as ações de algumas organizações baseadas no conhecimento, com valor bem acima daquele registrado em seus livros contábeis.

A questão básica que fundamenta essa diferença entre os valores de mercado e contábeis de uma organização está muito envolvida com o conhecimento. Assim, o desafio recai na verificação do valor agregado pelo capital intelectual ao valor de uma empresa, o que não pode ser sustentado estritamente pelos conceitos existentes na contabilidade tradicional.

É importante considerar que a simples utilização das tradicionais métricas baseadas única e exclusivamente nos aspectos financeiros está longe de ser suficiente para mensurar a importância e a relevância do conhecimento organizacional junto aos resultados de uma empresa.

Nota-se que o simples uso de determinadas métricas pode limitar a análise apenas à apresentação do retrato de algo já ocorrido e que, portanto, servirá apenas como uma referência estática e histórica para o desenvolvimento dos processos decisórios. O grande desafio está associado, justamente, na adoção de métricas que permitam vislumbrar futuros cenários passíveis de serem influenciados por fatores exógenos, que exijam interpretação, e o efetivo uso do capital intelectual existente na organização.

Para PROBST, RAUB e ROMHARDT (2002), o processo de avaliação do conhecimento é composto por duas etapas: a primeira diz respeito à visibilidade das mudanças na base do conhecimento, que tornarão possível a sua devida interpretação com relação às suas metas. A segunda diz respeito ao fato dessas mudanças não significarem, necessariamente, eventual retorno monetário, uma vez que o parâmetro a ser considerado de forma efetiva é o atendimento dos objetivos traçados pela organização.

Possivelmente, pelo fato de muitas organizações utilizarem indicadores financeiros para a avaliação de sua performance, há uma crença coletiva que eles, também, sejam os mais indicados para medir o sucesso das atividades voltadas para o gerenciamento do conhecimento. Tal conceito se mostra equivocado, ainda mais, quando se evidencia que uma das maiores preocupações existentes no início de um projeto de gestão do conhecimento é manter o foco estratégico, sem a existência de cobranças e expectativas imediatas em relação a retornos financeiros.

Também é importante destacar que, ao contrário dos estoques de materiais, de recursos naturais e até mesmo de mão de obra, há grande dificuldade em se valorizar economicamente o conhecimento. Isso é ainda mais evidente ao considerar o fato de que, diferentemente do que se observa quanto aos ativos físicos, uma das mais importantes características do conhecimento diz respeito ao seu grande potencial de reutilização, significando que quanto mais vezes ele for utilizado, maior será seu valor.

Conforme FRIEDMAN, HATCH e WALKER (1998), não há espaço para questionamentos quando uma organização precisa decidir sobre o que trará melhores resultados, se for considerado, por exemplo, o investimento de U\$ 100 mil em bens tangíveis, tais como equipamentos, que poderão trazer resultados de, aproximadamente, U\$ 10 mil em 10 anos, ou em investir cerca de U\$ 10 mil no desenvolvimento de ativos intangíveis, tais como o conhecimento, que poderão, potencialmente, gerar resultados superiores a U\$ 100 mil no mesmo período de 10 anos. A dificuldade surge em identificar a melhor maneira de avaliar e apresentar esses resultados que, segundo aqueles autores, são extremamente mais representativos, no caso dos investimentos feitos nos ativos intangíveis.

De qualquer forma, é importante ressaltar as considerações feitas por FAIRCHILD (2002), segundo as quais, uma vez que as iniciativas de gestão do conhecimento estejam integradas com as próprias atividades da organização, sua mensuração passará a ser possível a partir dos resultados obtidos com o próprio desenvolvimento das atividades da empresa. É claro que para que isso seja possível, é importante identificar a relevância dessas iniciativas, quanto à contribuição das mesmas, o que não necessariamente será conseguido a partir do uso de indicadores que se limitam a cálculos financeiros, mas sim pela adequada interpretação e análise a serem feitas por seus colaboradores.

Para BOISOT (1998), a informação e o conhecimento desenvolvem importantes papéis no atual cenário corporativo. No entanto, o simples acesso aos mesmos não resulta, conseqüentemente, na criação de valor, que só será possível a partir do desenvolvimento de ações sociais e humanas. Dessa forma, um sistema de mensuração do conhecimento deve ter como principal objetivo avaliar a efetividade e aplicabilidade de tais ações quanto ao impacto proporcionado junto aos resultados de uma empresa.

Já em relação à definição de métricas para gestão do conhecimento, BOISOT (1998) entende que seja necessária a adoção de medidas apropriadas, que possam garantir o melhor proveito de sua análise. Dentre as mais importantes a serem consideradas, evidenciam-se:

- ✓ A definição de objetivos organizacionais tangíveis;
- ✓ A identificação de métricas organizacionais que estejam diretamente ligadas aos objetivos da empresa;
- ✓ A existência e/ou o desenvolvimento de uma cultura organizacional que reconheça a importância do uso de métricas;
- ✓ O reconhecimento por parte da empresa da importância do conhecimento para o desenvolvimento de suas atividades;
- ✓ O uso das melhores práticas voltadas para o planejamento e mensuração de métricas;
- ✓ O uso de critérios claros e objetivos para avaliação dos indicadores.

Segundo BUKOWITZ e WILLIAMS (2002), os sistemas de mensuração, bem como todos os seus componentes e as formas pelas quais devem ser operacionalizadas, necessitam seguir alguns princípios e “obedecer” a algumas táticas operacionais, conforme a seguir relacionado, de maneira a permitir que seu intento básico seja alcançado adequadamente:

Princípio	Táticas Operacionais	Descrição
As medidas são multidimensionais	Avaliar objetivos e resultados	Medidas lineares "topo e base", estabelecer objetivos e medir resultados.
	Indicadores	Preditores de desempenho, medir foco e impulso, permitir o ajuste e a calibragem da ação podem ser contribuições ou influenciadores do processo.
	Tendências	Apresentação de medidas que mostram o processo ao longo do tempo, em vez de apenas em um momento.
	Vetores e velocidade	As medidas que mostram uma direção para um objetivo e a velocidade com que o objetivo está sendo alcançado.
O conjunto métrico é memorável	Nº pequeno de medidas	O princípio básico de mensuração de desempenho é "meça o mínimo".
	Fácil de exercer	As medidas deveriam ligar à ação intuitivamente.
	Fácil de entender	Deveria estar claro para todos como as medidas são calculadas, sem "caixas-pretas".
O processo de desenvolvimento da mensuração cria valor	Primeiro, o foco interno	<i>Stakeholders</i> internos fundamentais necessitam participar do processo, de modo que as medidas sejam utilizadas no processo de tomada de decisão.
	A seguir, o foco externo	Considerar os <i>stakeholders</i> e identificar os representantes de cada grupo para participar do processo, de modo que os relatórios de avaliação comuniquem efetivamente a gestão do conhecimento da organização.

Fonte: BUKOWITZ e WILLIAMS (2002)

Quadro 7 - Linhas de orientação de desenvolvimento da mensuração do capital intelectual

RYLATT (2003) entende que são 5 (cinco) as questões a serem consideradas para a avaliação dos benefícios a serem proporcionados pelo uso adequado da base de conhecimento existente em uma organização:

- ✓ Deve ser evitada a mensuração de qualquer atividade e/ou iniciativa, e sim focados esforços nas ações que estejam atreladas aos processos relevantes para o desenvolvimento dos negócios da empresa;

- ✓ Cuidado ao se adotar certas referências e padrões para *benchmarking* de casos de sucesso ocorridos em organizações com características muito diferentes;
- ✓ É necessário definir, o que se deseja medir quanto às reais necessidades da empresa. Para isso, deve-se estar preparado para registrar as premissas adotadas, bem como as iniciativas planejadas;
- ✓ Ao se estruturar ações voltadas para mensuração, as questões a serem abordadas devem estar claramente entendidas, assim como os conceitos que as suportam e, por fim, estar atento aos *feedbacks* recebidos;
- ✓ É importante registrar as dificuldades e as facilidades encontradas ao longo do desenvolvimento do processo de mensuração tendo como foco reconhecer que as observações feitas com relação às ações voltadas para medição dos benefícios são importantes para a própria continuidade das iniciativas dirigidas para a gestão do conhecimento.

Conforme ROBERTSON (2003), nos dias atuais, quando se nota, nas organizações em geral, a existência de orçamentos limitados e grandes expectativas de resultados, a definição de métricas adequadas que comprovem as contribuições da gestão do conhecimento, em prol do atendimento das metas definidas por uma organização passou a ser uma questão crítica para a própria compreensão da mesma como sendo uma importante disciplina a ser considerada pelas organizações.

Para AHN e CHANG (2002), uma vez que mensurar o efetivo resultado proporcionado por determinado conhecimento é algo que pode se tornar extremamente complexo, a saída seria medir a contribuição do mesmo junto aos indicadores de performance da organização.

Convém ressaltar que uma importante condição para o sucesso na definição das métricas para a gestão do conhecimento é que elas estejam associadas com os objetivos estratégicos da organização, bem como com os indicadores relacionados à eficiência operacional da mesma.

Em pesquisa realizada em 2004 pela E-Consulting, com executivos de 200 empresas de grande porte sediadas no Brasil, nacionais e internacionais de diversos

setores da economia, a ferramenta considerada como preferida para a medição dos resultados alcançados pelas práticas de gestão do conhecimento foi o *Balanced Scorecard*, modelo desenvolvido por Kaplan e Norton, voltado para a mensuração dos resultados estratégicos de uma organização, conforme apresentado no item 2.6.4, mencionada por 46,1% dos entrevistados.

Também foram citadas, no entanto, com menor frequência, as Pesquisas Subjetivas, como forma complementar, por 39,8% dos entrevistados, e os Indicadores Financeiros, como o ROI, *Return on Investment*, e o TCO, *Total Cost Ownership*, com 34,2% e 28,6%, respectivamente.

De acordo com esta pesquisa, o alinhamento estratégico com as atividades voltadas para gestão do conhecimento permite potencializar os objetivos de médio e longo prazo da organização, ao possibilitar que sejam aferidos resultados diretos e indiretos, tangíveis e intangíveis. Este entendimento é compartilhado por JUNNARKAR e LEVERS (2005) in RAO (2005), que afirmam ser de extrema importância o alinhamento das atividades da gestão do conhecimento com a estratégia da organização, uma vez que isso servirá para chamar a atenção da alta gerência, bem como assegurar as melhores oportunidades de sucesso nas atividades voltadas para a gestão do conhecimento, ao integrar, de forma efetiva, tais ações aos reais problemas e negócios da organização.

Segundo PERROTTI (2004), deve haver um completo alinhamento entre a política de gestão do conhecimento e a estratégia da organização, o que é possível quando o projeto e a implantação de ações voltadas à gestão do mesmo estão condizentes com o planejamento estratégico da empresa.

Também foi constatada a importância no que diz respeito ao início dos projetos de gestão do conhecimento junto às áreas ou processos onde os impactos possam ser mais relevantes e abrangentes para a organização, de modo a serem priorizados em função da melhor relação custo-benefício sob as óticas operacionais, financeiras e de impacto estratégico.

2.5 O Uso de Indicadores

Atualmente, são poucas as empresas que utilizam métodos e modelos estruturados para a medição do retorno que a gestão do conhecimento proporciona.. Estima-se que o grande motivo para tal fato decorre da existência de poucos métodos objetivos para esse fim. De qualquer forma, entende-se como relevante a necessidade de haver uma maior compreensão sobre o uso dos indicadores, uma vez que sua utilização pode ser importante quanto à utilização dos modelos estruturados de mensuração, dos quais estes mesmos indicadores fazem parte.

Esta falta de estruturação efetiva de um modelo de mensuração se origina da própria dificuldade de haver metodologias para a própria implantação da gestão do conhecimento, pois, normalmente, o que se observa em grande parte das organizações, é a existência de iniciativas isoladas em algumas áreas, que são gerenciadas a partir do uso de indicadores limitados a avaliar a performance das próprias iniciativas em si, sem qualquer vínculo ou integração com as metas e objetivos da organização como um todo.

Observa-se, em princípio, que, diferentemente do que ocorre em assuntos corporativos, as métricas associadas à gestão do conhecimento não se limitam a uma questão numérica, estritamente quantitativa, mas também a fatores qualitativos, o que por si só já demonstra um maior alinhamento com a identificação dos ativos intangíveis como sendo de grande importância para as organizações.

Uma vez definidos os indicadores, as metas poderão ser entendidas de forma mais clara e o escopo das atividades desenvolvidas pelos colaboradores tenderá a estar mais alinhado com os objetivos da organização, mesmo que de forma pouco estruturada. Além disso, tornará possível a observação dos resultados atingidos, se positivos ou negativos, bem como a clara visão quanto à continuidade dessas ações, assim como da própria gestão do conhecimento.

Segundo ANANTATMULA (2004), as iniciativas para a gestão do conhecimento devem ser guiadas pelos objetivos estratégicos definidos para a organização, uma vez que a falta dessa integração impede que a própria alta administração tenha condições de suportá-las.

A partir de pesquisa realizada com cerca de 150 empresas, entre públicas e privadas, com diferentes níveis de faturamento e quantidade de funcionários, observou-se que muitos dos indicadores utilizados para mensurar a eficiência das iniciativas de gestão do conhecimento não indicam claramente os benefícios alcançados nas organizações onde as mesmas foram implantadas, fazendo-se necessária a utilização de indicadores que recebem o nome de *soft*. Tais indicadores possibilitam identificar a eficácia, eficiência e inovação dessas atividades, podendo ter significativos efeitos nos resultados da organização.

Critérios de Gestão do Conhecimento			
Ação	Benefício	Resultados	
Aumento da Colaboração	Melhoria nos Processos	M e l h o r i a d a E f i c i ê n c i a - E f i c á c i a e I n o v a ç ã o	Redução de Custos
	Melhoria nos Sistemas		
	Aumento da Inovação		
	Aumento do Capital Intelectual		
	Melhor Tomada de Decisão		
	Melhoria da Performance do Time		
Aumento da Comunicação	Aumento da Aprendizagem		Melhor Performance Organizacional
	Aumento do Entendimento sobre as Informações Críticas		
	Melhoria nos Processos		
	Melhoria nos Sistemas		
	Transformação do Conhecimento Individual em Conhecimento Organizacional		
Aumento de Produtividade	Significativos Ganhos na Eficiência		Aumento do Retorno sobre o Investimento
	Redução da Rotatividade dos Funcionários		
	Aumento da Satisfação dos Funcionários		
Aumento das Habilidades dos Funcionários	Aumento da Produtividade		Maior Vantagem Competitiva
	Significativos Ganhos na Eficiência		
	Aumento da Satisfação dos Funcionários		
	Desenvolvimento da Carreira		
	Aumento do Poder de Decisão		
Aumento da Qualidade dos Produtos e Serviços	Aumento do Valor Agregado ao Cliente		Melhor Performance Mercadológica
	Melhor Atendimento ao Cliente		
	Maior Valor ao Cliente		
Aumento do Aprendizado / Adaptação	Aumento da Aprendizagem		
	Melhor Tomada de Decisão		
	Melhoria dos Processos		
	Melhoria dos Sistemas		
	Transformação do Conhecimento Individual em Conhecimento Organizacional		

Fonte: ANANTATMULA (2004) in STANKOSKY (2005) - adaptado

Quadro 8 – Critérios da gestão do conhecimento

Segundo ANANTATMULA (2004) estes critérios que devem ser considerados em uma avaliação quanto aos resultados a serem obtidos a partir da contribuição das iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento.

Entende-se que o uso desses critérios possibilite um mais proveitoso gerenciamento das iniciativas voltadas para gestão do conhecimento, principalmente quanto à identificação dos benefícios a serem convertidos em melhorias nos processos e sistemas da empresa, bem como no aumento da performance das equipes de trabalho, resultando no crescimento / aumento da eficiência, eficácia e inovação da organização, o que irá refletir em seus resultados.

Segundo BUKOWITZ e WILLIAMS (2002), o Capital Intelectual é composto pelo Capital Humano, o do Cliente e o Organizacional, e conforme seus entendimentos, os conjuntos de indicadores do conhecimento também devem ser definidos de acordo com essa divisão para serem, necessariamente, utilizados como agentes a fim de atender a objetivos definidos:

Tipos de Capital	Mensuração do Capital Intelectual	Agente para...
Capital Humano	% de empregados com formação superior ou nível médio de todos os empregados	Capacidade de pensamento inteligente
	<i>Turnover</i> de pessoal experiente	Estabilidade da base de conhecimento
	Nível médio de experiência (número de anos com a organização, na profissão)	Profundidade da base de conhecimento
	% de receita dos clientes que reforçam a competência (clientes de serviços que exigem que os empregados desenvolvam habilidades novas)	Extensão na qual os clientes desafiam os empregados e a organização a inovarem, criarem conhecimento novo ou estender o existente
	Satisfação do empregado (desenvolvida a partir de uma bateria de questões e de um levantamento)	Potência do relacionamento com a organização, comprometimento com o compartilhamento do conhecimento
	Custos de treinamento e educação por empregado	Investimento na transferência formal ou explícita do conhecimento
	Valor agregado por empregado	Medida resultante que, pelo menos em parte, deriva da alavancagem do conhecimento
Capital do Cliente	% de empregados que gastam a maior parte do seu tempo interagindo com o cliente	Profundidade e amplitude da ligação com os clientes
	% de negócios subsequentes	Estabilidade do relacionamento do cliente
	% de negócios com os maiores clientes	Profundidade dos relacionamentos
	% de mudança nas receitas por cliente	Profundidade dos relacionamentos e/ou amplitude deles, dependendo de qual seja o objetivo estratégico
	% de receitas dos clientes que reforçam a imagem (que farão referências espontâneas)	Potência de relacionamento, habilidade para alavancá-lo para construir relacionamentos novos
	% de arranjos cooperativos com os clientes	Extensão do fluxo de conhecimento e da criação de valor dos relacionamentos com os clientes
	Satisfação do cliente	Estabilidade no relacionamento com o cliente

Continua

Continuação

Tipos de Capital	Mensuração do Capital Intelectual	Agente para...
Capital Organizacional	% de receita investida no sistema de gestão do conhecimento (ou no sistema de T.I. que diz respeito a ele)	Extensão do foco na criação, armazenagem e comercialização de formas explícitas de conhecimento disponíveis para uso
	% de vendas dos produtos com menos de "x" anos de idade ("x" determinado por um padrão de "novo" que se ajuste a sua organização)	Inovação, realização da criação e utilização do conhecimento
	% de receita dos clientes que reforçam a organização (aqueles para quem ela deve fazer investimentos para completar o trabalho)	Êxito na construção do conhecimento conforme os clientes forcem a organização a criar processos novos e/ou produtos que podem ser alavancados em seguida
	% de empregados novos ("novo" sendo definido em termos do número de anos que se leva para que um contratado se torne produtivo)	Profundidade da base de conhecimento
	Tempo médio usado para o desenvolvimento de um produto novo	Inovação, compartilhamento e utilização do conhecimento
	Tempo médio de resposta às solicitações dos clientes	Habilidade para reunir e utilizar o conhecimento
	% de vendas dos produtos privados	Habilidade para criar conhecimento novo e alavancá-lo para um resultado comercial
	Contribuições para a base do conhecimento por empregado (por ano)	Êxito na construção de uma base de conhecimento
	Índices de utilização da base de conhecimento	Potencial para alavancar uma base de conhecimento

Fonte: BUKOWITZ e WILLIAMS (2002)

Quadro 9 - Idéias para avaliação do capital intelectual

Para WENGER, McDERMOTT e SNYDER (2002), o uso de indicadores estáticos, tais como número de patentes, programas de treinamentos, dentre outros, incluindo os financeiros, não ajuda uma organização a reconhecer o efetivo valor do conhecimento e dos benefícios que por meio dele podem ser proporcionados.

Seguindo uma linha adotada pelos conceitos que permeiam a contabilidade tradicional, a Federação Internacional dos Contadores (*International Federation of Accounts* - IFAC) sugeriu, conforme PADOVEZE (2000), uma série de medidas similares às utilizadas para o *goodwill*, de acordo com os tipos de capital que compõem o Capital Intelectual de uma organização, quais sejam:

Capital Humano
Conhecimento (<i>Know How</i>)
Educação
Qualificação Vocacional
Conhecimento relacionado com trabalho
Taxas Ocupacionais
Taxas Psicométricas
Competências relacionadas com trabalho
Inovação, elo dos empreendedores, habilidades reativas, proativas e de mudanças
Acordos de <i>Franchising</i>

Continua

Continuação

Capital da Clientela	
Filiais	
Clientes	
Lealdade dos Clientes	
Nomes das Empresas	
Pedidos em Carteira	
Canais de Distribuição	
Colaborações em Negócios	
Acordos de Licenciamento	
Contratos Favoráveis	
Capital Organizacional	
Propriedade Intelectual:	
Patentes	Marcas Secretas
Direitos (<i>copyrights</i>)	Marcas Registradas
Direitos de Pesquisa	Marcas de Serviço
Ativos de Infra-Estrutura:	
Filosofia Gerencial	Sistemas de Informação
Cultura Corporativa	Sistemas de Redes de Trabalho
Processos Gerenciais	Relações Financeiras

Fonte: PADOVEZE (2000)

Quadro 10 - Medidas do capital intelectual

A partir da compreensão dessas questões relativas ao uso de indicadores, passa a ser claro o entendimento quanto à necessidade da existência de um cenário corporativo que demande o uso de novas métricas, mais adequadas à nova realidade e aos conceitos que permeiam o Capital Intelectual de uma organização. De qualquer modo, admite-se que certos indicadores, tradicionalmente utilizados pelas organizações, dentre os quais se destacam aqueles voltados diretamente à medição dos resultados econômicos e financeiros, como por exemplo, o Retorno sobre Investimento (ROI), adotado normalmente pelos acionistas das organizações em geral, para indicar os resultados sobre os investimentos realizados, bem como aqueles associados diretamente com a performance dos inúmeros sistemas de tecnologia da informação, desenvolvidos com foco totalmente voltado para gestão do conhecimento, ainda estão muito atrelados à realidade das organizações e, por isso, apesar de apresentarem apenas um retrato do que já ocorreu, contribuem, de certa forma, para que se torne mais objetiva a mensuração das contribuições da gestão do conhecimento junto aos resultados da organização.

2.5.1 Indicadores Financeiros

Segundo ZIMMERMAN (2003), os benefícios devidos aos sistemas de gestão do conhecimento são normalmente mensurados de forma indireta, o que poderá indicar, ou não, ganhos financeiros e contábeis. Um exemplo disso ocorre quando se considera que o maior grau de satisfação dos colaboradores poderá propiciar a redução do *turn-over*, reduzindo, também, os custos no desenvolvimento de atividades voltadas para o recrutamento de novos profissionais e assegurando, por fim, um melhor resultado para a empresa. Da mesma maneira, uma melhoria no fluxo de informações permite que os problemas dos clientes sejam resolvidos de forma mais rápida e eficiente, garantindo a fidelização dos mesmos e melhores resultados para a organização.

Por fim, ao se ter maior conhecimento sobre a clientela e o mercado de atuação é possível reduzir despesas relacionadas às atividades de promoção e *marketing*, propiciando, assim, melhores resultados aos empreendimento. Ao se tomar como base esta última questão, é possível mensurar o valor de um sistema / banco de conhecimentos, uma vez que a partir do momento em que se tem ciência quanto ao custo de determinada informação ou conhecimento, no caso da necessidade dela ser adquirida junto ao mercado, este valor poderá ser identificado e medido como uma redução de custo.

Entende-se que a dificuldade em mensurar o conhecimento faça com que o mercado, na grande maioria das vezes, considere as taxas de investimento em conhecimento um indicador financeiro, como uma métrica importante a ser considerada. Isso pode explicar o fato de inúmeras empresas, de lucratividade relativamente baixa, terem preferência nos mercados de ações, em detrimento de outras que possuem maior lucratividade, mas baixas taxas de investimento em conhecimento. A justificativa mais aceita para isso, decorre do fato dessas organizações serem identificadas como empresas do conhecimento, justamente por terem maiores taxas de investimento voltadas para a gestão do conhecimento, o que

para muitos investidores é um indicativo de que essas empresas demonstram uma maior preocupação com o futuro e, conseqüentemente, com a sua perpetuação.

Nota-se, no entanto, que o fato desse investimento estar sendo feito, não significa, necessariamente, que a gestão do conhecimento esteja proporcionando melhores resultados para a empresa. Assim, o uso desse indicador não apresenta o resultado de que esse conhecimento, eventualmente adquirido, trouxe para a empresa e sim a existência de uma certa preocupação, por parte da organização, em investir nos processos voltados para a criação, registro e compartilhamento de conhecimentos, o que, sem dúvida alguma, é importante, porém, não resolve a questão relativa à efetiva mensuração da gestão do conhecimento.

Outra questão que costuma ser identificada como sendo um indicador financeiro, diz respeito ao índice de retrabalho, devido ao não-uso do acervo de conhecimentos já existentes na organização. Conforme afirmado por SOUTHGATE (2005), cerca de 50% do trabalho realizado em grandes organizações é desenvolvido em duplicidade. Segundo suas estimativas, cerca de U\$ 5 mil são gastos por trabalhador por ano, em busca de soluções de problemas já resolvidos, anteriormente, pela própria organização. Tais valores não consideram que esse tempo perdido poderia estar sendo dedicado em atividades que gerassem outras oportunidades de negócio para a empresa.

O cálculo das despesas devido ao retrabalho pode ser feito de forma efetiva, sempre que, após a conclusão de algum projeto ou produto ao cliente, há a eventual necessidade de desenvolvimento de novas atividades para aquele fim. As horas gastas posteriormente à entrega do produto e/ou serviço são resultado, muitas vezes, da não-realização, de forma adequada, de determinada atividade em sua primeira execução. Quanto menor o indicador de retrabalho, de forma mais efetiva a gestão do conhecimento estará contribuindo para uma organização, pois sua redução, ao longo do tempo, serve de termômetro sobre o quanto os conhecimentos estão sendo compartilhados pelas áreas da empresa e seus respectivos colaboradores, com o intuito claro de que esses erros e deficiências não voltem a se repetir nos próximos projetos.

O uso de sistemas e metodologias para gestão do conhecimento pode resultar em ganhos significativos em relação às atividades voltadas para o relacionamento com

clientes. Um exemplo disso diz respeito às experiências e aos conhecimentos que são compartilhados entre eles e os colaboradores, em áreas, como por exemplo, de *Call Center*. Outro exemplo disso, diz respeito ao tempo dispendido nas ligações realizadas, que está diretamente associado ao grau de conhecimento e capacidade de solução de seus atendentes. Nota-se que uma adequada gestão do conhecimento poderá fazer com que o número de ligações reduza de forma significativa, pois os clientes irão receber informações mais adequadas, o que evitará eventuais novas ligações e, conseqüentemente, maior dispêndio de tempo com atividades que não geram, necessariamente, melhores resultados para a empresa. Também é passível de análise, o entendimento sobre o menor tempo e custo dispendido em treinamento com novos colaboradores, que servem de evidências de que os conhecimentos estejam sendo, devidamente, registrados e compartilhados.

Por fim, a satisfação dos clientes que foram atendidos de forma exemplar e rápida criará um maior grau de fidelização e, conseqüente, haverá maior dedicação, por parte da organização, na busca de novos clientes e eventuais novos mercados. De forma objetiva, um simples indicador de redução nos custos na área de atendimento à clientela pode estar diretamente associado ao potencial aumento de receitas e posicionamento da empresa em novos mercados.

A eficácia de um sistema de tecnologia da informação voltado para a gestão do conhecimento também pode resultar em significativa redução de custos na organização. Conforme ROBERTSON (2003), a partir da mensuração do tempo de consulta a determinado conhecimento por funcionário, ao se considerar um ano inteiro e o total de colaboradores, chega-se a um total de tempo que, ao se multiplicar pela média salarial dos funcionários, resulta em um valor de aplicabilidade / ajuda do sistema para que os colaboradores possam desenvolver suas atividades do dia a dia. Isso, no entanto, só é fato, caso haja a comprovação de que tal consulta tenha gerado, de forma efetiva, melhores resultados para a empresa.

Segundo BERGERON (2003), toda iniciativa de gestão do conhecimento deve considerar o resultado financeiro obtido ao longo do tempo, pois a análise não pode se limitar, somente, ao custo da implantação da iniciativa, mas principalmente no retorno por ela proporcionada. Diante disso, a contabilização de todos os custos

devidos à realização de um programa de treinamento que visa à capacitação de profissionais para o desenvolvimento de determinado projeto ou atividade deve servir de base inicial, uma vez que a primeira parte do retorno do projeto deve ser o suficiente para “custear” todas as despesas dispendidas durante a etapa de treinamento, até que ocorra o que se chama de *Break-Even*.

A partir desse momento, os demais retornos financeiros são contabilizados diretamente como ganhos para a organização e indicam o resultado devido ao desenvolvimento de iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento.

Fonte: BERGERON (2003) - adaptado
Gráfico 1 – Retorno devido ao treinamento

A análise quanto ao retorno devido ao treinamento não pode deixar de lado três importantes considerações feitas pela AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION (2001), com relação aos programas de treinamento e de desenvolvimento de profissionais:

- ✓ O treinamento também deve ser considerado como ferramenta de motivação aos colaboradores, o que pode trazer bons resultados para a organização;
- ✓ É importante ajudar os colaboradores a adaptarem suas habilidades às novas tecnologias e procedimentos implantados na empresa;
- ✓ Cabe considerar o desenvolvimento de métodos de ensino e treinamento de novas habilidades que inibam alguma resistência por parte das pessoas.

MALHOTRA (2003), em sua pesquisa, identificou a existência de dois tipos de modelos utilizados para mensuração das atividades voltadas para a gestão do

conhecimento, que se baseiam exclusivamente na mensuração de indicadores financeiros. São eles os Métodos de Capitalização de Mercado e o de Retornos dos Ativos.

a) Métodos da Capitalização do Mercado

Adotam como metodologia para o cálculo do Capital Intelectual as relações existentes entre o Valor de Mercado da organização e o Valor da Participação dos Acionistas e/ou dos Ativos da Organização, o que limita o entendimento e a avaliação apenas sob o ponto de vista contábil e financeiro, sem considerar eventuais resultados devido à ação humana.

b) Métodos dos Retornos dos Ativos (*Return on Assets*)

Os modelos de retornos dos ativos também limitam a análise contábil e financeira a partir do cálculo do indicador ROA (*Return on Assets*) que considera como base a relação entre o ganho total da empresa sobre o valor tangível da mesma, sendo que o Capital Intelectual é calculado por exclusão.

É importante ressaltar que são utilizadas inúmeras fórmulas para o cálculo de indicadores que limitam a sua análise apenas sob o ponto de vista das avaliações fundamentadas em valores econômico-financeiros. Dentre essas várias formas e maneiras, destacam-se as seguintes:

a) Diferença entre Valor de Mercado e o Valor Contábil

O valor de mercado de uma empresa é maior que o valor contábil, de modo que tal diferença é atribuída ao Capital Intelectual. Ressalta-se que o valor de mercado é calculado pelo produto do valor unitário de cada ação da empresa e do número total de ações.

Conforme FREIRE (2005), como o valor contábil do capital próprio é o residual dos ativos depois de pagos todos os passivos, a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado se destina a remunerar o valor dos ativos intangíveis, isto é, o Capital Intelectual.

Segundo STEWART (1997), o valor do Capital Intelectual é calculado pela diferença entre o valor de mercado da empresa (*market*) e o valor de seus ativos

(book). Considera-se como premissa básica o fato do valor de mercado da companhia ser formado pelo soma do valor de seus ativos tangíveis e do valor do capital intelectual. De acordo com os entendimentos desse autor, a grande fragilidade nesse cálculo se deve ao fato do mesmo ser facilmente influenciado por fatores exógenos que, ao interferirem no mercado, através, por exemplo, de alterações nas taxas de juros e impactos no valor das ações, mudam consistentemente o valor de mercado da mesma, o que pode significar um profundo impacto no cálculo do valor de seu Capital Intelectual.

Apesar disso, no entanto, conforme STRASSMANN (2005), esse cálculo é o mais aceitável por ser a mais simples métrica de gestão do conhecimento, por se basear, apenas, na diferença entre o Valor de Mercado da Organização e o seu Valor dos Ativos, que são valores apresentados nos relatórios de acionistas, conforme pode ser visto no quadro abaixo:

Empresa	Valor de Mercado	Valor Financeiro	Valor do Conhecimento
Johnson & Johnson	\$ 188.213	\$ 31.813	\$ 156.400
Glaxo Smith Kline	\$ 139.032	\$ 11.352	\$ 127.680
Novartis	\$ 122.651	\$ 33.783	\$ 88.868
Roche	\$ 81.743	\$ 24.731	\$ 57.012
Wyeth	\$ 56.823	\$ 9.848	\$ 46.975
Astra Zeneca	\$ 59.900	\$ 14.418	\$ 45.482
Novo Nordisk	\$ 16.330	\$ 4.824	\$ 11.506

Fonte: STRASSMANN (2005)

Quadro 11 – Valores do Conhecimento

Observa-se no quadro apresentado que o Valor do Conhecimento é calculado a partir da diferença entre o Valor Financeiro e o Valor de Mercado das organizações.

Por fim, convém ressaltar que nos dias atuais o valor de mercado de uma organização está fortemente baseado na percepção que os investidores de mercado acionário têm, em função de muitos critérios, alguns subjetivos, adotados por eles próprios, em relação ao valor das organizações.

b) Razão entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil (ou *Market-to-Book*)

Conhecido como o Valor *Market to Book* é resultado do quociente entre o valor de mercado da empresa e o valor de seus ativos líquidos, que considera a soma dos bens e direitos subtraídos das obrigações com terceiros, dentre os quais as contas a pagar, ou seja, seu Patrimônio Líquido.

Segundo LEV (2001), esse indicador é freqüentemente mencionado como o principal motivo para a grande atenção que tem sido dispensada aos ativos intangíveis, o que pode ser observado a partir do gráfico apresentado abaixo.

Fonte: LEV (2001)

Gráfico 2 – Evolução do *Market to Book* das 500 Maiores Empresas Americanas

Esse significativo crescimento da razão entre o Valor de Mercado e o Valor dos Ativos sugere que os ativos intangíveis sejam os grandes responsáveis pelo aumento do Valor de Mercado das organizações, o que, no entanto, também pode ser resultado da influência de fatores exógenos. De qualquer forma, entende-se que a existência dessa influência seja a mesma observada em relação às várias organizações, o que torna adequado o uso desse indicador mais eficiente quando há a intenção de que seja feita uma comparação entre as organizações.

Já para WERNKE (2002), esse indicador apresenta uma grande simplificação no que diz respeito à utilização de valores históricos dos ativos físicos, em vez do uso de valores que correspondam aos custos de reposição dos mesmos, o que

poderia gerar valores de quociente bem menores e, conseqüentemente, uma análise mais adequada.

c) Método Q de Tobin

Desenvolvido pelo economista James Tobin, esse método consiste na comparação entre o valor de mercado da organização e o custo de reposição de seus ativos, o que permite a tomada de decisões de investimentos independentemente das influências macroeconômicas existentes. A fórmula adotada para mensuração desse indicador é:

- $Q = VM / CR$, onde:
- Q é o Quociente de Tobin;
- VM é o Valor de Mercado da Organização;
- CR é o Custo de Reposição de seus Ativos.

Já para FAMÁ e BARROS (2000) apud WERNKE (2002), a formulação básica dessa relação entre o valor de mercado e o valor de reposição de seus ativos físicos pode ser expressa da seguinte forma:

- $Q = (VMA + VMD) / VRA$, onde:
- Q é o Quociente de Tobin;
- VMA é o Valor de Mercado das Ações ou o Capital Próprio da Organização;
- VMD é o Valor de Mercados das Dívidas ou Capital de Terceiros Empregados;
- VRA é o Valor de Reposição dos Ativos da Empresa.

Segundo FREIRE (2005), esse quociente representa a razão entre dois valores atribuídos ao mesmo conjunto de ativos, ou seja, considera a definição do valor de reposição dos ativos em lugar de seu valor contábil. O uso do valor de reposição permite restringir eventuais equívocos originados por diferentes formas de avaliação aos quais os ativos podem ser submetidos.

Conforme análise de STEWART (1997) sobre o método em questão, ao se obter um valor de Q menor que 1, entende-se que os ativos existentes na organização têm menor valor que seu custo de reposição, sendo um forte indicativo de que a organização não deve comprar novos ativos. Por outro lado, quando o Q for maior que 1, os ativos têm maior valor que seus custos de reposição, significando que a organização possui um bom indicativo para realizar novos investimentos.

Entende-se que a responsabilidade pela existência de elevados valores de Q possam ser atribuídos ao Capital Intelectual existente na organização, tornando o seu Valor de Mercado substancialmente maior que seus custos para reposição dos mesmos ativos que compõem tal valor.

Para WERNKE (2002) o uso dos custos de reposição dos ativos da empresa reduz, de forma consistente, as possíveis distorções nas formas de avaliação dos ativos, não eliminando, no entanto, os eventuais efeitos devidos a fatores exógenos de mercado.

d) Contabilização e Custeio dos Recursos Humanos

JOHANSSON (1996) utiliza esse meio para calcular o impacto dos recursos humanos existentes na organização com relação aos custos que influenciam a lucratividade da empresa. Segundo ele, o Capital Intelectual pode ser medido a partir do cálculo da contribuição dos ativos humanos presentes na organização dividido pelas despesas com salários e outros custos relacionados com a mão de obra.

A grande dificuldade reside na definição e mensuração, justamente, da contribuição dos ativos humanos, uma vez que não há maneira clara para definição do impacto dos colaboradores no desenvolvimento das atividades relacionadas com os produtos e serviços de uma empresa.

O que existem, normalmente, são estimativas baseadas nas performances dos colaboradores, que servem de base para o cálculo dessa contribuição. Além disso, é importante evidenciar um certo alinhamento quanto ao uso do conceito de Capital Intelectual, o que, no entanto, não se deve limitar apenas às atividades desenvolvidas pelas áreas de recursos humanos da organização.

e) Valor do Intangível Calculado

Conforme STEWART (1997), esse cálculo visa a tornar possível a determinação da proporção de retorno que pode ser atribuído aos ativos intangíveis. Tal indicador pode ser utilizado para verificar a lucratividade dos investimentos nos ativos de conhecimento.

A maneira de se executar esse cálculo foi desenvolvida pela NCI *Research*, empresa norte americana que atua no ramo da indústria farmacêutica. Permite que seja atribuído valor aos ativos intangíveis, o que é de extrema relevância para a organização, a partir do entendimento que esses ativos correspondem à capacidade que uma empresa tem em superar o desempenho de um concorrente médio que possua ativos tangíveis similares e/ou de mesma proporção.

A partir do entendimento da forma de cálculo do Valor Intangível, PAULO (2000) exemplificou cada passo para a obtenção desse valor:

Cálculo das receitas antes da tributação referentes aos três últimos anos:

- Exemplo: \$ 3.000.000,00

Cálculo da média dos ativos tangíveis no final do período referente aos três anos, através do balanço patrimonial:

- Exemplo: \$ 15.000.000,00

Obtenção do retorno sobre os ativos, dividindo-se as receitas pelos ativos:

- Exemplo: $\$ 3.000.000,00 / \$ 15.000.000,00 = 20\%$

Obtenção do retorno médio sobre os ativos do setor para o mesmo período. Para tanto, sugere-se utilizar índices extraídos de revista ou instituições especializadas:

- Exemplo: 12%

Cálculo do “ganho médio do setor” a partir do produto entre o retorno médio sobre o ativo do setor e a média dos ativos tangíveis da empresa:

- Exemplo: \$ 15.000.000,00 x 12% = \$ 1.800.000,00

Cálculo do valor adicional das receitas da empresa provenientes dos seus ativos em relação à média, ou seja, “o retorno em excesso”:

- Exemplo: \$ 3.000.000,00 - \$ 1.800.000,00 = \$ 1.200.000,00

Cálculo do imposto de renda sobre o valor adicional a partir do produto do retorno em excesso com a média da alíquota daquele tributo no período em análise:

- Exemplo: \$ 1.200.000,00 x 15% = \$ 180.000,00

Subtração do “retorno em excesso”, do valor do imposto de renda encontrado no item anterior. Esse valor representa o prêmio a ser atribuído aos ativos intangíveis:

- Exemplo: \$ 1.200.000,00 - \$ 180.000,00 = \$ 1.020.000,00

Cálculo do valor presente líquido do prêmio, ao dividi-lo por um percentual que se sugere seja o custo do capital da empresa (no caso, 15%):

- Exemplo: \$ 1.020.000,00 / 15% = \$ 6.800.000,00

O Valor do Intangível Calculado (VIC) é uma medida de comparação de desempenho entre empresas do mesmo setor. Se o VIC de uma organização apresentar-se baixo, entende-se que a empresa esteja concentrando seus investimentos em ativos tangíveis, tais como equipamentos, em vez de fortalecer sua marca e/ou desenvolver pesquisas que aumentem o valor dos ativos intangíveis. Por outro lado, valores crescentes de VIC servem de indicativo de que a organização tem a capacidade de produzir futuros fluxos de caixa a partir do uso de seus recursos intangíveis.

f) **Capital do Conhecimento**

Para STRASSMANN (1998), parte significativa do valor de uma organização se deve a seu Capital do Conhecimento, que se torna mais representativo à proporção que os seus colaboradores não se preocupam simplesmente em desenvolver as atividades que estão sob sua responsabilidade, mas, principalmente, quando eles se engajam, de forma efetiva, na avaliação do quanto elas podem ser positivas para os clientes e parceiros da empresa.

Este comprometimento permite identificar a necessidade de desenvolvimento de inúmeras ações, dentre as quais os programas de treinamento, que poderão contribuir com o aumento dos índices de produtividade, o que passa a tornar mensurável o ganho obtido pelo Capital do Conhecimento.

O próprio STRASSMANN definiu uma fórmula para cálculo do Capital do Conhecimento de uma organização. Inicialmente, considera-se que o custo dos seus acionistas é o valor mínimo de remuneração devido por esse capital, com base na forma abaixo:

$$\text{Capital do Conhecimento} \times \text{Custo do Capital do Acionista (\%)} = \text{Resultado da Organização}$$

Tomando como exemplo o caso da Microsoft, em 1996. O Valor dos Ativos da organização era, por volta de U\$ 7 bilhões. Ao descontarmos o lucro da organização, seus custos diretos e indiretos, os impostos, chega-se ao Resultado da Organização para o ano corrente, no caso, por volta de U\$ 2 bilhões.

Ao se utilizar a forma apresentada acima, dividindo-se o Resultado da Organização pelo Custo do Capital do Acionista, no exemplo da Microsoft, na época 3%, chega-se a U\$ 67 bilhões como sendo o valor do Capital do Conhecimento da Microsoft em 1996.

No final de 1996, o valor da empresa Microsoft foi avaliado em U\$ 98,6 bilhões, descontando-se o Valor de seus Ativos, U\$ 7 bilhões, chega-se a um valor avaliado do Capital do Conhecimento de U\$ 91,6 bilhões. Pode-se afirmar,

então, que o Capital do Conhecimento daquela organização estava entre U\$ 67 e 91,6 bilhões, mais de 10 vezes o valor dos seus Ativos.

A forma de calcular o Capital do Conhecimento e questão mostra, de modo claro, a importância de se considerar valores muitas vezes tidos como intangíveis, mas que fazem, efetivamente, a grande diferença de uma organização. Diante disso, é importante identificar como investimento todo o capital utilizado para a “formação” do Capital do Conhecimento, em vez de considerá-lo como simples custo. Por exemplo, as despesas decorrentes do desenvolvimento de programas de treinamentos para a realização de um determinado projeto com duração de 10 anos foi de U\$ 20 milhões. Ao se calcular o Capital do Conhecimento resultado desse projeto, chega-se a U\$ 9 bilhões. Dividindo-se os dois valores, encontra-se uma taxa de eficiência de 45%, que é um valor comparável, conforme STRASSMANN, aos das principais empresas mundiais.

g) Resultado Devido à Inovação

Ao considerar a inovação como um dos pilares da gestão do conhecimento, por ter como fundamento básico a busca de novas soluções, a partir da criação de novos conhecimentos, o uso de indicadores voltados para a inovação permite detectar o quanto a gestão do conhecimento pode proporcionar resultados positivos para uma organização.

Dessa forma, um indicador adequado a ser utilizado diz respeito ao cálculo da Margem Bruta obtida com novos produtos desenvolvidos pela empresa e compará-la com a Margem Bruta dos produtos antigos. Tal análise comparativa permite visualizar o quanto o desenvolvimento de atividades voltadas para a inovação está gerando novos produtos que resultam em melhor retorno financeiro para a organização quando comparado aos já existentes.

Além disso, é importante analisar o quanto os novos produtos poderão ajudar a organização a atender seus objetivos estratégicos, dentre os quais podem ser consideradas as participações em novos mercados e/ou a atuação em novas áreas.

Conforme STEWART (1997), é possível mensurar esse indicador de inovação ao considerar o percentual de vendas que pode ser atribuído a novos produtos, ou até mesmo o número de novos produtos e de patentes desenvolvidos.

h) Lealdade dos Clientes

Embora a lealdade seja um ativo intangível e de difícil mensuração, o consultor Frederick Reichheld em STEWART (1997) garante que o aumento em cinco pontos percentuais no índice de retenção de clientes significa um aumento de 25% a 100% no valor médio de um cliente. Segundo ele, o cálculo do valor de um cliente considera os seguintes passos:

- Determinação de um período de tempo significativo como base de cálculo;
- Cálculo do lucro que seus clientes proporcionam anualmente, levando em conta não apenas as receitas, por eles propiciadas, mas também os custos demandados. Convém ressaltar a importância de considerar o comportamento da clientela ao longo dos tempos, uma vez que os clientes antigos tendem a fazer maiores compras após um determinado período de fidelização, bem como a pagar maiores preços que aqueles oferecidos aos novos clientes que costumam ser atraídos por descontos. Também deve haver uma relativa preocupação quanto aos custos envolvidos na manutenção de clientes, que costumam diminuir ao longo do tempo e que devem ter muitas de suas atividades analisadas de forma criteriosa, dentre as quais se destacam os custos com propaganda e comissões, custos indiretos de venda, custos administrativos para criação de uma nova conta, custos de manutenção e custos para o desenvolvimento de atividades voltadas para a área de atendimento e suporte a clientes. Conforme apresentado em STEWART (1997), uma análise minuciosa dessas receitas e custos devidos à fidelização de cliente gerará o seguinte gráfico:

Fonte: STEWART (1997)

Gráfico 3 - Receitas e Custos devidos a fidelização de cliente

- Desenvolvimento de análise da expectativa de continuidade da fidelização do cliente junto à organização. Para tanto, é importante analisar o comportamento histórico dessa fidelização ao longo dos anos;
- Baseado no cálculo do lucro anual por cliente e na informação sobre o grau de sua retenção, é possível calcular o valor presente líquido de um cliente a partir da adoção de uma taxa de retorno anual sobre os ativos, a partir do momento em que o capital do cliente pode ser considerado como sendo um ativo. É importante ajustar essa taxa de retorno de acordo com a probabilidade de o cliente abandonar a organização. O Valor Presente Líquido significa o quanto a organização poderá “esperar” de um cliente durante o período de anos da análise.

Com o desenvolvimento da mesma, é possível obter valiosas informações que podem fundamentar a tomada de decisão quanto à importância e a lucratividade obtida a partir da implantação de programas de fidelização de clientes, uma vez que os custos envolvidos para a obtenção de outros podem ser significativamente maiores, além de não garantir maiores receitas para a organização. De qualquer forma, também é possível se chegar ao entendimento

de que o potencial de lucros a serem obtidos junto a determinados clientes possa já ter sido totalmente superado, o que pode resultar como melhor decisão a sua não-manutenção.

Por fim, entende-se que as atividades voltadas para o desenvolvimento de uma base de dados de conhecimentos sobre os clientes possam ser de essencial importância para a obtenção de sustentáveis e garantidos retornos quanto à fidelização dos mesmos, que irão gerar resultados econômicos financeiros significativamente superiores.

De modo geral, nota-se que o uso de forma isolada desses indicadores tem como principal objetivo a identificação dos retornos econômicos financeiros que podem ser, particularmente obtidos a partir do desenvolvimento de ações voltadas para a gestão do conhecimento ou, simplesmente, pelo entendimento conceitual relativo a questões pertinentes à valorização do Capital Intelectual de uma organização. De qualquer maneira, as empresas, usualmente, também utilizam, algumas vezes de forma combinada, indicadores relacionados à performance de seus sistemas de tecnologia.

2.5.2 Indicadores Tecnológicos

No atual cenário corporativo, é cada vez mais importante que as organizações, de um modo geral, passem a adotar novas formas de atuação, no intuito de alcançar e/ou manter uma boa posição em seu mercado. O desenvolvimento de novas tecnologias de informação vislumbra e possibilita captar, acessar e distribuir informações e conhecimentos que estejam alinhados ao atendimento desta necessidade.

Conforme PRAHALAD e KRISHNAM (1999), a tecnologia da informação tem se tornado, cada vez mais, um fator estratégico de competitividade e de sobrevivência das organizações, à medida que se nota um aumento do seu grau de contribuição junto às atividades desenvolvidas na empresa.

De acordo com GATES (2003) apud MALHOTRA (2003), é possível fazer um paralelo entre as tecnologias da informação, de uma forma geral, e o conhecimento, pois todas as organizações podem ter acesso às tecnologias que estão, cada vez mais, sendo disponibilizadas a custos menores. A grande diferença se limita ao fato de que apenas poucas empresas as utilizam de forma efetiva, e em toda sua potencialidade. Essa constatação pode ser considerada também para o conhecimento, já que o mesmo está sendo disponibilizado com maior frequência e quantidade. O segredo está em saber como utilizá-lo de forma adequada, no intuito de propiciar melhores resultados para as organizações.

Para MOURA (1999), a utilização das ferramentas de T.I., de forma adequada e alinhada à estratégia de negócios, tem como objetivo aumentar a competitividade da empresa. Consequentemente, torna-se mais importante, ainda, o uso de sistemas de tecnologia da informação para suportar a gestão do conhecimento nas organizações. As redes de computadores e as demais ferramentas de T.I., ao manipularem e transmitirem informações e conhecimentos, tornam-se mais poderosas a cada ano que passa, conforme entendimento de DAVENPORT, ECCLES e PRUSAK (1992). Para eles, as organizações que usufruem de uma boa difusão da tecnologia da informação possuem fluxos mais rápidos de conhecimento, pois eliminam a hierarquia, o que é muito importante para o desenvolvimento, com sucesso, das iniciativas voltadas para gestão do conhecimento.

Segundo LAURINDO (2000), o uso de forma eficaz de ferramentas de T.I. consiste na implantação de sistemas que melhor se adaptem às necessidades dos usuários das áreas de negócio e da empresa, que estejam alinhados com as estratégias globais da corporação, que ofereçam maior contribuição junto às atividades desenvolvidas pelos colaboradores e, por fim, tragam maior competitividade e produtividade para a empresa.

Conforme GUERRA (2002), a Tecnologia da Informação é um elemento preponderante para a disseminação do conhecimento, ao dispor ferramentas e sistemas que permitem o registro e a consulta de informações.

Em trabalho anterior, SANTIAGO (2002) descreve que a tecnologia pode alavancar os processos de conversão do conhecimento - socialização, externalização, combinação e internalização, a partir do momento que permite a gestão do mesmo,

não apenas dentro da organização como também fora dos seus limites físicos. Apesar disso, sua aplicação deve estar, necessariamente, integrada à estrutura organizacional e contar com a participação de todos os seus colaboradores.

Seguindo essa linha de entendimento, de acordo com MALHOTRA (2003), muitas organizações falham ao definir como indicadores de performance das suas iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento, informações e dados relativos ao valor de investimento em sistemas e *softwares* de Tecnologia da Informação, sem levar em consideração a importância do conhecimento e do Capital Intelectual como fatores relevantes para mensurar a importância das mesmas.

Segundo TEIXEIRA (2001), a Tecnologia da Informação tem um papel fundamental que muitas vezes, no entanto, tem sido subestimado e até mesmo ignorado pela maioria das empresas. Isso ocorre devido à falta de indicadores que comprovem ou, ao menos, vislumbrem eventuais retornos devidos à aplicação da mesma no desenvolvimento das atividades da empresa.

Todo o desenvolvimento de tecnologias em uma organização tem como principal objetivo a obtenção de informações e conhecimentos que possam ser efetivamente utilizados nos seus diversos processos e atividades. Quando esse propósito não está sendo atendido, sua utilização começa a ser questionada, o que, quando levado ao extremo, resulta até mesmo no abandono das mesmas.

Atualmente, nota-se que grande parte das organizações possui uma enorme quantidade de dados que, por não serem interpretados, não estão associados com nenhuma atividade desenvolvida na organização. Isso impede que eles sejam utilizados e sequer possam proporcionar informações relevantes para a tomada de decisões empresariais. Tal fato gera frustrações e descrédito quanto à utilização do sistema de tecnologias de informação, ainda que tenha como foco a gestão do conhecimento.

A tecnologia possui o papel de facilitar fortemente a criação, registro e disseminação do conhecimento, ao permitir que todos na organização possam fazer parte desse processo, em qualquer instante e independentemente de sua localização. Para tal, a questão crítica a ser considerada diz respeito à definição de métricas tecnológicas adequadas que permitam avaliar não somente o sistema por si só, mas também o

seu impacto às atividades da organização e, conseqüentemente, aos resultados alcançados por ela.

Segundo KOULOPOULOS (1997), muitas organizações têm utilizado indicadores de performance de seus sistemas de Tecnologia da Informação, tais como número de acesso aos arquivos e documentos armazenados, para medir o sucesso de suas iniciativas voltadas para gestão do conhecimento.

As métricas a serem consideradas para avaliar a eficácia dos sistemas de tecnologia estão focadas no sucesso da utilização dos mesmos. Dessa forma, a grande maioria delas considera valores tangíveis, que se limitam basicamente às análises quantitativas relativas aos sistemas focados para a criação, compartilhamento e disseminação de conhecimentos. Inicialmente, é importante a definição de indicadores que mensurem o reconhecimento da importância desse sistema de Tecnologia da Informação, voltado para a gestão do conhecimento, sob o ponto de vista dos Processos Internos, dentre os quais é possível destacar os seguintes:

a) Estatísticas de Uso da Web

Considerando a existência de sistemas baseados na tecnologia *web*, adotam-se os indicadores mais comumente utilizados que possam medir o quanto esses sistemas estão efetivamente em uso. São eles: número de *hits*, número de páginas consultadas e números de usuários.

Quando se considera a quantidade de audiência / consulta ao sistema, também se torna importante identificar os tipos de informações e de conhecimentos que estão sendo consultados.

b) Uso de Dispositivos de Procura

Quanto mais vezes os mecanismos de consulta são utilizados, maior o entendimento quanto ao real interesse dos colaboradores em utilizar os conhecimentos e experiências importantes da organização.

c) Mensagens Recebidas

A quantidade de mensagens enviadas pelos usuários aos responsáveis pelo Sistema de Tecnologia da Informação é um importante indicativo sobre o quanto os colaboradores estão participando desse sistema de forma proativa. Entre tais mensagens, é possível considerar as recebidas pelo *e-mail*, nos grupos de discussão, fóruns e outros dispositivos *on-line* voltados para o compartilhamento de conhecimentos.

d) Contribuições dos Usuários

A participação e a disponibilidade dos colaboradores/usuários em registrar , assim, compartilhar seus conhecimentos é, sem dúvida alguma, o grande indicativo de quanto o sistema de gestão do conhecimento está sendo reconhecido pelos mesmos, como importante para a organização.

Esses indicadores dizem respeito, principalmente, ao número de informações e conhecimentos registrados no sistema.

Conforme SANTIAGO (2002), é importante disseminar entre os colaboradores da organização o entendimento de que, além do conhecimento, há inúmeros outros valores que definem e “garantem” suas condições de empregabilidade no mercado. Entre eles é possível citar a perseverança, ambição, energia, intuição, capacidade de planejamento, ego e sorte.

e) Relevância dos Conhecimentos Registrados

Não apenas avaliar a quantidade de contribuições feitas pelos colaboradores, mas também é muito importante mensurar o quanto esses conhecimentos estão, efetivamente, sendo utilizados pelos demais funcionários. Também é necessário verificar o quanto tais contribuições estão sendo realmente agregadas às atividades da organização. Para tanto, outro relevante indicador a ser contemplado diz respeito à quantidade de consultas feitas aos conhecimentos em questão.

f) Número de Usuários

É importante avaliar a quantidade de colaboradores que estão cadastrados nos sistemas de tecnologia voltados para a gestão de conhecimentos, não apenas em número absoluto bem como em relação ao total de funcionários da organização.

Seguindo a relevância deste indicador, também é importante verificar a acuracidade/freqüência com que os usuários acessam o sistema, demonstrando o quanto o mesmo faz parte do dia a dia dos colaboradores.

g) *Feedback* dos Usuários

Quanto maior o número de interações, mensagens e *feedback* dos usuários, maior a indicação de que o sistema está realmente sendo reconhecido como importante para o registro e compartilhamento de conhecimentos.

h) Qualidade dos Conhecimentos Registrados

A avaliação sobre a qualidade daquilo que foi registrado está relacionada com a correção dos conhecimentos e das informações que foram disponibilizadas, bem como à conseqüente ausência de erros. A relevância desse indicador está atrelada à importância em disseminar e perpetuar as melhores práticas da empresa, o que poderá garantir que erros cometidos no passado não voltem a se repetir. A mensuração da qualidade dos conhecimentos pode ser feita de inúmeras maneiras, dentre elas:

- *Uso de Rankings*

Por meio da adoção de *rankings*, os próprios usuários do sistema avaliam a qualidade dos registros existentes, a partir da verificação de seu conteúdo e da identificação de prováveis erros. Além disso, é possível mensurar o quanto os conhecimentos estão sendo devidamente registrados, permitindo que eles sejam reutilizados de forma adequada.

- **Números de *Feedbacks***

Apesar de ser considerado como sendo de grande importância os *feedbacks* dos colaboradores, é válido considerar que um grande número de contatos que digam respeito a erros registrados é um indicativo de que a qualidade desse conhecimento não está alinhada e/ou adequada às expectativas dos colaboradores.

- **Usabilidade do Sistema**

Considera-se relevante garantir que os conhecimentos estejam sendo entendidos pelos usuários. Para tanto, é necessária a definição de testes qualitativos com os usuários, de modo a mensurar o quanto os registros existentes estão sendo corretamente compreendidos.

i) Correlação entre os Conhecimentos

É importante que o sistema de tecnologia esteja estruturado de maneira a permitir que os conhecimentos correlatos entre si possam ser facilmente consultados pelos colaboradores. Para isso, a existência de *links* que permitam a integração imediata entre os conhecimentos registrados é um indicativo da existência dessa própria integração.

j) Valor do Conhecimento Atualizado

Este indicador tem como finalidade mensurar o quanto os conhecimentos registrados estão atualizados, de acordo com as melhores práticas do mercado. A medição do indicador em questão é feita a partir da análise da quantidade de registros obtidos, com revisões recentes, em relação a todo o conteúdo do sistema. Deve-se atentar, no entanto, ao fato que nem todos os registros devem ser, necessariamente, atualizados de forma mais freqüente.

k) Custos para Manutenção do Sistema

Novamente o indicador financeiro está relacionado como importante. Neste caso, é considerado necessário verificar o quanto o *staff* responsável pela

manutenção e gestão do sistema de tecnologia é reduzido, não havendo a necessidade de manter grandes equipes para tal. Além disso, nota-se a importância de manter baixos custos com relação aos equipamentos e tecnologias que suportam o sistema de gestão do conhecimento.

l) Custos de Impressão

A partir do momento em que há o entendimento, por parte dos colaboradores, de que os conhecimentos estão registrados em um sistema para que sejam consultados sempre que necessário, automaticamente, há a expectativa de redução nos custos de impressão de documentos. Mesmo que isso seja discutível, o indicador deve considerar uma comparação de custos com impressão antes e depois da implantação do sistema de Tecnologia da Informação.

m) Distribuição da Autoria

A existência de um sistema voltado para o registro do conhecimento permite a identificação daqueles colaboradores que registram seus conhecimentos e experiências. Assim, é possível verificar o quanto os mesmos estão sendo distribuídos pelas áreas da empresa, não ficando restritos a um determinado grupo de profissionais. Este indicador tem como principal finalidade mensurar o quanto o sistema está sendo efetivamente utilizado e reconhecido por diferentes áreas / unidades de negócio da organização.

Conforme SANTIAGO (2002), o conhecimento pode estar em qualquer lugar na empresa. Vale ressaltar que há grandes inconvenientes quando se ignora o conhecimento vindo dos cargos hierárquicos mais baixos, ainda mais ao se admitir que o mesmo, assim como o talento, não são sinônimos de formação acadêmica.

n) Redução de Tempo

Consiste em um indicador que deve considerar o cenário existente, antes e depois da implantação de um sistema de T.I. para a gestão do conhecimento. A partir dele, é possível mensurar se a utilização dos conhecimentos disponíveis

para consulta no sistema está reduzindo o tempo normalmente gasto para o desenvolvimento das atividades da empresa. O cálculo do valor monetário devido à redução do tempo é obtido a partir do produto entre o tempo reduzido com o valor do custo médio necessário para a realização dos serviços.

o) Custos das Atividades

O sistema de Tecnologia da Informação voltado para o compartilhamento do conhecimento deve ser justificado com a efetiva constatação quanto à melhoria da produtividade dos serviços / atividades desenvolvidas na organização. Tal questão não deve considerar apenas a redução do tempo dispendido mas, principalmente, garantir que as atividades sejam feitas de uma forma otimizada e padronizada, com significativa redução de erros, de tempo e de custos de retrabalho. Também é um indicador que deverá considerar o cenário anterior e posterior à implantação do sistema.

Nota-se que o uso de sistemas de Tecnologia da Informação não impacta somente os processos e as atividades internas da organização, mas também às atividades / Processos Externos realizados de forma direta, junto aos clientes e parceiros e o mercado em geral. Sob esse aspecto, é importante considerar a definição de alguns indicadores específicos:

a) Número de Vendas

Há certa dificuldade na definição de indicadores claros, que permitam comprovar o retorno na quantidade de vendas realizadas. De qualquer forma, é necessário verificar, objetivamente, a relevância com que o registro e o compartilhamento dos conhecimentos contribuem para o aumento de receita. A análise quanto à efetiva importância dos registros disponibilizados nesses sistemas de T.I., pode ser feita a partir da comparação entre os níveis de receita alcançados antes e depois da existência do sistema.

b) Carteira de Clientes

Admitindo-se as mesmas considerações relatadas sobre o item anterior, este indicador verifica o comportamento da quantidade percentual de novos clientes, ao comparar o período anterior e posterior à existência de sistemas e tecnologias voltadas para a gestão do conhecimento na empresa. Nesta análise comparativa, também é importante verificar o percentual de aumento de receita, resultante do aumento da carteira de clientes.

c) Satisfação dos Clientes

Mensurado a partir de realização de pesquisas de satisfação, este indicador permite verificar o comportamento da visão e do entendimento do cliente em relação à empresa e suas atitudes. De forma objetiva, permite constatar eventuais necessidades de mudanças, no caso, de índices que indiquem baixa satisfação e/ou a necessidade da implantação de ações de melhoria constante, nas situações de avaliações positivas. A existência de um sistema de T.I. possibilita que os clientes possam acompanhar as ações tomadas pela organização, principalmente, quanto ao melhor atendimento de suas necessidades.

d) Identificação de Problemas com o Mercado

Utilizado principalmente nas áreas que possuem relacionamentos externos com clientes, permite identificar eventuais mudanças no comportamento do mercado, desvios de rumo das atividades organizacionais e verificar tendências dos próximos acontecimentos e situações da empresa, bem como do próprio mercado. Para este indicador, sugerem-se três diferentes maneiras de mensuração:

- **Monitoramento de Chamadas**

Utilizado, normalmente, nas áreas de Atendimento a Clientes, principalmente em *Call Center*, permite o monitoramento da qualidade dos serviços prestados com relação ao comportamento e a postura adotada frente às interações realizadas junto aos clientes.

- **Pesquisa de Mercado**

Realização de pesquisas para obtenção de *follow-up* sobre o mercado de atuação, bem como sobre o próprio posicionamento da empresa junto, principalmente, aos seus clientes, parceiros, fornecedores e até mesmo concorrentes.

- **Tempo de Interação com Cliente**

O tempo de interação com os clientes para atendimento de seus pedidos e/ou solução de seus problemas é um importante indicativo sobre quanto a organização está sendo ágil o suficiente para transmitir seus conhecimentos. Neste caso, quanto menor o tempo dispendido, maior a satisfação do cliente, o que é um indicativo da eficiência do sistema de tecnologia em fornecer informações corretas e de forma ágil.

e) Transações Processadas

Diz respeito ao número de contatos concretizados com os clientes. A redução no tempo desses contatos pode gerar, em um primeiro instante, um aumento no número de transações. Em um segundo momento, o sucesso nessas transações fará com que haja o crescimento no número de contatos visando à aquisição de novos produtos e serviços, enquanto que aqueles voltados para a solução de problemas e retrabalho podem reduzir sensivelmente.

f) Solicitação / Atendimentos de Serviços

A existência de informações em formato de FAQ (*Frequently Asked Questions*) no sistema de compartilhamento do conhecimento vislumbra também a redução dos esforços das “equipes de frente” na solução de problemas, deixando as disponíveis para o desenvolvimento de atividades que gerem novos negócios para a organização.

g) Ciclo de Desenvolvimento de Produto e Processo

O efetivo uso de informações e conhecimentos que estejam devidamente disponibilizados em um sistema de T.I., já utilizados anteriormente em outras atividades e projetos, tem implicação direta no próprio ciclo de desenvolvimento de produtos e serviços, com redução de custos, aumento do grau de inovação, melhoria na qualidade dos serviços, posição de referência no mercado de atuação da organização, principalmente devido à criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços em um período menor de tempo. A mensuração deste indicador pode ser feita por meio de análises quantitativas, no caso dos custos, dos índices de produtividade e número de novos produtos e serviços, e qualitativas, nos casos de fatores ligados à inovação e de posicionamento estratégico no mercado.

Outras métricas de relevante importância que também podem ser observadas a partir da implantação de um sistema de Tecnologia da Informação voltada para a gestão do conhecimento, consideram questões culturais que comprovem o maior alinhamento, principalmente junto às necessidades dos colaboradores. Entende-se que tais questões podem influenciar positivamente na melhoria das relações existentes entre os colaboradores e os clientes da organização. Isto posto, convém considerar:

a) Compartilhamento de Experiências

A quantidade de experiências positivas e negativas devidamente registradas e disponíveis para consulta é um indicador de quanto os colaboradores estão predispostos a colaborar com seus conhecimentos individuais, no intuito de se criar um conhecimento organizacional a ser utilizado por todos na empresa. Convém ressaltar uma importância ainda maior no caso de registro de experiências negativas, comprovando, inclusive, algo que é muito importante para o sucesso da gestão do conhecimento: é a tolerância ao erro. Isso é um fator chave para uma organização que tem a inovação como pilar fundamental para o desenvolvimento de suas atividades.

b) Satisfação da Equipe

A divulgação dos nomes dos colaboradores que registram seus conhecimentos no sistema é uma indicação do reconhecimento, por parte da empresa, da importância dessas atividades e tem forte impacto no grau de satisfação dos profissionais, influenciando, de modo positivo e por consequência, no clima organizacional. A mensuração do impacto desse reconhecimento pode ser feita através de entrevistas com os colaboradores.

c) Mudança Cultural

Caso um sistema de tecnologia voltado para a gestão do conhecimento tenha condições de impactar nos índices de satisfação dos profissionais e no ambiente da empresa, a cultura organizacional também sofrerá impactos positivos, resultantes da valorização do conhecimento como o grande combustível para garantir a perpetuação e crescimento de uma organização. A mudança nessa cultura também pode ser mensurada a partir de entrevistas com os colaboradores.

d) Aprendizagem dos Colaboradores

Um sistema de gestão do conhecimento pode ser utilizado para facilitar o treinamento dos colaboradores a partir do momento que em disponibiliza para consulta informações e conhecimentos sobre metodologias e oportunidades que devem ser consideradas para agregar maior valor às atividades por eles desenvolvidas. A mensuração desse índice de aprendizagem não se limita à quantificação do número de horas de treinamento, mas, principalmente, à evolução dos profissionais e ao grau de atendimento das suas metas.

e) Valor Incremental

Conforme BERGERON (2003), as iniciativas para gestão do conhecimento podem ser mensuradas de acordo com os objetivos das mesmas junto aos processos de valor da informação ao longo do próprio ciclo de vida do conhecimento, que contempla 6 (seis) etapas: Criação e Aquisição, Arquivamento, Modificação, Tradução e Interpretação, Transferência e Acesso.

As iniciativas para gestão do conhecimento possuem valores diversos, de acordo com a etapa onde são implementadas, conforme pode se observar no gráfico abaixo:

Fonte: BERGERON (2003) - adaptado
Gráfico 4 – Conhecimento x Processos de valorização da informação

Observa-se que iniciativas realizadas visando à criação e interpretação de conhecimentos tendem a agregar maior valor quando comparadas com aquelas voltadas para a criação de um sistema de acesso, o que, eventualmente, serve para limitar o número de colaboradores que terão acesso aos conhecimentos ou para a transferência junto a outras atividades e/ou projetos.

Segundo TERRA (2005), os inúmeros indicadores fundamentados nos sistemas contábeis tradicionais, bem como aqueles embasados exclusivamente nas performances dos sistemas de Tecnologia da Informação, não são capazes de responder a todas as questões e dúvidas que persistem, tais como:

- ✓ Como medir a contribuição e o valor dos ativos intangíveis ou baseados no conhecimento?
- ✓ Como avaliar os resultados de iniciativas que podem gerar valor, mas não têm a relação direta com a geração de receitas?

- ✓ Como alinhar os indicadores de ativos intangíveis com as diretrizes estratégicas da empresa?
- ✓ Quais devem ser as características e objetivos dos sistemas de mensuração de resultados em empresas baseadas no conhecimento?
- ✓ Como medir o valor de ativos que representam o conhecimento da organização, satisfação dos clientes e capacidade de inovação?

Nota-se, de qualquer forma, que a simples adoção de indicadores já significa e representa um importante passo para a correta mensuração dos resultados proporcionados pelas iniciativas de gestão do conhecimento em uma organização. No entanto, há a necessidade de haver um maior alinhamento destas ações junto aos objetivos da organização, o que torna mais relevante a necessidade de adoção de um modelo de mensuração que permita evidenciar, de forma objetiva, a integração entre as metas da empresa e das atividades voltadas para a criação, registro e compartilhamento de conhecimentos.

2.6 Modelos de Mensuração

Conforme MALHOTRA (2003), os modelos, ferramentas e metodologias desenvolvidos para mensuração da relevância do conhecimento podem ajudar significativamente as organizações, não apenas a analisarem e definirem metas objetivas quanto às suas competências e capacidades, mas, sobretudo, a dar subsídios para o desenvolvimento de ações voltadas para o aprimoramento de suas atividades, por exemplo, em programas de *benchmarking* das melhores práticas existentes em sua área de atuação.

Com o intuito de possibilitar mais perfeita avaliação da importância dos ativos intangíveis, inúmeros modelos e metodologias de mensuração têm sido desenvolvidos nos últimos anos. A explicação sobre a necessidade dessa criação decorre do fato de que grande parte das metodologias elaboradas até então, para mensuração dos ativos do conhecimento e do capital intelectual era baseada,

exclusivamente, em variáveis e fatores contábeis e econômicos, algumas vezes, tecnológicos, quanto à performance dos sistemas, não identificando nem mensurando os “novos” ativos intangíveis de uma organização.

Além disso, é importante observar as considerações feitas por ZORRILLA (2002) com relação à aplicação de um método formal para avaliar as iniciativas de gestão do conhecimento:

- ✓ A capacidade de diagnóstico do método de avaliação aumenta a probabilidade de correção da própria iniciativa que está sendo avaliada;
- ✓ A existência de um método formal faz com que os colaboradores se sintam mais responsáveis no desenvolvimento, com sucesso, das iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento;
- ✓ O uso de uma metodologia promove a realização de conversas de melhor qualidade através dos vários níveis hierárquicos da organização e propicia a existência de um maior compartilhamento das lições aprendidas.

Dessa forma, tais modelos e metodologias têm como principal objetivo sintetizar, de forma objetiva, os diversos aspectos financeiros e não-financeiros, de forma com que eles possam se complementar de maneira adequada. Para que isso seja possível, os aspectos específicos relacionados ao conhecimento devem ser integrados nas análises e no desenvolvimento desses modelos.

Observa-se que grande parte dos modelos considera o capital intelectual como sendo algo invisível, baseado nos conhecimentos e experiências dos colaboradores das organizações e que, potencialmente, oferecem as melhores oportunidades para o futuro sucesso organizacional.

De acordo com pesquisa apresentada por BUKOWITZ e WILLIAMS (2002), promovida pelo Ministério para os Negócios e Indústria, em 1998, realizada em 10 empresas dinamarquesas e suecas, com o objetivo de identificar qual o significado do conhecimento para os negócios, bem como de definir um modelo para mensurar seus benefícios junto às organizações, foi considerada a necessidade de avaliação do capital intelectual dentro de um contexto estratégico que integrasse a nova realidade das organizações em até 4 (quatro) dimensões, os Recursos Humanos, os

Clientes, a Tecnologia e os Processos, as quais deveriam ser avaliadas de três diferentes formas:

- ✓ Informação Estatística: mede a quantidade dos vários tipos de Capital Intelectual;
- ✓ Cifras Internas Fundamentais: avaliam a qualidade com que o sistema de gestão gerencia o Capital Intelectual;
- ✓ Efeitos Almejados: medem o que ocorre dentro da organização com os resultados obtidos.

Abaixo é apresentado o quadro com exemplo do modelo sugerido, a partir dos resultados obtidos na pesquisa, a ser utilizado como referência para a estruturação de um método voltado para a adequada avaliação da importância do conhecimento junto aos negócios e projetos de uma organização:

	O que é:	O que é feito:	O que acontece:
Dimensão	Informação Estatística	Cifras Internas Fundamentais	Efeitos Almejados
Recursos Humanos	Tamanho e Composição da Base de Empregados	Impacto da Administração e Políticas de R.H.	Resultados da Gestão de R.H.
	Antiguidade	% de empregados com um plano de desenvolvimento de carreira	Satisfação do Empregado
	Níveis de Educação	Nº de dias de treinamento por empregado	Redução do <i>Turnover</i>
	Custos de Treinamentos	Custo de Treinamento por empregado	Valor agregado por funcionário
Clientes	Tamanho e Composição da Base de Clientes	Impacto das Práticas de Relacionamento com o Cliente	Resultados da Gestão do Relacionamento com Cliente
	Distribuição de <i>turnover</i> sobre os mercados e produtos	Clientes por empregado	Satisfação do Cliente
	Despesas de comercialização	Despesas de comercialização como um % das vendas	% de Vendas das compras subsequentes
		Custos administrativos como um % de vendas	% de Clientes com relacionamentos de longo prazo
Tecnologia	Descrição da capacidade da T.I.	Impacto da estrutura de T.I.	Resultados da utilização da T.I.
	Despesas da T.I.	PCs por empregado	"Alfabetização" em T.I.
	Nº de usuários internos e externos da T.I.	Despesas de T.I. por empregado	

Continua

Continuação

	O que é:	O que é feito:	O que acontece:
Dimensão	Informação Estatística	Cifras Internas Fundamentais	Efeitos Almejados
Processos de Negócio	Descrição do investimento em processos	Produtividade de processo	Resultados do processo de gestão
	Custos por processo	<i>Lead Times</i>	Índices de Erro
	Distribuição de recursos humanos por processo	Tempo de ciclo de desenvolvimento de produto	Qualidade
	Investimentos em P&D e infra-estrutura	Tempo no mercado para produtos ou negócios novos	Reputação da empresa

Fonte: BUKOWITZ e WILLIAMS (2002)

Quadro 12 - Medidas de avaliação do capital intelectual

Para MALHOTRA (2003), os modelos de mensuração das atividades voltadas para a gestão do conhecimento podem ser divididos em 4 (quatro) tipos, conforme sua abordagem e sistemática utilizada para definição dos indicadores adotados: Métodos de *Scorecard* e Métodos de Capital Intelectual que consideram análises interpretativas quanto aos indicadores de ativos intangíveis, e os Métodos de Capitalização de Mercado e de Retornos dos Ativos, já apresentados anteriormente, cujo foco é estritamente financeiro.

a) Métodos de *Scorecard*

Através destes modelos, os componentes de ativos intangíveis e do capital intelectual são identificados e os indicadores e índices são gerados e registrados em uma tabela de *scores* ou em gráficos. Não há estimativa de retornos financeiros e as análises são feitas a partir de comparação com os valores atingidos anteriormente. O grande ponto consiste na integração dos indicadores medidos com os efetivos resultados obtidos para a organização como um todo, o que, no entanto, não é, muitas vezes, obtida de forma direta e rápida, uma vez que exige interpretação e maior entendimento quanto à importância de cada um dos indicadores e resultados alcançados.

b) Métodos do Capital Intelectual

Estes métodos têm como principal foco a mensuração do Capital Intelectual que é feita através da estimativa do valor monetário dos ativos intangíveis, a partir da identificação de seus vários componentes. Alguns deles acabam se limitando a determinados e específicos aspectos do Capital Intelectual e dos Ativos do Conhecimento, o que, muitas vezes, torna necessário que sua utilização seja complementada com algum Método de *Scorecard*. Tem como importante característica propiciar uma visão holística da composição do Capital Intelectual da organização, pelo meio do uso de indicadores financeiros e não-financeiros e da avaliação de diferentes componentes do Capital Intelectual. No entanto, devido à sua especificidade na definição de indicadores, torna difícil a realização de processos de comparação e *benchmarking*.

Além desses métodos de mensuração das atividades voltadas para a gestão do conhecimento identificados por MALHOTRA (2003), inúmeros outros modelos e métodos foram desenvolvidos tendo como objetivo não somente a avaliação das atividades relacionadas ao conhecimento em si, mas, principalmente, ao impacto que os ativos intangíveis exercem junto aos resultados estratégicos da organização.

2.6.1 Navegador do Capital Intelectual

Conforme STEWART (1997), assim como a contabilidade financeira analisa vários índices a fim de apresentar o desempenho financeiro de uma organização, a contabilidade do Capital Intelectual deve analisar o desempenho da empresa sob vários pontos de vista, o qual, de acordo com a organização, terá diferentes interpretações conforme a estratégia definida para cada uma delas.

Para se atingir o sucesso nesta mensuração, faz-se necessária a definição de indicadores de acordo com três princípios básicos:

- ✓ Simplicidade: para cada um dos itens que compõem o Capital Intelectual, o humano, o estrutural e o do cliente, devem ser selecionados não mais que três indicadores, além de um valor que permita vislumbrar uma visão holística do todo;
- ✓ Avaliação do que realmente é importante: utilização de indicadores que estrategicamente possam ser significativos para o desenvolvimento dos negócios da organização;
- ✓ Avaliação de atividades que produzam riqueza intelectual: considerações com relação às atividades que possam propiciar para a organização a evolução de seu capital intelectual e não apenas retornos financeiros imediatos.

Baseado nesse entendimento, STEWART (1997) utiliza o indicador Razão Valor de Mercado por Valor Contábil como uma medida geral e 3 (três) indicadores para cada componente de Capital Intelectual:

a) Medidas de Capital Humano:

- Índice de Rotatividade de Trabalhadores do Conhecimento;
- Venda de Novos Produtos como % do Total de Vendas;
- Atitude dos Funcionários.

b) Medidas de Capital Estrutural:

- Custo de Substituição do Banco de Dados;
- Giros de Capital;
- Razão Vendas / Custos.

c) Medidas de Capital do Cliente:

- Índice de Retenção de Clientes;
- Valor da Marca;
- Satisfação do Cliente.

Fonte: STEWART (1997)

Gráfico 5 – Razão Valor de Mercado x Valor Contábil

De acordo com a medição de cada indicador, observa-se as discrepâncias existentes na organização com relação aos objetivos estratégicos por ela definidos. Dessa forma, é possível avaliar e analisar quais ações devem ser desenvolvidas, no intuito de que todos os indicadores de cada um dos componentes do Capital Intelectual sejam completamente atendidos.

Segundo WERNKE (2002), esse método tem como grande vantagem o fato de permitir uma fácil visualização, o que torna mais eficiente a realização de uma análise adequada e o acompanhamento da evolução do desempenho da organização. Assim, deve-se ter atenção especial na definição dos índices de desempenho, de maneira a possibilitar um adequado alinhamento com a estratégia definida pela organização.

2.6.2 FIVA - *Framework of Intangible Valuation Areas*

Metodologia desenvolvida por GREEN (2004) in STANKOSKY (2005), a partir da qual se entende que as empresas precisam desenvolver uma estrutura adequada, de modo a permitir a identificação, captura e mensuração dos recursos intangíveis,

que estejam alinhados com os objetivos do negócio. Esta estrutura deve ser suportada por algumas importantes questões abaixo citadas:

- ✓ Reconhecimento da dinâmica no desenvolvimento do negócio e no uso adequado do conhecimento para as atividades pertinentes;
- ✓ O estabelecimento de ferramentas e indicadores para gerenciar a inovação e aumentar os ganhos com os negócios da organização;
- ✓ O uso do conhecimento no desenvolvimento de futuros negócios;
- ✓ A introdução de processos que agreguem valor aos negócios da empresa;
- ✓ O gerenciamento do Capital Intelectual que esteja de acordo com o contexto dos negócios da organização;
- ✓ O estabelecimento de estratégias que se concentrem no valor e nos benefícios intangíveis do conhecimento.

Seguindo esse entendimento, GREEN (2004) modelou uma estrutura para organizações que pretendem alinhar os valores intangíveis com os objetivos estratégicos. A partir dessa estrutura, é possível identificar os recursos intangíveis que agregam valor para os negócios desenvolvidos pela organização. Essa metodologia é nominada de FIVA, *Framework of Intangible Valuation Areas*, e se estrutura da seguinte maneira:

Fonte: STANKOSKY (2005)

Figura 2 – FIVA - *Framework of Intangible Valuation Areas*

A partir do entendimento de cada uma das alternativas que são consideradas *drivers* de valor dos ativos intangíveis é obtido um valor econômico de acordo com a capacidade coletiva dos colaboradores e da organização.

Drivers de Valor dos Ativos Intangíveis	
Drivers de Valor	Definição
1. Cliente	O valor econômico resultante das associações (exemplo: lealdade, satisfação, fidelidade) que a empresa tem construído com seus clientes a partir de seus produtos e serviços.
2. Competidor	O valor econômico obtido a partir da posição (exemplo: reputação, participação no mercado, reconhecimento da marca, imagem) que a empresa tem se situado em seu mercado de atuação.
3. Funcionário	O valor econômico resultante da capacidade coletiva (exemplo: conhecimento, capacidade, habilidade, competência, <i>know how</i>) de seus funcionários.
4. Informação	O valor econômico resultante da habilidade da empresa em coletar e disseminar suas informações e conhecimentos da maneira correta, para a pessoa certa no tempo devido.
5. Parceria	O valor econômico obtido a partir de associações (financeiras, Estratégicas, de poder) que a empresa tem desenvolvido com indivíduos externos e outras organizações (exemplo: consultores, fornecedores, competidores, aliados) no intuito de obter vantagens competitivas.
6. Processo	O valor econômico resultante da capacidade da empresa em criar formas e maneiras (exemplo: procedimentos, metodologias, técnicas) através das quais será possível desenvolver e criar valor para seus funcionários e clientes.
7. Produto / Serviço	O valor econômico obtido a partir da habilidade da organização em desenvolver e oferecer suas soluções (exemplo: produtos e serviços) que estejam alinhadas com os desejos, requisitos e expectativas do mercado e de seus clientes.
8. Tecnologia	O valor econômico resultante dos <i>hardwares</i> e <i>softwares</i> adquiridos pela empresa para dar suporte a suas operações, ao seu gerenciamento e a renovação futura.

Fonte: STANKOSKY (2005)

Quadro 13 – Drivers de valor dos ativos intangíveis

Esta análise é feita tendo como foco o atendimento dos 4 (quatro) critérios dos ativos intangíveis, que são: a Inovação, a Organização, a Socialização e a Cultura.

Objetivos dos Ativos Intangíveis	
Objetivo	Descrição do Objetivo
Inovação	A geração de novas idéias que aumentem a eficiência e a eficácia na identificação e implementação de novos produtos, de novos serviços, de habilidades avançadas, de atividades, de melhorias e das melhores práticas que propiciem ganhos econômicos.
Organização	A estruturação de recursos que promovam melhor eficiência e eficácia na captura, transferência e compartilhamento de conhecimentos por toda empresa, no intuito de resultar ganhos econômicos
Socialização	O estabelecimento de interações entre recursos que possam aumentar a eficiência e a eficácia na captura, transferência e compartilhamento de conhecimento por todas as áreas da organização, objetivando ganhos econômicos
Cultura	A criação de um ambiente onde a visão e os valores possam propiciar um aumento na eficiência e eficácia da colaboração, criatividade, comunicação, confiança e compartilhamento por toda a empresa, visando a obtenção de ganhos econômicos

Fonte: STANKOSKY (2005)

Quadro 14 – Objetivos dos ativos intangíveis

A etapa seguinte consiste em priorizar os ativos intangíveis que fundamentaram a avaliação das alternativas de acordo com os critérios / objetivos desses ativos. Tal priorização irá considerar o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

2.6.3 Navegador de Edvinsson & Malone

Modelo proposto por EDVINSSON e MALONE (1997) é um dos mais conhecidos para mensuração de ativos do conhecimento. A empresa SKANDIA, uma federação de instituições de poupança situada em Estocolmo, na Suécia, que atua em mais de 20 países e com cerca de 5.800 funcionários, adotou esse modelo que declara ser necessário para uma organização que pretende gerar valor. Foi a partir do desenvolvimento do mesmo que aquela organização pôde mensurar o Capital Intelectual, o que foi evidenciado conforme citação feita por seu ex-presidente, Sr. Bjorn Wolrath, em EDVINSSON (2003 P.5): “Nosso Capital Intelectual é no mínimo tão importante quanto o capital financeiro, no sentido de proporcionar ganhos realmente sustentáveis.” De acordo com o entendimento dele, o Capital Intelectual é dividido em:

- ✓ Capital Humano: inclui o grupo de competências, habilidades e experiências dos colaboradores, bem como seus potenciais de criatividade e de inovação;
- ✓ Capital do Cliente: contempla o valor devido ao relacionamento da organização com seus clientes, parceiros, fornecedores, associações e os diferentes participantes do mercado do qual faz parte;
- ✓ Capital Organizacional: considera as capacidades de uma organização, do qual fazem parte as bases do conhecimento, os processos de negócios e a infraestrutura tecnológica, bem como os seus valores, a sua cultura e as suas normas.

Entende-se que as relações entre o Capital Humano, o do Cliente e o Organizacional irão maximizar o potencial da organização em criar valor aos seus processos e produtos.

Para WERNKE (2002) a matriz desse modelo permite visualizar como o capital humano, combinado com o capital do cliente, os processos internos e a capacidade da empresa de inovar criam valor financeiro para a organização.

O grande objetivo desse modelo é possibilitar que a organização tenha claro entendimento sobre a necessidade de que suas atividades estejam alinhadas com sua visão e seus objetivos estratégicos, uma vez que estes são “convertidos” em ações concretas e passíveis de mensuração. Assim, o acompanhamento e a avaliação das atividades passam a fazer parte do dia a dia de cada um dos colaboradores, os quais, por consequência, também passam a ter maior consciência sobre como a visão e as metas podem ser devidamente alcançadas pela organização.

Fonte: EDVINSSON e MALONE (1997)

Figura 3 - Navegador de Edvinsson e Malone

Este modelo permite uma visão holística da performance e das respectivas metas atingidas, o que possibilita o adequado entendimento dos processos organizacionais e da criação de valor dos mesmos, ainda mais que fornece uma perspectiva geral da empresa (foco financeiro), seu presente (foco no cliente, foco no processo e foco no aspecto humano) e seu futuro (renovação ou foco de desenvolvimento). O entendimento sobre estes 5 (cinco) focos de análise é:

- ✓ Foco Financeiro: permite analisar o retorno financeiro resultante do desenvolvimento das atividades e vislumbra as metas definidas pelos acionistas, não apenas com relação à questão do valor monetário por si só, bem como a lucratividade e crescimento.
- ✓ Foco no Cliente: indica o quanto a organização está atendendo de forma adequada as necessidades e os desejos da sua clientela em relação à

prestação de serviços e desenvolvimento de produtos. Pode ser medido a partir da quantidade de novos clientes obtidos, ou grau de fidelização dos clientes.

- ✓ Foco Humano: questão considerada pela SKANDIA como o coração da organização e essencial para a criação de valor para a empresa. Os colaboradores precisam estar satisfeitos e motivados com suas condições de trabalho, uma vez que há o entendimento de que funcionários felizes irão proporcionar clientes felizes, aumentando as vendas e melhorando os resultados da empresa.
- ✓ Foco no Processo: enfoca, de forma direta, o desenvolvimento dos processos internos para a produção e prestação de serviços e produtos de forma eficiente, para atingir boa performance dentro dos padrões de qualidade e que superem as expectativas dos clientes e do mercado em geral.
- ✓ Foco no Desenvolvimento e na Renovação: visa a perpetuar a organização, objetivando assegurar sua sustentabilidade no futuro, a partir da verificação do desenvolvimento de atividades voltadas para seu crescimento, a atuação em novos mercados e, por fim, superar, de forma rápida, as eventuais futuras expectativas e desejos dos clientes.

No caso da SKANDIA, esse modelo de mensuração consiste em uma avaliação que é feita a partir de 164 métricas (sendo 91 baseadas na inteligência / conhecimento e 73 em métricas tradicionais). Para cada um desses 5 (cinco) focos são definidos e agrupados índices e indicadores que permitem medir o seu desempenho e a criação de uma equação que possa traduzir em um número, o valor do Capital Intelectual. Para tanto, conforme EDVINSSON e MALONE (1997), os seguintes passos devem ser considerados:

- ✓ Identificação de um conjunto básico de índices que possam ser aplicados para toda a organização com mínimas, ou nenhuma, adaptações;
- ✓ Reconhecimento de que cada organização possa ter um capital adicional que precisará ser avaliado por outros índices;
- ✓ Estabelecimento de uma variável que possa prever o futuro da organização, bem como de seus equipamentos e de seus colaboradores.

A fórmula para cálculo do Capital Intelectual pode ser apresentada desta maneira:

- $CI = i \times C$ onde:
- CI é o Valor do Capital Intelectual;
- i é o coeficiente de eficiência;
- C é o Valor Monetário do Capital Intelectual.

O Valor do C é obtido a partir da mensuração monetária dos seguintes indicadores:

Indicadores de Edvinsson & Malone
Receitas resultantes da atuação em novos negócios
Investimento no desenvolvimento de novos mercados
Investimento no desenvolvimento do setor industrial
Investimento no desenvolvimento de novos canais
Investimento em Tecnologia de Informação (T.I.) aplicada a vendas, serviço e suporte
Investimentos em T.I. aplicada à administração
Novos equipamentos de T.I.
Investimento no suporte aos clientes
Investimento no serviço aos clientes
Investimento no treinamento de clientes
Despesas com clientes não-relacionadas ao produto
Investimento no desenvolvimento da competência dos empregados
Investimento em suporte e treinamento relativo a novos produtos aos empregados
Treinamento especialmente direcionado aos empregados que não trabalham nas instalações da empresa
Investimento em treinamento, comunicação e suporte direcionados aos empregados permanentes em período integral
Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários em período integral
Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de período parcial
Investimento no desenvolvimento de parcerias / <i>joint-ventures</i>
<i>Up-grades</i> no sistema
Investimentos na identificação da marca (logotipo / marca)
Investimentos em novas patentes e direitos autorais

Fonte: EDVINSSON e MALONE (1997)

Quadro 15 - Indicadores de Edvinsson & Malone

O índice de coeficiente de eficiência do Capital Intelectual é obtido a partir de indicadores mais relevantes para cada um dos focos, expressos em porcentagens, quocientes e índices, de modo que a média aritmética destes resulta em um valor percentual único. São eles:

Índices de Eficiência do Capital Intelectual
Participação de Mercado (%)
Índice de Satisfação dos Clientes (%)
Índice de Liderança (%)
Índice de Motivação (%)
Índice de Investimento em Pesquisa & Desenvolvimento / Investimento Total (%)
Índice de Horas de Treinamento (%)
Desempenho / Meta de Qualidade (%)
Retenção dos Empregados (%)
Eficiência Administrativa / Receitas (%)

Fonte: EDVINSSON e MALONE (1997)

Quadro 16 - Índices de eficiência do capital intelectual

De acordo com o foco de análise, ao se identificar o devido índice de coeficiente de eficiência do Capital Intelectual, calcula-se o Valor Monetário do Capital Intelectual. Conforme ANTUNES e MARTINS (2002), essa fórmula mede o Capital Intelectual em função da quantidade de investimentos medidos em termos monetários e, principalmente, pela proporção que será revertida para a empresa, a médio ou longo prazos, medida em função do índice de eficiência do Capital Intelectual.

É importante ressaltar que, embora a empresa SKANDIA tenha demonstrado atribuir grande importância à gestão do conhecimento ao colocar em prática esse modelo proposto por EDVINSSON e MALONE, segundo REZENDE (2003), a empresa não compartilha as informações resultantes da prática do mesmo com terceiros.

2.6.4 *Balanced Scorecard*

A partir da constatação, cada vez mais clara, quanto ao fato do valor atual de mercado das organizações ser maior que o de seus ativos, KAPLAN e NORTON (2000) observaram que a razão desse valor adicional se devia ao valor dos recursos intangíveis. Tendo em vista tornar possível a mensuração destes, foi desenvolvido o Modelo de BSC (*Balanced Scorecard*).

O *Balanced Scorecard* tem como principal objetivo permitir a associação/ integração entre os recursos tangíveis e intangíveis para permitir a avaliação dos mesmos junto aos resultados estratégicos a serem alcançados pelas organizações.

Visa a fazer um balanço entre indicadores externos com foco nos acionistas do negócio e clientes com indicadores internos críticos dos processos de inovação, aprendizado e crescimento da organização.

Este método permite “traduzir” a visão e os objetivos estratégicos de uma organização, desenvolver métricas, coletar dados e analisá-los sob 4 (quatro) diferentes perspectivas:

- ✓ Financeira: verifica e avalia o retorno financeiro obtido a partir do desenvolvimento das atividades, de acordo com as metas estratégicas anteriormente programadas para a organização;
- ✓ Cliente: foca a mensuração de como as atividades voltadas para atendimento aos clientes auxiliam a organização a atender sua visão, missão e objetivos estratégicos;
- ✓ Processos Internos do Negócio: verificam o funcionamento dos processos internos da empresa voltados para que seus produtos e serviços estejam em conformidade com as expectativas dos clientes, bem como com as metas de performance traçadas pela própria organização;
- ✓ Aprendizagem e Crescimento: considera a avaliação das atividades relacionadas aos processos de aprendizagem, bem como ao treinamento e ao desenvolvimento cultural dos colaboradores com o foco na evolução individual e organização.

Fonte: ARVESON (1998) – adaptado
 Figura 4 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*

A partir do entendimento sobre como as ações específicas, voltadas para atender os indicadores de performance de uma organização, serão realizadas, o desenvolvimento dos processos que fazem parte do BSC promove a integração das informações oriundas dos diversos sistemas e ferramentas existentes em uma organização, o que as valoriza e as torna mais completas.

Seguindo essa linha, os ativos ditos como intangíveis, dentre os quais se destaca o conhecimento, podem ter as atividades voltadas para o seu gerenciamento (criação, registro e disseminação), devidamente alinhadas e pautadas juntos às metas e/ou resultados estratégicos definidos pela organização em cada uma das perspectivas traçadas, as quais são avaliadas a partir de 4 (quatro) indicadores:

- ✓ Objetivos: dizem respeito às metas claras e objetivas que serão alcançadas a partir do efetivo atendimento das iniciativas programadas;
- ✓ Medidas: apontam os parâmetros que serão adotados para indicar que os objetivos foram adequadamente atendidos;

- ✓ Alvos: representam a meta, o alvo, a ser atingido pelo processo em avaliação;
- ✓ Iniciativas: relacionam-se aos projetos, programas ou processos que serão desenvolvidos no intuito de que os objetivos traçados pela organização sejam atendidos.

Nota-se que o BSC não inclui a perspectiva conhecimento e, conseqüentemente, tão pouco apresenta indicadores para tal. Conforme PROBST, RAUB e ROMHARDT (2002), para que a mesma seja considerada pelo BSC, faz-se necessária a definição de objetivos de conhecimentos específicos, o desenvolvimento de índices adequados para medi-los e integrá-los a um sistema de monitoramento de toda a organização. Cada uma delas deve definir seu próprio conjunto de indicadores, que esteja alinhado com suas próprias necessidades e objetivos estratégicos.

2.6.5 Monitoramento de Ativos Intangíveis

Método desenvolvido por SVEIBY (1997) para medir os recursos intangíveis a partir do uso de um número de indicadores relevantes que estão necessariamente vinculados à estratégia da empresa.

Antes de proceder à avaliação, no entanto, SVEIBY destaca a necessidade da tomada de duas providências preliminares que são:

- ✓ Estabelecer a Finalidade da Avaliação;
- ✓ Classificar os Colaboradores de Acordo com o Tipo de Ativo Intangível.

Os ativos intangíveis são divididos em 3 (três) categorias:

a) Competência do Funcionário:

A competência do funcionário envolve a capacidade em desenvolver ações que permitam gerar ativos tangíveis e intangíveis. Mesmo ao se considerar que a competência de um colaborador não poder ser propriedade de uma organização,

ela deve ser considerada no balanço patrimonial dos ativos intangíveis, uma vez que é impossível existir uma organização sem as pessoas;

b) Estrutura Interna:

Inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, que podem ser criados tanto pelos próprios colaboradores quanto podem ser adquiridos no mercado. Entende-se que uma Organização é formada pela Estrutura Interna e pela Competência dos Funcionários;

c) Estrutura Externa:

Formada pelas relações com clientes e fornecedores, marcas registradas, a reputação e a imagem da empresa. O valor desses ativos é determinado a partir da maneira pela qual a organização resolve seus problemas com os clientes.

Cada um desses componentes dos Ativos Intangíveis deve ser avaliado de acordo com fatores que permitam indicar mudanças no fluxo dos conhecimentos, bem como avaliar a qualidade no gerenciamento de seus ativos, e no monitoramento e na elaboração de medidas corretivas, quando necessário. São eles:

- ✓ Crescimento/Renovação (surgimento dos recursos intangíveis e ritmo de renovação e atualização);
- ✓ Eficiência/Utilização (qual a eficiência em sua utilização);
- ✓ Estabilidade do Risco (no risco dele deixar de existir).

De acordo com cada um desses componentes do Capital Intelectual, são definidos indicadores que permeiam os 3 (três) fatores a serem considerados nesta análise, Crescimento, Eficiência e Estabilidade, que é desenvolvida a partir do seguinte modelo:

	Ativos Intangíveis		
	Competência	Estrutura Interna	Estrutura Externa
Crescimento / Renovação	Tempo de Profissão	Investimento na Estrutura Interna	Lucratividade por Cliente
	Nível de Escolaridade	Investimento em Sistemas de Processamento de Informações	Crescimento Orgânico
	Custos de Treinamento e Educação	Contribuição dos Clientes para a Estrutura Interna	
	Graduação		
	Rotatividade de Competências		
	Clientes que Aumentam Competência		
Eficiência	Proporção de Profissionais da Empresa	Proporção de Pessoal de Suporte	Índice de Clientes Satisfeitos
	O Efeito Alavancagem	Vendas por Funcionário de Suporte	Índice de Ganhos / Perdas
	Valor Agregado por Profissional	Medidas de Avaliação de Valores e Atitudes	Vendas por Clientes
Estabilidade	Média Etária	Idade da Organização	Proporção de Grandes Clientes
	Tempo de Serviço	Rotatividade do Pessoal de Suporte	Estrutura Etária
	Posição Relativa de Remuneração	A Taxa de Novatos	Taxa de Clientes Dedicados
	Taxa de Rotatividade de Profissionais		Frequência da Repetição de Pedidos

Fonte: SVEIBY (2000)

Quadro 17 - Monitoramento de ativos intangíveis

2.6.6 Gestão dos Ativos Intelectuais

Conforme BUKOWITZ e WILLIAMS (2002) para que as práticas de gestão do conhecimento estejam devidamente ajustadas umas às outras e com condições de direcionar a organização para atendimento de seus objetivos estratégicos, elas precisam ser vistas dentro de um contexto bem articulado.

Para tal, o processo de Gestão dos Ativos Intelectuais implantado na *Dow Chemical Company* permite melhorar a capacidade da organização em extrair valor do seu *portfólio* de patentes, marcas registradas, segredos comerciais, descobertas de

invenções e *know how* técnico, dentre outras atividades correlatas. As seis principais iniciativas do processo são:

a) Iniciativa 1: *Portfólio*

Cada área de negócios da organização deve catalogar seus ativos intelectuais, dentre os quais: patentes, marcas registradas, segredos comerciais e direitos autorais.

b) Iniciativa 2: *Classificação*

Consiste no registro do valor potencial de cada Ativo Intelectual tanto sob o ponto de vista da própria organização como sob o foco do seu mercado de atuação. Além disso, cabe a verificação sob seu grau de utilização e/ou de sua expectativa de uso.

c) Iniciativa 3: *Estratégia*

Diz respeito a analisar como pode ser alavancado o valor de cada Ativo Intelectual existente e desenvolver planos que possibilitem preencher eventuais lacunas e responder ameaças de seus competidores. Propicia a visualização da efetiva integração dos Ativos Intelectuais com a estratégia de negócios.

d) Iniciativa 4: *Estimativa*

Inclui a utilização de técnicas e metodologias de mensuração dos ativos intelectuais, baseada nos planos de negócios específicos já existentes ou em desenvolvimento na organização.

e) Iniciativa 5: *Inteligência de Negócio e Avaliação de Tecnologia*

Consiste na análise dos Ativos Intelectuais quanto às intenções estratégicas das empresas concorrentes, tanto em relação aos produtos que, potencialmente, podem entrar no mercado, quanto às tecnologias que suportarão esses produtos.

f) Iniciativa 6: Investimento

Permite preencher as lacunas identificadas anteriormente, a partir da avaliação dos Ativos Intelectuais e de suas capacidades junto ao Mercado, e da definição sobre a necessidade de aquisição dos mesmos ou de desenvolvimento interno.

Fonte: BUKOWITZ e WILLIAMS (2002)

Figura 5 – O Processo de Gestão de Ativos Intangíveis (GAI)

A partir do desenvolvimento dessas 6 (seis) principais iniciativas, o processo se auto-alimenta tendo sempre em vista a geração de ativos intelectuais alinhados com a estratégia da empresa e que impulsionem os seus resultados e valor organizacional.

2.6.7 Modelo Heurístico

Modelo desenvolvido por JOIA (2001), estabelece o vínculo entre o Capital Intelectual e a Estratégia da Empresa, de forma que os ativos intangíveis são avaliados ao longo do tempo, de acordo com a estratégia definida pela organização.

Os fundamentos sobre os quais esse modelo foi construído consideram dois âmbitos:

a) Âmbito da Estratégia Empresarial

Conforme as metodologias utilizadas para a formulação das estratégias de uma organização, observa-se a necessidade do desenvolvimento de programas de ação que possuam indicadores claros para a avaliação de sua eficiência quanto ao atendimento de seus objetivos.

Além do uso desses indicadores, cabe a definição de índices de prioridades para a aplicação de cada um dos programas, o que pode ser feito a partir da atribuição de pesos.

b) Âmbito do Capital Intelectual

Inicialmente considera que o Capital Intelectual é formado por 4 (quatro) componentes: Capital Humano, Capital de Inovação, Capital de Processos e Capital de Relacionamento.

Todos os indicadores definidos nos Programas de Ação, descritos no Âmbito da Estratégia Empresarial, são classificados de acordo com cada componente do Capital Intelectual, permitindo a construção de uma Matriz de Incidência que permitirá estabelecer o vínculo entre o âmbito da Estratégia Empresarial ao do Capital Intelectual, o que, por consequência, tornará possível a definição do Índice de Capital Intelectual.

O Índice de Capital Intelectual considera a relevância de cada um de seus componentes junto aos Programas de Ação desenvolvidos para a definição das estratégias da organização, bem como dos índices de priorização desses programas. Além disso, é importante ressaltar a importância de que a análise seja feita a partir da evolução deste índice ao longo do tempo, o que poderá levar à formação de relevantes conclusões a respeito da estratégia da empresa, e não apenas a considerações que se baseiam, exclusivamente, a partir de valores absolutos e estáticos.

Conforme WERNKE (2002), este modelo é centrado em dois principais pontos: o primeiro diz respeito à possibilidade de atribuir valores ao Capital Intelectual corporativo, o que será relevante apenas se houver uma estreita relação com a estratégia da organização. Assim, conclui-se que essa mensuração só se tornará possível a partir da adoção de alguns indicadores, definidos conforme os 4 (quatro) componentes do Capital Intelectual e da posterior associação destes com as metas estratégicas da empresa.

O segundo ponto diz respeito à evolução da correlação estatística entre os valores de Capital Intelectual e de mercado, que ocorre ao longo do tempo. É importante ressaltar que os efeitos dos investimentos em capital humano e inovação podem ser passíveis de alguma demora para serem notados, enquanto que, por outro lado, os investimentos em ativos físicos tendem a ser observados em um espaço menor de tempo.

O ponto desfavorável desse modelo está na atribuição de pesos ou prioridades associados aos fatores de mensuração do Capital Intelectual, que utiliza termos tais como “absoluto”, “altamente desejável” e “desejável”, denotando a existência clara de uma certa subjetividade na análise.

2.6.8 Declarações Holísticas

Os Relatórios Holísticos, implantados pela empresa *Ramboll*, empresa de engenharia instalada na Dinamarca com cerca de 2.000 funcionários, conforme BUKOWITZ e WILLIAMS (2002), adotam uma abordagem baseada no processo para prever como a criação e a utilização do conhecimento influenciam os resultados financeiros.

Consiste na análise sobre como os valores e a filosofia de gestão afetam os meios pelos quais os recursos humanos, físicos e tecnológicos são gerenciados para que os serviços de consultoria, seu *core business*, sejam desenvolvidos de forma a alcançar alto nível de satisfação dos clientes e dos colaboradores, permitindo atingir resultados financeiros positivos para a organização.

Fonte: BUKOWITZ e WILLIAMS (2002)

Figura 6 - Relatórios Holísticos

Cada parte do processo é avaliada isoladamente, a partir de uso de indicadores já conhecidos na organização. Para algumas etapas desses processos, os indicadores podem ser contábeis, tais como, percentual de falhas no sistema e nível de investimentos em tecnologia.

A definição dos indicadores é feita separadamente pelas áreas da empresa e demanda uma adequada integração com o planejamento estratégico formal, o que permite o alinhamento entre os objetivos a serem alcançados pelas mesmas, bem como os da organização como um todo.

2.6.9 Modelo de Barret

De forma similar ao *Balanced Scorecard*, o modelo desenvolvido por BARRET (1996) apud RODRIGUEZ y RODRIGUEZ (2001) visa a desdobrar a visão de uma organização em objetivos estratégicos para posterior avaliação do desempenho empresarial. Utiliza diferentes dimensões que são:

- ✓ Contribuição Mundial: considera pressões externas no que diz respeito à globalização da Economia, à formação de Blocos Econômicos, como a Comunidade Comum Européia, a ALCA e o Mercosul, à formação de

organismos não-governamentais (Exemplo de objetivo: garantir padrões internacionais com relação à preservação do meio ambiente);

- ✓ Comunidade: sofre influência de organizações não-governamentais locais e questões relacionadas ao meio ambiente e a comunidade em geral (Exemplo de objetivo: desenvolver a comunidade local com até 2% do faturamento);
- ✓ Clientes: considera o significativo aumento do grau de exigência dos clientes decorrente, sobretudo, de um mercado mais competitivo e globalizado (Exemplo de objetivo: garantir a satisfação dos clientes em 90%);
- ✓ Acionistas: mudança de abordagem devido a menor presença do Estado nas atividades produtivas, fusões e aquisições de empresas e menos protecionismo deste junto ao mercado privado (Exemplo de objetivo: atingir um EVA (Valor Econômico Agregado) mínimo de R\$ 100 milhões);
- ✓ Produtos: questões relativas à melhoria dos processos, tecnologias e sistemas, trazendo um resultado gradativo ou radical na qualidade final dos produtos e serviços (Exemplo de objetivo: garantir o atendimento em 100% das qualidades intrínsecas dos produtos);
- ✓ Empregados: ao considerar como devido o significado da transferência de rotinas físicas por atividades mentais, os colaboradores estão posicionados em um cenário que exige uma constante busca por melhor qualificação (Exemplo de objetivo: garantir um nível de satisfação dos colaboradores em 95%).

Fonte: RODRIGUEZ y RODRIGUEZ (2001)

Figura 7 - Dimensões para desdobramento da visão

A avaliação do negócio está baseada em resultados ligados diretamente a cada uma das dimensões definidas pela organização, que são monitoradas conforme a

ponderação de pesos atribuídos a cada indicador de resultado estabelecido pela mesma, de acordo com os seus objetivos estratégicos.

Tabela 1 – Indicadores de Resultado

Indicador de Resultado	Peso	Meta	Resultado Alcançado	Pontuação Final
Satisfação dos clientes	10	90%	80%	8,90
Valor econômico agregado	8	US\$ 100 MM	US\$ 120 MM	8,80
Satisfação dos empregados	8	80%	80%	8,00
Imagem da organização	9	50% - top of mind	40% - top of mind	7,20
Índice de aceitação da empresa junto à comunidade local	9	90%	95%	9,50
Satisfação dos clientes com relação à qualidade do produto	9	100%	95%	8,55
Totais	53	Clientes fidelizados	96%	50,95

Fonte: RODRIGUEZ y RODRIGUEZ (2001)

O resultado final da tabela indica a avaliação de desempenho da organização.

2.6.10 Matriz de Ajuste, Custo e Valor

Conforme FRIEDMAN, HATCH e WALKER (1998), os grandes desafios de se avaliar as iniciativas para o desenvolvimento do Capital Humano, questão básica para a gestão do conhecimento, dizem respeito ao seu ajuste com as estratégias da organização e com o devido gerenciamento dos custos relacionados com o valor agregado aos resultados da empresa.

A partir desse entendimento, sugere-se posicionar cada uma das iniciativas em cada um dos quadrantes da matriz, para que não apenas se possa verificar o quanto esses programas estão alinhados com as estratégias organizacionais e agregando valor, bem como identificar os próximos passos a serem traçados para que esses intentos sejam alcançados e atendidos de forma contínua.

Fonte: FRIEDMAN, HATCH e WALKER (1998)

Figura 8 - Matriz de Ajuste – Custo e Valor

De acordo com o posicionamento dessas iniciativas em cada um dos quadrantes, são definidas ações a serem tomadas com relação a cada uma delas, conforme pode ser observado na figura a seguir:

Fonte: FRIEDMAN, HATCH e WALKER (1998)

Figura 9 – Matriz de Ajuste – Custo e Valor – Resultados

Nota-se que esse método visa a avaliar as iniciativas e fundamentar as decisões quanto ao prosseguimento, ou não, de cada uma delas.

2.6.11 Sistema Multidimensional

Sistema desenvolvido por NORTH, PROBST e ROMHART (1998) apud PROBST, RAUB e ROMHARDT (2002) considera uma abordagem de acordo com 4 (quatro) tipos de classe de indicadores que são:

a) Índices de Classe I - Base de Conhecimento da Organização:

Descreve o conteúdo da base de conhecimento organizacional em termos qualitativos e quantitativos;

b) Índice de Classe II - Intervenções:

Descreve processo e entradas (custos) para mudar a base de conhecimento organizacional;

c) Índice de Classe III - Resultados Intermediários e Efeitos da Transferência:

Mede os resultados diretos das intervenções (saídas);

d) Índice de Classe IV - Resultados da Empresa:

Mede os resultados da empresa no final do período.

Esse sistema permite mostrar as relações causais bem como identificar e medir mudanças na base do conhecimento organizacional relativa aos resultados da empresa.

Fonte: NORTH, PROBST e ROMHART (1998) apud PROBST, RAUB e ROMHARDT (2002)
 Figura 10 – Sistema Multidimensional para Medir Conhecimento

2.6.12 Value Chain Scoreboard

Modelo desenvolvido por LEV (2001), consiste na elaboração de uma matriz de indicadores não-financeiros divididos em 3 (três) categorias, de acordo com a etapa / fase do ciclo de desenvolvimento das atividades / processos, que são: Descoberta / Aprendizagem, Implementação e Comercialização.

Cada uma das 3 (três) etapas do ciclo de desenvolvimento das atividades e dos processos são avaliados de acordo com questões e respectivos indicadores descritos abaixo:

<i>The Value Chain Scoreboard</i>	
Descobertas e Aprendizagem	1. Renovação Interna
	Pesquisa e Desenvolvimento
	Desenvolvimento de Tecnologia de Informação
	Treinamento de Funcionários
	Práticas Internas
	2. Conhecimento Adquirido
	Compra de Tecnologia
	Engenharia Reserva
	Aquisição de Tecnologia de Informação
	3. Rede de Relacionamentos
	Alianças para Pesquisas e Desenvoltimentos
	Integração Clientes / Fornecedores
Implementação	4. Propriedade Intelectual
	Patentes, Marcas Registradas, Direitos Autorais, Renovação de Licenças, Royalties
	5. Viabilidade Tecnológica
	Testes Clínicos
	Aprovação por Órgãos de Controle
	Visitantes para home-pages
	6. Clientes
	Alianças de Mercado
	Suporte à Marca
	7. Funcionários
	Práticas de Trabalho Compartilhadas
	Perícia (conhecimento dos trabalhadores)

Continua

Continuação

<i>The Value Chain Scoreboard</i>	
Comercialização	8. Funcionários
	Receitas de Inovações
	Crescimento da Fatia de Mercado
	Crescimento de Receitas por Segmento
	9. Lucratividade
	Ganhos de Produtividade
	Lucro e Fluxo de Caixa
	Valor Agregado
	10. Opções de Crescimento
	Canais de Distribuição
	Impactos esperados de Reestruturação
	Crescimento Potencial de Mercado
	Custo de Capital Esperado
	Ponto de Equilíbrio Esperado

Fonte: LEV (2001)

Quadro 18 - *Value Chain Scoreboard*

De acordo com LEV, todo o processo de mensuração da gestão do conhecimento deve, necessariamente, estar diretamente alinhado com o ciclo de vida das atividades desenvolvidas pela empresa, com estreita integração, com relação daquilo que deve ser realmente mensurado e às questões pertinentes à Inovação, Treinamento, Relacionamento, Clientes, Colaboradores, Produtividade, Crescimento e Estratégia, dentre outros. Segundo seu entendimento, apenas dessa maneira é possível garantir que a execução das ações e atividades da organização possibilite a estruturação do Capital Intelectual da empresa, a fim de assegurar, efetivamente, que sejam mensuradas suas contribuições junto aos seus resultados.

2.6.13 Modelo de Performance da Gestão do Conhecimento

Conforme ROSS e SCHULTE (2001) in STANKOSKY (2005), a gestão do conhecimento propicia para uma empresa dois benefícios claros, que são a melhoria da performance, a partir do aumento da eficiência, produtividade, qualidade e

inovação, e o aumento do seu valor financeiro, a partir do gerenciamento de seu capital humano ou do conhecimento como um recurso tão valioso quanto o de qualquer outro tangível com valor financeiro.

Por meio de pesquisa realizada em uma organização militar, localizada na Europa, foi observada a existência de um modelo para mensurar a performance de iniciativas de gestão do conhecimento que considera 3 (três) variáveis de medida que são:

- ✓ Resultado: que consiste na mensuração do valor monetário e/ou tempo salvo devido à implementação de iniciativas para gestão do conhecimento ou na comparação do percentual de sucesso de projetos desenvolvidos antes e depois da gestão do conhecimento;
- ✓ Desempenho: diz respeito à aplicação de consultas e entrevistas junto aos colaboradores, no intuito de identificar o quanto as iniciativas voltadas para gestão do conhecimento têm contribuído para o desenvolvimento de suas atividades e atendimento de metas organizacionais;
- ✓ Sistema: questão relacionada com a performance e usabilidade dos sistemas de Tecnologia da Informação que tenham como foco dar suporte aos processos de criação, registro e compartilhamento de conhecimentos.

O método em causa consiste na definição dessas métricas para cada uma das iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento na organização, conforme quadro apresentado abaixo:

Métricas Comuns de Performance de Gestão do Conhecimento	
Medidas Comuns: Estas medidas podem ser utilizadas para todas as Iniciativas voltadas para Gestão do Conhecimento	
Indicadores de Resultado	Tempo, dinheiro ou tempo de funcionário economizado resultado da Implementação das Iniciativas
	% de Programas com Sucesso comparado com os Programas desenvolvidos antes da Implementação das Iniciativas

Continua

Continuação

Métricas Comuns de Performance de Gestão do Conhecimento	
Indicadores de Desempenho	Utilidade das Pesquisas onde os Usuários avaliam quanto são úteis as Iniciativas no intuito de ajudá-los para que seus Objetivos sejam alcançados
	Uso de Comentários onde os Usuários descrevem (em termos qualitativos) sobre o quanto as Iniciativas tem contribuído para o atendimento dos Objetivos do Negócio
Sistema	Tempo de Resposta
	Nº de Downloads
	Nº de Acessos ao Site
	Tempo de Leitura por Página ou Seção
	Usabilidade da Pesquisa
	Frequência do Uso
	Análise da Navegação
	Nº de Chamadas para Solicitação de Suporte
	Nº de Usuários
	% Total de Empregados usando o Sistema

Fonte: ROSS e SCHULTE (2001) in STANKOSKY (2005)

Quadro 19 – Métricas comuns de performance da gestão do conhecimento

Quanto às iniciativas visando a adequada gestão do conhecimento, desenvolvidas em uma organização, são considerados os seguintes indicadores de Sistema, de Desempenho e de Resultado:

Métricas para Gestão do Conhecimento			
Iniciativa de Gestão do Conhecimento	Indicadores do Sistema	Indicadores de Desempenho	Indicadores de Resultado
Portal	Precisão da Pesquisa	Entendimento comum entre as equipes	Tempo, dinheiro ou tempo de funcionário economizado devido ao uso do portal
	Tempo de Leitura	Tempo gasto para coletar informações	Redução do tempo de treinamento ou da curva de aprendizado
	Tempo de Resposta	Tempo gasto para analisar as informações	Satisfação do Cliente
	Usabilidade da Pesquisa		

Continua

Continuação

Métricas para Gestão do Conhecimento			
Iniciativa de Gestão do Conhecimento	Indicadores do Sistema	Indicadores de Desempenho	Indicadores de Resultado
Sistema de Rastreamento de Evidências	Nº de Contribuições	Nº de Evidências de Sucesso	Receitas e Custos de Administração
	Frequência de Atualização	Nº de Novos Clientes e Valor oriundo destes clientes	Estatística de Clientes
	Nº de Usuários	Valor de Novos Trabalhos a partir dos clientes existentes	Custo e Tempo para produzir propostas
	Frequência de Uso	Nº de Respostas Propostas	Alinhamento dos Programas com os Planos Estratégicos
	Análise da Navegação	Índice de Propostas Vencedoras	
Sistema de Colaboração	Tempo de Resposta durante o Processo de Colaboração	Número de Projetos	Redução de Custos para o Desenvolvimento, Aquisição e Manutenção de Produtos
	Nº de Usuários	Tempo Perdido	Redução no Número de atrasos
	Nº de Patentes e Marcas registradas produzidas	Nº de Novos Produtos	Rapidez em Responder as Propostas
	Nº de Artigos e Apresentações	Valor de Venda devido a produtos criados entre os 3 e 5 últimos anos (medida de inovação)	Redução da Curva de Aprendizado para os novos funcionários
		Curva Média de Aprendizado	
Páginas Amarelas		Nº de Respostas Propostas	
		Índice de Propostas Vencedoras	
	Nº de Usuários	Tempo para encontrar Pessoas	Tempo, dinheiro ou tempo de funcionário economizado devido ao uso das Páginas Amarelas
	Frequência do Uso	Tempo para resolver Problemas	Economia ou Qualidade e Eficiência]
	Tempo de Resposta		
	Precisão na Pesquisa		

Continua

Continuação

Métricas para Gestão do Conhecimento			
Iniciativa de Gestã do Conhecimento	Indicadores do Sistema	Indicadores de Desempenho	Indicadores de Resultado
Sistemas de e-Learning	Tempo de Resposta Nº de Usuários Nº de Cursos feitos por Usuários	Custos de Treinamento	Economia ou Melhoria na Qualidade e Eficiência Organizacional Aumento da Satisfação dos Funcionários Redução nos Custos de Treinamento Redução da Curva de Aprendizado
Lista de Melhores Práticas	Nº de Downloads Tempo de Leitura Usabilidade da Pesquisa Nº de Usuários Nº Total de Contribuições Índice de Contribuições ao longo do Tempo	Utilidade da Pesquisa Prévia sobre a Prática Índice de Valor por Contribuição	Tempo, dinheiro ou tempo de funcionário economizado devido a implementação das Melhores Práticas Nº de Grupos Certificados que utilizam as Melhores Práticas Índice de alterações nos Custos de Operação
Banco de Dados de Lições Aprendidas	Nº de Downloads Tempo de Leitura Usabilidade da Pesquisa Nº de Usuários Nº Total de Contribuições Índice de Contribuições ao longo do Tempo	Tempo para Resolver Problemas Utilidade da Pesquisa Prévia sobre a Prática Índice de Valor por Contribuição	Tempo, dinheiro ou tempo de funcionário economizado devido a aplicação de Lições Aprendidas por outros Profissionais Índice de alterações nos Custos de Operação

Continua

Continuação

Métricas para Gestão do Conhecimento			
Iniciativa de Gestã do Conhecimento	Indicadores do Sistema	Indicadores de Desempenho	Indicadores de Resultado
Comunidades de Prática ou Grupo de Interesse Específico	Nº de Contribuições	Nº de Aprendizes aconselhados pelos Colegas	Economia e Melhoria na Qualidade e Eficiência Organizacional
	Frequência de Atualização	Nº de Problemas Resolvidos	Memória Organizacional Capturada
	Nº de Membros		Índice de Atrito entre Membros das Comunidades e Grupo Não_Membros
	Relação entre o Nº de Membros e o Nº de Contribuidores		
Lista de Especialistas / Experts	Nº de Acessos no Site	Tempo para resolver Problemas	Economia e Melhoria na Qualidade e Eficiência Organizacional
	Frequência de Uso	Nº de Problemas Resolvidos	Tempo, dinheiro ou tempo de funcionário economizado devido ao uso de conhecimento obtido a partir do Banco de Dados dos Especialista / Experts
	Nº de Contribuições	Tempo para encontrar um Expert	
	Índice de Contribuições / Atualizações ao longo do Tempo		
	Análise da Navegação		
	Nº de Chamadas para Suporte		

Fonte: ROSS e SCHULTE (2001) in STANKOSKY (2005)
 Quadro 20 – Métricas para gestão do conhecimento

O principal objetivo do desenvolvimento desse modelo é possibilitar o efetivo alinhamento entre as iniciativas que focam permitir a organização e o gerenciamento, com maior eficiência, de seus conhecimentos, de acordo com a percepção dos seus colaboradores quanto à importância das mesmas. Entende-se que, assim, as contribuições dessas ações, voltadas para a gestão do

conhecimento, junto aos resultados da empresa, possam ser mensuradas de forma objetiva.

2.6.14 *The Value Explorer*

Consiste em um método desenvolvido por ANDRIESSEN (2004) que considera as informações e conhecimentos utilizados para o desenvolvimento dos processos de tomada de decisões estratégicas no que diz respeito aos ativos intangíveis que agregam valor às empresas e/ou vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo.

O modelo considera as competências e capacidades essenciais que asseguram o crescimento de uma organização, bem como os conhecimentos teóricos e práticos, as habilidades e a cultura e os valores da empresa, dentre outros fatores importantes.

Cada uma dessas competências essenciais admite 5 (cinco) critérios básicos. São eles:

a) Valor que Agrega aos Clientes

Capacidade que cada competência essencial deve possuir para possibilitar a adequada avaliação ou entendimento por parte dos clientes com relação à organização.

b) Vantagens Competitivas que Proporcionam Respeito dos Competidores

Características consideradas como pontos fortes da organização no seu mercado de atuação o que permite uma posição de diferenciação frente aos demais concorrentes.

c) Potencial de Futuro

Probabilidade potencial de que cada uma das competências essenciais possibilite a geração de benefícios futuros para a organização.

d) Caráter Sustentável

Condição de manter de forma sustentável, cada uma das competências consideradas como essenciais.

e) Enraizamento na Organização

O nível de enraizamento de cada competência essencial junto à cultura organizacional.

2.6.15 Sistema de *Benchmarking* do Capital Intelectual

Método desenvolvido por MARTI (2002), adota a importância da existência de uma linha estratégica que também considere a missão e os objetivos da organização. Isto é feito, no entanto, sem deixar de considerar as condições dos concorrentes, o que demanda a necessidade de realização de programas de *benchmarking*.

Esse método possibilita o desenvolvimento de atividades que permitam às empresas comparar suas competências essenciais ou o seu Capital Intelectual com a dos seus concorrentes, em nível mundial. Para tanto, os principais fatores e critérios a serem considerados para a determinação da competitividade no contexto dos mercados globais são:

a) Entorno Competitivo

Entorno da organização que abrange as forças competitivas definidas por PORTER (1990). São elas clientes, competidores, fornecedores, barreiras de entrada e produtos substituídos, bem como a evolução da demanda ao longo dos anos passados e o grau de internacionalização do segmento do qual a organização faz parte.

b) Resultados

Diz respeito aos resultados financeiros almejados pela organização.

c) Necessidades dos Clientes

Relacionadas às necessidades atuais e potenciais dos clientes para as quais os produtos e serviços desenvolvidos são destinados.

d) Produtos

Considera os atributos, características e funcionalidades que fazem parte dos produtos e serviços desenvolvidos pela organização e são valorizados pelos clientes.

e) Processos

Diz respeito às atividades que fazem parte da Cadeia de Valor e são necessárias para desenvolver seus produtos e serviços.

f) Vantagens Competitivas

Considera o quanto as atividades desenvolvidas na organização possibilitam a existência de vantagens competitivas em seu mercado de atuação.

g) Competências Nucleares

Relacionadas com as competências essenciais que permitam a existência de vantagens competitivas para a organização

h) Competências Pessoais

Consiste nas competências dos colaboradores em prol de criar e manter as competências essenciais da unidade de negócios. Considera a necessidade de que as competências pessoais possam ser observadas como organizacionais.

2.7 Pontos Críticos para adoção de Modelos de Mensuração da gestão do conhecimento

Conforme mencionado por SANTIAGO (2002), no começo da década de 90, mesmo estando no meio de uma grande evolução tecnológica que gerou nas empresas uma verdadeira febre em busca de novas soluções, foi significativa a quantidade de tecnologias que não alcançaram seus verdadeiros objetivos, justamente por não estarem integradas com o modelo organizacional da empresa. A falta desse alinhamento se deveu, principalmente, ao não-entendimento claro, principalmente por parte dos colaboradores, de como as mesmas poderiam estar sendo inseridas no desenvolvimento de suas atividades do dia a dia, era a “tecnologia pela tecnologia”.

A mesma questão, potencialmente, ocorre com a gestão do conhecimento, caso esta não esteja alinhada e integrada com as atividades desenvolvidas pela organização. É uma temeridade o desenvolvimento de ações voltadas para a gestão do conhecimento, apenas por elas próprias, isto é, sem que haja um claro envolvimento, de forma direta ou indireta, com três importantes questões: a redução de custo, a redução de prazo e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços de uma organização.

A falta de envolvimento, além de ser crítica para o processo de mensuração em si, é uma questão que, caso confirmada, compromete seriamente o reconhecimento da gestão do conhecimento como algo importante para o crescimento organizacional.

Outra questão crítica diz respeito, também à falta de integração das inúmeras áreas de uma organização que, justamente, por muitas vezes não trabalharem de forma sinérgica e compacta, acarretam um grande índice de retrabalho nas ações por elas elaboradas. Esse retrabalho, aliás, é algo que, apesar de ser notado, nem sempre é passível de uma mensuração clara e correta, o que impede a sua identificação como uma questão essencial para a obtenção de melhores resultados em uma empresa.

As técnicas e estruturas conceituais no campo da estratégia reconhecem a importância do conhecimento estratégico. No entanto, o entendimento sobre a criação dele não é claro, principalmente devido ao fato, segundo NONAKA e

TAKEUCHI (1995), da existência de três sérias limitações existentes na ciência da estratégia: a dificuldade em considerar questões atreladas a valor e crença, o preconceito sobre o fato de apenas a alta gerência ser capaz de gerir o conhecimento da empresa e, por fim, a falta da devida importância do papel do conhecimento como fonte de competitividade. Além disso, as organizações, de um modo geral, são vistas como bastante passivas em relação aos movimentos ocorridos em seu meio corporativo, o que dificulta o desenvolvimento do seu potencial de mudança, criação e inovação.

É importante considerar que a inovação é uma grande alternativa para as organizações, uma vez que, quando há inovação, a empresa passa a processar informações de fora para dentro, com o claro objetivo de resolver seus problemas. Isto, por consequência, também possibilita que ela se adapte ao ambiente atual e crie novos conhecimentos e informações que serão a base para o desenvolvimento de suas atividades. Para MUÑOZ-SECA e RIVEROLA (2004), o ciclo de geração de conhecimentos é iniciado pela necessidade de mudanças que no mundo empresarial de hoje é vista sob a epígrafe de inovação. Esta, conseqüentemente, é condição suficiente para a existência de problemas, que são resolvidos por meio de um processo de solução dos mesmos, a qual produz aprendizado que aumenta a base de conhecimentos. Em suma, segundo esses autores, a inovação é o elemento que ativa o ciclo de construção da base de conhecimento da empresa.

Além disso, conforme TIDD, BESSANT e PAVITT (2001), há uma forte relação entre a performance mercadológica de uma organização e a inovação apresentada em seus produtos, uma vez que a mesma possibilita à empresa capturar e reter consistentes condições de mercado e neles aumentar lucros.

De qualquer forma, há certa dificuldade em se valorizar as contribuições das ações voltadas para a inovação no que diz respeito à efetiva criação e disseminação dos conhecimentos em uma organização. É possível admitir que essa dificuldade possa estar atrelada à necessidade da inovação e dos conceitos que a cercam estarem incorporadas, de forma sistêmica e constante, aos processos e à cultura da empresa, conforme foi afirmado por MAÑAS (2001). É importante observar que esse problema também é enfrentado pela própria gestão do conhecimento quanto a possibilitar melhorias junto aos resultados da empresa.

Conforme DAVENPORT e PRUSAK (1998), são inúmeros os problemas relacionados à transferência do conhecimento, dentre os quais é possível citar:

- ✓ O não-entendimento claro da necessidade de compartilhamento do conhecimento gera a falta de confiança entre os colaboradores e a organização;
- ✓ A existência de diferenças culturais e de linguagem entre as áreas e respectivos colaboradores dificulta o estabelecimento de um consenso entre as pessoas, o que é crítico para a integração das mesmas;
- ✓ Falta de tempo e de uma estrutura física que incentive a realização de encontros e eventos voltados para a transferência de conhecimentos;
- ✓ A falta de estímulos que incentivem os possuidores de conhecimento a compartilhá-los;
- ✓ A falta de condições, na organização, que propiciem a criação de um ambiente que permita o aprendizado constante dos colaboradores;
- ✓ O preconceito de que o conhecimento é exclusividade de um limitado grupo de profissionais que estejam em um determinado nível hierárquico;
- ✓ A total aversão ao erro que estimula o medo do fracasso e inibe o cunho criativo dos colaboradores

Além dessas questões, é preciso considerar que apenas com a existência das fontes de conhecimento dentro de uma organização tornar-se-á possível identificar os colaboradores que poderão contribuir, de forma pró-ativa, para a definição de métricas e metas claras que possam ser consideradas e utilizadas para todas as áreas.

Uma vez que são evidentes as dificuldades relacionadas com a gestão do conhecimento por si só, também se torna relevante definir aquelas que dizem respeito à efetiva adoção de um modelo de mensuração, ainda mais quando o seu principal objetivo é suportar as contribuições a serem proporcionadas pelas iniciativas voltadas para gestão do conhecimento e desenvolvidas junto à organização.

Segundo a EARLEY & ASSOCIATES (2006), os pontos críticos a serem considerados na adoção de um sistema de mensuração do conhecimento são:

- ✓ É necessário ter o claro entendimento sobre qual a razão da existência e /ou do desenvolvimento de cada iniciativa voltada para a gestão do conhecimento;
- ✓ A utilização de métricas baseadas em outros indicadores já existentes na organização pode facilitar, de forma significativa, a adoção destas por todos os colaboradores da organização;
- ✓ Os indicadores adotados devem permitir uma interpretação clara sobre o sucesso ou fracasso das atividades que estão sendo avaliadas. Pode parecer óbvio, mas um sistema de métrica deve, antes de qualquer coisa, saber mensurar;
- ✓ As métricas devem fazer parte do dia a dia do desenvolvimento das atividades de cada colaborador, de forma a ser parte integrante de qualquer processo decisório;

Para LEV (2001), a implementação de indicadores em organizações deverá satisfazer a 6 (seis) critérios para que sua utilidade seja maximizada. São eles:

- ✓ Os indicadores devem ser quantitativos;
- ✓ Os aspectos qualitativos, bem como as quantidades, devem ser considerados juntamente como o conjunto de indicadores adotados;
- ✓ Os indicadores devem ser padronizados;
- ✓ A padronização dos indicadores permite a comparação com outras empresas, permitindo, inclusive, uma referência para a realização de processos de *benchmarking*;
- ✓ Os indicadores devem ser confirmados empiricamente;
- ✓ Deve ser possível que os indicadores sejam claramente confirmados pelos usuários, inclusive com o confronto entre as medidas divulgadas e os indicadores do valor da empresa.

De acordo com LASTRES (2004), os principais desafios fundamentais na tarefa de medir e quantificar os processos de geração e difusão de conhecimentos se apóiam nas seguintes necessidades:

- ✓ Lidar com a intangibilidade;
- ✓ Captar e mensurar os processos de interação;
- ✓ Equacionar as questões relativas à apropriação de recursos coletivos e intangíveis;
- ✓ Lidar com o “novo” (inovações).

Para ROBERTSON (2003), são inúmeros os cuidados que devem ser considerados para a adequada definição de métricas que tornem possíveis a mensuração dos resultados devidos pelo desenvolvimento de atividades voltadas para a gestão do conhecimento, dentre os quais se podem enumerar:

a) Clareza e Objetividade

As métricas devem, necessariamente, ser claras e objetivamente calculadas, evitando-se ao máximo que a definição delas seja feita de forma essencialmente interpretativa e subjetiva. Sugere-se, pois, que elas sejam sempre acompanhadas de certas informações, tais como:

- Valor;
- Tempo;
- O que está sendo medido;
- Hipótese adotada;
- Correlação com outras métricas.

b) Planejamento

É necessário que elas sejam definidas antes que a atividade se inicie, considerando que todos os *stakeholders* envolvidos estejam devidamente cientes e conscientes do que está sendo medido e dos critérios adotados. Este planejamento adequado das métricas a serem utilizadas torna possível que o

projeto seja facilmente avaliado no seu início, servindo de guia para eventuais correções de rumo que se julgarem necessárias.

c) Medidas Automáticas

Para reforçar a necessidade de clareza das métricas é importante que elas possam ser calculadas de forma automática, se possível, através de algum sistema de Tecnologia da Informação. Assim, o tempo dispendido para a implementação e gerenciamento das mesmas fica sensivelmente reduzido. De qualquer forma, é claro o entendimento de que nem sempre será possível adotar métricas que sejam automáticas. Esta restrição, no entanto, não pode ser um empecilho para o reconhecimento da importância do mesmo. Por tal motivo, deve haver sempre um acompanhamento / doutrinação constante sobre sua importância junto aos colaboradores.

d) Medição das “Coisas Corretas”

É importante e crítico garantir que as métricas adotadas estejam medindo aquilo que realmente deve ser mensurado. O uso de métricas erradas pode prejudicar a observação de questões e atividades efetivamente críticas para o adequado alinhamento entre os resultados da gestão do conhecimento e os da organização.

Pode-se considerar como um exemplo de erro na definição de métricas quando se define, simplesmente, o menor tempo de atendimento a um cliente como a meta mais adequada a ser utilizada para medir a eficácia no desenvolvimento dessa atividade. O erro decorre do fato de que o eventual pouco tempo dispendido pode significar que os clientes estejam sendo atendidos sob constante regime de urgência, o que é prejudicial e pode gerar justamente o contrário do que foi planejado, a queda no índice de satisfação dos mesmos.

e) Poucas Métricas

Por mais que seja possível definir métricas claras para a grande maioria das atividades desenvolvidas, a definição de um número excessivo de métricas, além de implicar maior dificuldade para gerenciá-las, potencialmente, poderá

provocar impacto negativo na produtividade das mesmas, uma vez que o controle em excesso provoca restrição no universo de possibilidades que podem resultar de determinadas atividades.

f) Reconhecer as Métricas

Não apenas a própria criação das métricas mas, principalmente a interpretação e o reconhecimento delas junto à alta administração, são fatores críticos para alcançar o sucesso na mensuração dos resultados devido à gestão do conhecimento. As métricas devem ser utilizadas como termômetros que possam identificar eventuais correções no rumo para o atendimento das metas organizacionais existentes.

É impossível deixar de considerar a necessidade de apoio por parte, principalmente, dos funcionários mais influentes da organização, a toda e qualquer iniciativa que envolva mudanças nas atividades desenvolvidas. Conforme SANTIAGO (2002), é importante admitir que sem o comprometimento da alta direção, todo e qualquer projeto está fadado ao fracasso. Há o claro entendimento de que o principal executivo da empresa precisa “comprar” a idéia, ainda mais que a implantação de um sistema de gerenciamento do conhecimento pode exigir mudanças organizacionais e estratégicas que, uma vez desalinhadas com as expectativas do alto escalão, poderão proporcionar poucos efeitos práticos.

g) Reconhecimento e Premiação

A partir do próprio reconhecimento das métricas é importante a adoção de um sistema claro e objetivo de reconhecimento e premiação para as áreas e os colaboradores que contribuem, de forma efetiva, para que as metas definidas sejam atendidas com sucesso. Quando os colaboradores verificam que o atendimento das mesmas resultou em um justo reconhecimento, o que muitas vezes é entendido como mais importante que a própria premiação, o grau de comprometimento se eleva de forma significativa, potencializando o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento.

h) Interpretação das Métricas

A simples existência de métricas não terá efeito adequado, caso elas não sejam interpretadas e avaliadas de forma correta e frequência pré-definida. A própria razão de existirem as métricas está vinculada à possibilidade de realização de uma mensuração adequada e conseqüente interpretação, tornando possível visualizar melhorias que possam ser implementadas e/ou mudanças que venham a serem necessárias.

É justamente nesta etapa que os erros podem comprometer, de forma mais efetiva e por completo, todo o processo de avaliação, uma vez que erros de interpretação tornam possíveis que decisões erradas sejam tomadas o que, se levado ao extremo, pode até mesmo piorar a desempenho de determinada atividade.

i) Efeito de Outras Atividades

Deve ser entendido que as iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento podem não ser as únicas, e possivelmente não são, que estejam sendo desenvolvidas na empresa. Por tal motivo, eventuais mudanças nos resultados mensurados podem ser fruto de atividades que não tenham vínculo algum com o uso do conhecimento na organização, de tal sorte que a interpretação das medidas obtidas se torna ainda mais crítica e suscetível a erros.

j) Uso de Grupo de Controle

No intuito de verificar a própria aplicabilidade de alguma métrica, há a necessidade de realização de “programas pilotos” sob ambiente controlado, o que permitirá visualizar diferenças claras dos resultados obtidos pelas atividades em avaliação. Uma alternativa seria adotar métricas semelhantes em áreas diferentes, sendo que algumas ficariam sob a “influência” das iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento e outras não. A diferença existente entre os ambientes permitirá que sejam observados, de forma efetiva, os benefícios que podem ter sido obtidos.

k) Reavaliação das Métricas

Da mesma forma que os incentivos utilizados devem ser reciclados de tempos em tempos, para que eles sempre continuem atraentes e desafiadores aos olhos dos colaboradores, as métricas devem, necessariamente, ser reavaliadas com certa frequência. Ao longo do tempo, inúmeras mudanças internas na própria organização, bem como no mercado, poderão fazer com que a validade daquilo que está sendo mensurado fique defasada. Esta questão impacta não apenas as métricas, mas também as próprias metas definidas, que devem considerar como premissa básica a necessidade de melhoria constante.

Em pesquisa desenvolvida por TIWANA (2001), foram levantadas como as principais “armadilhas” na definição de métricas das atividades voltadas para a gestão do conhecimento as seguintes questões:

- ✓ Adoção de muitos indicadores, com significativas diferenças nos graus de importância de cada um deles;
- ✓ Forte combinação dos objetivos corporativos de longo prazo com sistema de premiação aos funcionários;
- ✓ Complexidade na medição dos indicadores existentes;
- ✓ Dificuldade em manter o foco definido para cada indicador;
- ✓ Negligência na análise dos resultados medidos;
- ✓ Foco exagerado nas performances apresentadas no passado;
- ✓ Erro na medição dos indicadores;
- ✓ Excesso de perfeccionismo na medição dos resultados;
- ✓ Adoção de indicadores que medem, apenas, as performances dos sistemas de Tecnologia da Informação;
- ✓ Preocupação com a quantidade de indicadores que se está medindo e não com a qualidade.

Já segundo PROBST, RAUB e ROMHARDT (2002), dentre os pontos críticos relacionados com a mensuração da gestão do conhecimento, destacam-se:

a) Progresso Limitado

Muitas organizações apresentam relatórios regulares onde garantem terem tido significativos progressos em medir e avaliar conhecimento. No entanto, o que se nota são indicadores atrelados a custos em treinamentos e programas de capacitação, o que não demonstra resultados claros para a organização, uma vez que tais custos devem ser considerados meios e não fins.

b) Dimensões Não-Monetárias

Apesar de se reconhecer a importância na utilização de métricas não-financeiras para medir esses benefícios, poucas organizações decidem por adotá-las, preferindo se limitar aos indicadores tradicionais, com o foco estritamente financeiro.

c) Rede Estruturada

A avaliação dos ativos e iniciativas para gestão do conhecimento é muito prejudicada pela extrema dificuldade em atribuir relações de causa e efeito, o que torna quase impossível a tarefa de demonstrar o quanto estas atividades são bem sucedidas. A criação de uma rede bem estruturada que apresente claramente a interdependência entre as atividades, os benefícios e efeitos intermediários e resultados finais pode ser de extrema importância, apesar de ser, eventualmente, de difícil entendimento, conforme pode ser observada na figura a seguir:

Fonte: WIIG (1996) apud PROBST, RAUB e ROMHARDT (2002)
 Figura 11 - Rede Estruturada

d) Problemas das Contas de Conhecimento

A partir do momento em que se nota que o valor de mercado de uma organização está muito atrelado aos seus recursos intangíveis, tais como o conhecimento, observa-se uma grande dificuldade no entendimento de seu efetivo valor, uma vez que ao se utilizar os tradicionais sistemas de contabilidade, o conhecimento só poderá ser “observado” depois de ter sido incorporado aos bens vendáveis, o que pode parecer bem menos significativo.

e) Resistências à Medição

A aplicação de sistema de mensuração, potencialmente, poderá ser influenciada por aspectos políticos da organização, a partir do momento em que envolverem o questionamento do conhecimento de determinados colaboradores, o que, se levado ao extremo, poderá causar até mesmo mudanças estruturais na organização.

Além disso, toda avaliação deve estar, necessariamente, integrada a algum sistema de incentivos já existente na própria empresa, não importando no momento se esses eventuais incentivos serão de cunho social ou financeiro.

f) Problemas de Medição

É de extrema importância que o sistema de medição do conhecimento seja bem planejado e analisado, no intuito de que se evite uma série de problemas, tais como:

- Aspectos Importantes não Medidos
 - O conhecimento não é lançado como um ativo nos sistemas contábeis existentes;
 - O conhecimento crítico para a competitividade da organização pode ser reconhecido como insuficiente ou ser totalmente ignorado;
 - O conhecimento crítico não pode ser descrito e, conseqüentemente, não pode ser medido;

A não-existência de sistemas de monitoramento para medir as mudanças nos elementos e iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento.

- **Mede-se a Coisa Errada**

Foco em indicadores financeiros sem que haja a preocupação nas relações causais, isto é, com pouco entendimento sobre o quanto as iniciativas para gestão do conhecimento contribuem para a avaliação dos indicadores adotados;

O uso de indicadores com foco estritamente interno, sem que haja a devida comparação com empresas concorrentes em seu mercado de atuação;

As habilidades e capacidades dos colaboradores são medidas, mas o conhecimento coletivo é ignorado;

Confusão na medição dos meios e do fim, por exemplo, quando há a preocupação em medir as despesas com treinamento em detrimento ao sucesso obtido a partir de sua realização.

- **Usam-se as Medidas Erradas**

Uso de diferentes pesos e escalas ao se mensurar ativos tangíveis e intangíveis;

Informações quantitativas são interpretadas de forma mais criteriosa em detrimento das informações qualitativas que são, muitas vezes, negligenciadas;

Indicadores possuem foco apenas interno, sem que sejam comparados com os valores de mercado.

- **Fazem-se Medições, mas Ninguém Sabe o Porquê.**

Apenas são mensuradas aquelas atividades que são fáceis de medir, sem a prévia análise da sua importância;

Medem-se variáveis que não podem ser interpretadas;

Os indicadores são calculados de forma automática, sem que haja qualquer questionamento quanto ao sistema de medição e seus critérios adotados, os quais, eventualmente, podem estar desalinhados com a atual estratégia da organização.

- **Cuidado com Histórias de Sucesso.**

A simples adoção de indicadores utilizados em outras organizações pode ser extremamente questionável, uma vez que a interpretação é muito particular e específica para cada realidade. Além disso, a necessidade de integração dos mesmos com os objetivos estratégicos traçados pela empresa restringe, ainda mais, a possibilidade de se utilizar, automaticamente e sem prévia interpretação, os indicadores de outra organização.

Segundo RODRIGUEZ y RODRIGUEZ (2001) em pesquisa realizada sobre a definição de indicadores, os pontos críticos a serem considerados em um sistema de mensuração são:

a) Indicadores sem Estratégia

Todo indicador definido deve, necessariamente, estar associado com um determinado objetivo vinculado com a estratégia definida pela organização. A não-existência dessa relação pode significar que o indicador seja ineficaz em seu objetivo de mensurar resultados ou a evidência de que o Plano Estratégico não tenha sido desenvolvido de forma adequada.

b) Grande Quantidade de Indicadores

A existência de um grande número de indicadores poderá gerar sérias dificuldades na atualização dos valores dentro dos prazos considerados como adequados, grande risco de perda de esforço em relação aos reais problemas que podem estar ocorrendo e, por fim, focalização excessiva em questões operacionais que poderiam estar sendo acompanhadas com outro nível de atenção.

c) Dificuldade da Medição

A necessidade de detalhada e demorada base de cálculo para avaliar determinados indicadores pode, por si só, inviabilizar a utilização dos mesmos, uma vez que os prazos podem se tornar inaceitáveis com relação ao tempo de resposta necessário, e a quantidade de dados coletados pode ser dispendiosa quando comparada ao tipo de análise que poderá ser feita a partir da interpretação dos mesmos.

d) Padronização

A definição de indicadores que possam ser utilizados para mensurar várias atividades desenvolvidas em diferentes áreas da organização pode facilitar muito o entendimento dos colaboradores quanto a importância dos mesmos e viabilizar o surgimento de medidas corretivas ou preventivas para a melhoria dos processos.

e) Responsabilidade

A definição de indicadores, sua fórmula de cálculo e a origem dos dados utilizados torna necessário o uso de uma linguagem única dentro da organização, o que demanda a existência de um único responsável, ou área, pelo levantamento e definição do indicador. O objetivo dessa ação não é atribuir a um colaborador ou área, a responsabilidade pelas ações, mas sim garantir que sejam consideradas as mesmas premissas, independentemente da atividade a ser avaliada.

f) Liderança

O papel da liderança, no sentido de definir e compartilhar com todos os colaboradores e áreas da organização, é relevante. Apenas com a existência do entendimento sobre a real importância do uso de um modelo de mensuração haverá o efetivo comprometimento por parte dos colaboradores.

g) Visão

A definição de uma visão concisa, inteligível para todos os colaboradores e fácil de ser notada no dia a dia de cada um deles é de grande valia, para que as iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento estejam devidamente alinhadas com os objetivos e metas da organização.

h) Objetivos Estratégicos

Para a materialização da visão, são necessárias ações que precisam ser realizadas de forma integrada aos objetivos estratégicos da organização. O sucesso da gestão do conhecimento e de suas iniciativas tem uma estreita relação com a devida integração com os objetivos da estratégia organizacional.

i) Cobrança de Resultado Acoplado a um Sistema de Conseqüências

A existência de um sistema de mensuração demanda a necessidade de um vínculo próximo a um sistema de consequência que permita a melhoria do desempenho global da organização, a partir de iniciativas não apenas de grupos de colaboradores mas também dos esforços individuais de cada funcionário.

j) Reconhecimento e Recompensas

A partir do momento em que a inteligência, o conhecimento e a liberdade de ação dos colaboradores não apenas são bem vindas como também são solicitadas, e que a necessidade da existência de um conhecimento organizacional coletivo passa a ser um fator crítico para o sucesso de uma empresa, os esforços individuais devem ser reconhecidos e devidamente premiados, dentro de uma política de incentivos que também precisa ter critérios claros e objetivos para a indicação dos colaboradores que mais têm contribuído para as atividades voltadas para gestão do conhecimento.

Uma vez observadas as questões críticas relativas à implantação da gestão do conhecimento e da adoção de um modelo de mensuração, é importante considerar, de forma direta, o quanto o sucesso de um projeto, com esta natureza, está fortemente integrado à necessidade de disseminação dos conceitos junto as diversas áreas da empresa e, respectivamente, aos seus colaboradores.

Muitas vezes, a simples adoção de soluções de sucesso em outras organizações não tem o mesmo resultado se aplicada em determinada empresa, quando não há a clara disseminação dos conceitos nelas embutidos, ainda mais quando a atividade em questão envolve um assunto tal como gestão do conhecimento, que ainda demanda de um maior entendimento conceitual quanto, principalmente, aos benefícios que pode trazer para a organização.

Desta forma, um passo ainda anterior à definição de um modelo que permite a mensuração e integração das atividades voltadas para a gestão do conhecimento junto aos objetivos da organização diz respeito ao desenvolvimento de um programa claro e objetivo de disseminação e compartilhamento dos conceitos que clarificam a importância do conhecimento.

Os conceitos relacionados à criação, registro, disseminação e compartilhamento de conhecimentos devem estar claros nas cabeças dos colaboradores. Apenas desta maneira será possível dar o passo seguinte, que diz respeito a sua própria mensuração. Esta questão é ainda mais clara ao se notar que algo só pode ser medido quando devidamente entendido.

A partir daí, faz-se necessário o desenvolvimento de um outro processo de disseminação, que diz respeito às atividades relacionadas com a criação e adoção de um sistema objetivo voltado para a mensuração dessas atividades. Entende-se que ele não pode ser visto como um sistema que irá medir as atividades em si, mas sim a relevância destas para o atendimento dos vários objetivos, nas mais diversas áreas, definidos pela organização.

O sistema de mensuração não pode ser entendido como algo a ser temido. No entanto, a simples existência de métricas permite a criação desse tipo de entendimento, o que, sem dúvida alguma, pode ser comprometedor para seu sucesso.

É necessário um forte e consistente trabalho junto aos colaboradores no intuito deles enxergarem as métricas como parte de um sistema focado para o aprimoramento constante dos processos, o que levará a melhores resultados não apenas para a organização, mas, principalmente, para eles próprios. Isso também pode ser auxiliado pela existência de uma política de reconhecimento aos colaboradores e de conseqüente evolução profissional.

3 PESQUISA AÇÃO

Os dados utilizados nesta pesquisa-ação foram baseados nos registros das atividades realizadas durante o desenvolvimento do Modelo de Mensuração da Gestão do Conhecimento em uma empresa brasileira que atua em projetos de Engenharia & Construção. Também foram consideradas as análises feitas pelo pesquisador que idealizou e gerenciou a equipe responsável pela medição dos indicadores que fazem parte do Modelo de Mensuração estruturado para a organização, o que fundamenta, ainda mais, o método de pesquisa definido, o da Pesquisa-Ação, conforme descrição apresentada no item 1.3.

Inicialmente, é apresentado um histórico sobre a empresa pesquisada, juntamente com as principais características e modificações ocorridas em sua estrutura organizacional nos últimos anos, o que serviu de fundamentação quanto ao andamento das atividades desenvolvidas para a viabilidade e efetiva colocação em prática do Modelo de Mensuração.

Posteriormente, é feita uma apresentação relativa ao atual estado e condição da gestão do conhecimento na organização em estudo, ainda mais devido ao fato de que, em 2000, tenha sido criada uma metodologia para implantação dos conceitos e iniciativas visando ao melhor uso do conhecimento para o desenvolvimento das atividades da empresas e de seus novos projetos, conforme apresentado em SANTIAGO (2002). Desta forma, são apresentadas, de modo geral, as principais atividades que fizeram parte desta metodologia.

A etapa seguinte consistiu em apresentar as atividades e os aspectos que foram considerados para a estruturação deste modelo de mensuração, com identificação das definições e decisões tomadas ao longo do desenvolvimento do modelo, bem como das adequações e correções necessárias ao mesmo.

A seguir, são apresentadas as questões que fundamentaram a adoção dos indicadores definidos pela organização, bem como os resultados obtidos a partir da implementação do modelo de mensuração da gestão do conhecimento. Por fim, são descritos os ajustes realizados no modelo de mensuração, após a apresentação dos primeiros resultados junto à alta administração e aos colaboradores da empresa.

Convém ressaltar que durante todo o desenvolvimento da pesquisa não foi divulgado o nome da empresa.

3.1 Empresa

A pesquisa-ação foi realizada em uma organização brasileira que atua no desenvolvimento de projetos de engenharia e construção, desde a década de 1930, principalmente nos ramos de energia, transporte e edificações. Após se caracterizar por uma forte atuação concentrada no Brasil, presente em todas as regiões, a organização passou a focar seus esforços, nos últimos, anos em ampliar seu mercado de atuação, a partir do desenvolvimento de novos projetos, sobretudo em países da América do Sul, América Central e África, conforme os intentos definidos em seu planejamento estratégico.

Durante os primeiros anos de atuação, seu fundador focou as atividades da empresa na execução de serviços de construção, até a compra de seus primeiros equipamentos, o que aconteceu na década de 1940. Posteriormente, por volta dos anos 1950, já de posse de uma significativa frota de equipamentos, a empresa se mostrou com condições técnicas adequadas e suficientes para desenvolver projetos de maior porte. Foi quando passou a atuar de forma mais “ousada” na área de Energia, especificamente na construção de barragens e hidrelétricas. Após obter relativo sucesso nesse tipo de obra, passou a alçar vôos mais altos, o que resultou na execução de projetos de engenharia nas mais diversas áreas da construção civil, dentre as quais é possível citar a construção de rodovias, ferrovias, aeroportos, hidrelétricas, barragens, metrô, pontes e viadutos, fábricas, edifícios e, mais recentemente, termelétricas.

A morte do fundador, ocorrida no início da década de 1990, resultou em uma série de modificações na organização, inclusive, na reestruturação da empresa, fato que foi iniciado a partir da contratação de um presidente vindo do mercado. Essa reestruturação gerou como resultado a adoção do seguinte organograma para a organização:

Fonte: Autor

Figura 12 – Organograma original da empresa pesquisada

- ✓ **Diretoria Técnica:** essa área tinha como principais atividades o controle dos recursos humanos e equipamentos a serem alocados para os projetos e o acompanhamento das atividades de engenharia desenvolvidas em cada um deles.
- ✓ **Diretorias de Projetos:** diretorias responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos.

A presença de uma Diretoria Técnica hierarquicamente abaixo da Presidência e acima das demais diretorias responsáveis pelo desenvolvimento de projetos, justificou-se devido à necessidade, identificada pelo corpo diretivo, de manter os conceitos e os padrões técnicos e de qualidade que fundamentaram todas as atividades desenvolvidas pela organização ao longo dos seus, até então, mais de 50 anos de existência. Convém ressaltar que cada uma das chamadas Diretorias de Projetos possuía equipes próprias para a elaboração de propostas técnicas e seu respectivo desenvolvimento.

Já no começo do século XXI, a partir dos intentos definidos pelo planejamento estratégico, a organização, a fim de reforçar sua habilidade em gerenciamento e *know how*, resolveu promover nova reestruturação cuja principal alteração consistiu na independência das três Diretorias de Projetos com relação a Diretoria Técnica, que passou a ser chamada de Diretoria de Engenharia, e resultou na seguinte estrutura:

Fonte: Autor

Figura 13 – Organograma atual da empresa pesquisada

- ✓ **Diretoria de Engenharia:** responsável por manter a unicidade entre as Diretorias de Projetos. Cabe a esta a responsabilidade de resgatar e disseminar o conhecimento técnico existente na empresa;
- ✓ **Diretoria Financeira:** responsável pelo controle dos resultados econômicos e financeiros dos projetos e dos recursos humanos;
- ✓ **Diretorias de Projetos:** diretorias responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos.

Diante dessa significativa mudança, principalmente no que diz respeito à distribuição dos diferentes níveis hierárquicos, o foco de atuação da Diretoria de Engenharia, que anteriormente tinha um vínculo hierárquico com as demais diretorias de projetos, passou a prestar serviços a estas, o que demandaria uma clara relação de prestação de serviços com o objetivo de manter a unicidade e garantir o bom andamento dos projetos.

Desta forma, a Diretoria de Engenharia se estruturou para atender as necessidades da organização em resgatar, criar e disseminar os conhecimentos da empresa, o que poderia ser feito a partir de três pilares considerados como fundamentais para o desenvolvimento dos projetos da organização: a Inovação, as Metodologias para Gestão de Projetos e os Conhecimentos Técnicos, adquiridos através dos inúmeros projetos executados ao longo dos anos. Assim, a estrutura da Diretoria de Engenharia passou a ser a seguinte:

Fonte: Autor

Figura 14 – Organograma da Diretoria de Engenharia

Com essas modificações organizacionais, a empresa estava estruturada e capacitada para oferecer soluções completas de projetos, no conceito EPC, que abrangem Engenharia, *Procurement* e Construção e Montagem. Em tempo, os projetos EPC se caracterizam pelas seguintes etapas e atividades:

a) Engenharia ("*Engineering*")

Consiste na definição inicial dos parâmetros fundamentais do projeto que servirão de base para o desenvolvimento dos estudos de viabilidade econômica que permitirão o *start-up* do projeto básico.

- Projeto Básico

Durante esta etapa são elaboradas as informações relativas aos desenhos preliminares, memoriais descritivos e critérios de projetos. A elaboração de tais documentos torna possível o dimensionamento dos recursos necessários para o desenvolvimento do projeto executivo.

- Projeto Executivo

Consiste no detalhamento das atividades a serem desenvolvidas para a execução do projeto, baseadas nas decisões tomadas durante a elaboração do projeto básico. Os documentos detalhados nesta fase suportarão a elaboração do orçamento.

b) Procura e Compra ("*Procurement*")

Reúne as atividades relacionadas com a disposição de todos os bens materiais necessários para a consecução do projeto e são divididos em 4 (quatro) grupos, bem definidos, de ações: Compras, Inspeção, Diligenciamento e Tráfego.

c) Construção ("*Construction*")

Esta etapa consiste no desenvolvimento das atividades voltadas para a construção civil e montagem industrial, ações que já fazem parte do escopo de atuação da organização que faz parte da pesquisa, no decorrer da existência da mesma.

O grande desafio da organização é desenvolver estas atividades de forma integrada, o que permitirá seu posicionamento em condição de destaque no mercado de Engenharia & Construção, com totais condições de atuar em novos projetos.

Nos últimos anos, o foco da organização passou a ser o planejamento da diversificação de suas operações, com o desenvolvimento de obras de infraestrutura para concessionárias privadas, bem como com a criação de parcerias e alianças, na busca de maior especialização e de novas tecnologias e inovação, visando, claramente, à conquista de novos mercados de atuação e de presença global.

3.2 Cenário da gestão do conhecimento na organização

Diante da atual estrutura organizacional estabelecida e dos desafios estratégicos que surgem, a empresa pesquisada resolveu estruturar, ainda como responsabilidade da Diretoria de Engenharia, o conhecimento de engenharia de modo a torná-lo explícito e de fácil acesso, para ser utilizado nas atividades operacionais ou como instrumento de capacitação, por meio da coordenação e integração das diversas iniciativas e projetos existentes. Para que tal objetivo fosse atingido, decidiu-se pelo desenvolvimento de uma metodologia que compreendesse os conceitos adotados para a gestão do conhecimento em uma organização.

Esta metodologia foi desenvolvida e implementada sob o gerenciamento do pesquisador, em 2000, e foi apresentada em trabalho anterior, SANTIAGO (2002), compreendendo as seguintes etapas:

a) Levantamento dos conhecimentos técnicos necessários para o desenvolvimento dos projetos da empresa.

- **Objetivo da Ação:**

Focar os conhecimentos a serem adquiridos e/ou desenvolvidos, o que é de vital importância durante o processo de criação e registro do conhecimento.

- **Atividades:**

Levantamento dos conhecimentos técnicos necessários ao desenvolvimento das atividades executadas nos projetos da empresa. Definição do grau de importância dos conhecimentos considerados como relevantes.

Associação dos conhecimentos técnicos com as responsabilidades da Diretoria de Engenharia.

Identificação das responsabilidades mais relevantes, em cada uma das gerências da Diretoria de Engenharia.

Associação das responsabilidades da Diretoria de Engenharia com as competências técnicas necessárias para a execução dos projetos.

Para todas estas atividades foram utilizadas matrizes baseadas no QFD (*Quality Function Deployment*) que, conforme conceituação de RAMPERSAD (2004), é utilizado para melhor compreender os clientes e desenvolver produtos, serviços e processos de maneira mais orientada para eles.

b) Definição de um plano de capacitação e encareiramento técnico, integrado com a área de recursos humanos, considerando as várias competências técnicas necessárias para se capacitar a um serviço / atividade relevante aos projetos da empresa.

- **Objetivo da Ação:**
Colocar em prática a “busca” dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento dos projetos da empresa.
- **Atividades:**
Análise crítica das competências técnicas identificadas.
Levantamento das competências, definidas anteriormente, quanto a sua obtenção e/ou desenvolvimento.
Identificação dos meios para a aquisição das competências necessárias (cursos, *workshops*, etc.).
Orçamento do investimento para o desenvolvimento do plano de capacitação.
Discussão e aprovação do plano de capacitação.

c) Disseminação da competência técnica nas áreas de projeto.

- **Objetivo da Ação:**
Compartilhar e disseminar as competências técnicas necessárias para o desenvolvimento dos projetos, para todas as áreas da organização, a partir do mapeamento dos profissionais que assumiriam o papel de agentes multiplicadores.
- **Atividades:**
Estabelecimento das diretrizes para a disseminação de competências junto aos projetos.
Definição dos pré-requisitos para o desenvolvimento de agentes multiplicadores, profissionais responsáveis pela disseminação dos conhecimentos e competências aos projetos da empresa.
Elaboração do plano de capacitação dos agentes multiplicadores.
Desenvolvimento dos procedimentos prescritivos operacionais sobre as atividades desenvolvidas na Diretoria de Engenharia.

Definição do grau de prioridade dos procedimentos a serem implantados bem como identificar a exigência de formação de novos conhecimentos e de mudança de postura.

Definição do perfil técnico de cada agente multiplicador sob os pontos de vista do conhecimento, habilidade e capacidade gerencial.

Identificação dos profissionais nas áreas de projeto que devem assumir o papel de agentes multiplicadores.

Estruturação do sistema de acompanhamento junto aos agentes multiplicadores.

Planejamento da implantação dos procedimentos da Diretoria de Engenharia.

Realização da implantação e apresentação dos procedimentos prescritivos.

Acompanhamento e avaliação da disseminação do conhecimento registrado nos procedimentos prescritivos.

d) Resgate do conhecimento explícito da empresa.

- **Objetivo da Ação:**

Pesquisar o acervo de conhecimentos explícitos e experiências registradas disponíveis na empresa e criar condições que permitam viabilizar sua utilização para o desenvolvimento de projetos.

- **Atividades:**

Localização de alguma área responsável pelo armazenamento do conhecimento explícito já existente na empresa.

Realização do diagnóstico sobre como e quanto desse conhecimento é efetivamente utilizado nos projetos em desenvolvimento.

Identificação do grau de envolvimento dessa área responsável pelas atividades operacionais e estratégicas da empresa.

Identificação da necessidade de remodelar e/ou incentivar a utilização dos conhecimentos já explicitados.

Criação de um centro de conhecimento que permita um maior envolvimento do acervo técnico com as atividades desenvolvidas nos projetos.

Modernização do papel da bibliotecária no contexto da organização.

e) Desenvolvimento de uma estrutura analítica do conhecimento de engenharia, com base nos tipos de serviços desenvolvidos pela empresa.

- **Objetivo da Ação:**

Facilitar a busca e uso do conhecimento identificado, levantado e registrado pelos colaboradores da organização.

- **Atividades:**

Identificação da estrutura para associação dos conhecimentos explícitos relacionados aos serviços de engenharia desenvolvidos e das publicações relativas às áreas de atuação da empresa.

Classificação do conhecimento de acordo com os tipos de serviços executados e conforme as áreas de atuação levantadas durante o planejamento estratégico da empresa.

f) Estruturação de um sistema para guarda, recuperação, atualização e difusão.

- **Objetivo da Ação:**

Desenvolver ferramenta ou sistema de Tecnologia da Informação focada na disseminação de informações e conhecimentos explícitos com o uso de recursos que permitam a integração e o contato entre os colaboradores.

- **Atividades:**

Análise e implementação da infra-estrutura tecnológica de suporte para implantação da estrutura analítica do conhecimento definida.

Estudo da tecnologia adequada para o desenvolvimento do sistema.
 Definição do objetivo do sistema focado na difusão do conhecimento.
 Pesquisa junto aos colaboradores sobre quais conhecimentos explícitos devem ser armazenados e/ou disponibilizados pelo sistema.
 Estudo dos sistemas existentes na empresa, no intuito de evitar a duplicidade e permitir a integração entre eles.
 Criação do protótipo do aplicativo.
 Apresentação do protótipo para a alta administração da empresa.
 Definição da metodologia para desenvolvimento do aplicativo.
 Planejamento das etapas a serem desenvolvidas ao longo da criação do aplicativo.
 Definição das funcionalidades e recursos do aplicativo.

g) Definição de uma estrutura de levantamento e registro do conhecimento prático (tácito).

- **Objetivo da Ação:**
 Levantar e criar, junto com os colaboradores, modelo para registro de conhecimento prático a fim de auxiliar o mapeamento dos profissionais especialistas e a disseminação para as diversas áreas da organização.
- **Atividades:**
 Estruturação do modelo para registro do conhecimento prático.
 Desenvolvimento do protótipo para estrutura definida.
 Identificação dos colaboradores que detêm o conhecimento prático dos serviços executados na empresa.
 Realização das entrevistas para levantamento de questões relativas aos serviços escolhidos para o protótipo.
 Definição de uma metodologia que possibilite a melhoria contínua dos resultados, com o registro de “dicas” para lidar com interferências e variáveis que afetam o desempenho do trabalho;

Levantamento das perguntas mais freqüentes sobre os serviços estudados.

Proposição dos *check-lists* das atividades operacionais desenvolvidas.

Definição da listas dos pontos críticos dos processos considerados na estrutura.

Preparação do roteiro para gravação de depoimentos sobre os serviços executados.

Estabelecimento de uma forma didática de apresentação do conhecimento registrado.

h) Estudo de um sistema de colaboração que possa permitir uma integração completa entre as empresas participantes dos projetos.

- Objetivo da Ação:

Integrar e colocar em contato os colaboradores que trabalham em diferentes empresas, mas atuam nos mesmos projetos.

- Atividades:

Identificação dos meios para integrar empresas que fazem parte de um mesmo projeto.

Pesquisa do funcionamento de ferramentas de colaboração, com o levantamento das vantagens e desvantagens para sua utilização.

Estudo das características e pontos de atenção na implantação e utilização de ferramentas de colaboração.

Análise técnica dos aplicativos para a escolha do sistema mais adequado para uso na empresa (Análise de Decisão).

Estudo em detalhes a ferramenta de colaboração escolhida.

Adequação do uso da ferramenta de colaboração com os sistemas e aplicativos já implantados na empresa.

Disseminação do uso da ferramenta a todas as empresas envolvidas nos projetos.

Desenvolvimento e utilização do sistema de colaboração que possibilite a integração e compartilhamento das informações e conhecimentos técnicos utilizados durante o andamento de projetos com inúmeras empresas participantes.

i) Criação de uma política de incentivo ao registro e disseminação do conhecimento técnico existente na empresa.

- **Objetivo da Ação:**

Utilizar o processo de disseminação do conhecimento para que, a partir daí, os colaboradores pudessem se sentir motivados e incentivados a desenvolver o conhecimento corporativo.

- **Atividades:**

Estudo das questões motivacionais junto aos colaboradores da empresa.

Criação e promoção de eventos presenciais que incentivem a participação dos colaboradores e permitam uma maior integração entre eles.

Desenvolvimento dos eventos que permitam o mapeamento de profissionais envolvidos nos serviços executados pela empresa.

Elaboração de uma estratégia de incentivo para que haja envolvimento das equipes e pessoas que dominam o conhecimento.

Criação dos meios para valorizar a criação e disseminação do conhecimento na organização.

Definição de um prêmio voltado para o incentivo ao registro e disseminação do conhecimento.

Estabelecimento das etapas e critérios objetivos para o estabelecimento do prêmio.

Apresentação dos conceitos relacionados à criação do prêmio para toda a organização.

Nota-se, assim, que o desenvolvimento e a implantação desta metodologia já permitiriam o reconhecimento sobre o quanto os conceitos de gestão do conhecimento estavam fortemente implantados e disseminados por todas as áreas da organização.

De qualquer maneira, o grande desafio passou a ser a efetiva medição dos resultados a serem obtidos, a partir do momento em que a metodologia tornou-se parte integrante das atividades executadas por todos os colaboradores da empresa. Convém ressaltar, também, que a partir da implantação desta metodologia, a organização passou a ser referência nacional em gestão do conhecimento, estando em posição de vanguarda no assunto e sendo considerada como importante *benchmark* de mercado, o que propiciou, inclusive, o interesse de várias empresas nacionais e internacionais em conhecer a referida metodologia.

Foi exatamente a bem sucedida implantação da gestão do conhecimento que serviu para evidenciar, ainda mais, a necessidade de que todas as atividades integrantes da metodologia desenvolvida pudessem trazer, efetivamente, melhores resultados para a organização quanto aos vários aspectos a serem considerados, de acordo com os objetivos a serem definidos pela organização.

3.3 A Estruturação do modelo de mensuração

A efetiva identificação da metodologia para gestão do conhecimento desenvolvida na organização como sendo um projeto de sucesso esbarrava em uma questão relacionada aos benefícios proporcionados pela mesma. Foi observado o quanto os colaboradores se interessavam pelo assunto e, principalmente, buscavam adquirir conhecimentos que pudessem ser úteis para a realização de suas atividades do dia a dia e compartilhá-los com os demais colegas.

De qualquer forma, a partir da realização de uma série de pesquisas internas, com periodicidade bimestral, junto aos colaboradores, foi constatada a incidência, cada vez maior, de questionamentos quanto à necessidade da adoção do uso de indicadores claros e bem definidos que permitissem evidenciar para todos os

funcionários o quanto a gestão do conhecimento estava contribuindo com benefícios claros para a organização.

Diante desse cenário, baseada na experiência adquirida ao longo da implantação da metodologia para gestão do conhecimento na empresa, foi observada a necessidade de adoção de dois importantes componentes a serem mensurados: os Indicadores do Meio e os Indicadores do Fim:

- ✓ Indicadores do Meio: dizem respeito aos itens ou componentes que contribuem de forma decisiva para que a gestão do conhecimento apresente resultados positivos para a organização, não sendo, no entanto, o objetivo final, a ser definido pela empresa, o simples atendimento da sua meta. É possível citar, como exemplo, o desempenho de um determinado Sistema de Tecnologia da Informação.
- ✓ Indicadores do Fim: consideram a apresentação dos efetivos benefícios e contribuições a serem obtidos a partir da adoção da gestão do conhecimento na organização. Pode ser considerada como exemplo desse tipo de indicador a Redução de Custo obtida para a empresa.

A importância quanto à necessidade de haver esta distinção relativa aos tipos de indicadores mostrou-se devida por permitir uma análise diferenciada, uma quanto à efetiva eficiência dos processos que fazem parte da metodologia de gestão do conhecimento existente na empresa. A outra com relação ao impacto desta junto às atividades e os resultados da organização, o que atenderia a necessidade de evidenciar a importância dos benefícios proporcionados pela gestão do conhecimento para a organização.

Com relação aos Indicadores do Meio, diante das ações e atividades desenvolvidas durante o processo de disseminação dos conceitos relativos ao uso do conhecimento no dia a dia das atividades de cada colaborador e do gerenciamento dos sistemas de Tecnologia da Informação que foram implantados, a partir da adoção da metodologia para gestão do conhecimento, foram identificados dois grupos de Indicadores do Meio. São eles:

- ✓ Indicador de Tecnologia da Informação: reconhecido como uma importante disciplina que contribui para o desenvolvimento das ações voltadas para a criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento junto às várias áreas e, conseqüentemente, junto aos colaboradores, a Tecnologia da Informação (T.I.) precisa ser gerida de forma efetiva quanto à sua contribuição, para se obter a maior eficiência na gestão do conhecimento. Admite-se que, ao contrário do que acontece em muitas organizações, a T.I. não possa ser mensurada sob a análise de ser o objetivo final da gestão do conhecimento, isto é, não deve haver o interesse de se possuir o melhor sistema de T.I. simplesmente pelo interesse de tê-lo, mas sim com o claro objetivo de contribuir para o desenvolvimento das atividades de gestão do conhecimento, de forma mais alinhada quanto aos intentos estratégicos da organização.

- ✓ Indicador de Pessoas: o envolvimento das pessoas tem um importante e decisivo papel no sucesso, não apenas da gestão do conhecimento, bem como em qualquer projeto de uma organização. Assim, foi identificada a necessidade de medição de atividades que agregassem e integrassem as pessoas. Quanto à definição deste indicador, o seu principal foco deve considerar a identificação do grau de comprometimento das pessoas junto às iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento. Ressalta-se o entendimento de que este indicador, por ser classificado como um Indicador do Meio, não teria como objetivo mensurar, diretamente, os benefícios a serem propiciados aos colaboradores da organização, e sim, avaliar o envolvimento e a integração dos recursos humanos da organização. Entendeu-se que isso já seria de grande valia para que os processos associados à criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento atingissem seus objetivos.

Para cada um desses Indicadores do Meio, o de Tecnologia da Informação e o de Pessoas, foi possível definir uma série de diferentes questões e componentes a serem mensurados. No entanto, o primeiro cuidado quanto à estruturação do Modelo de Mensuração foi relativa à definição do que seria mensurado, para que, a seguir,

uma vez com o modelo estruturado, se definisse a forma de medição de cada um deles.

Com relação aos Indicadores do Fim, a sua definição considerou estudos que se basearam em algumas fontes, tais como:

- ✓ Entendimentos dos colaboradores da organização;
- ✓ Modelos de mensuração desenvolvidos e implantados no mercado;
- ✓ Questionamentos feitos pelos membros da Alta Administração;
- ✓ Comentários realizados por clientes e/ou empresas que convidaram, em diversas oportunidades, a organização, fruto desta pesquisa, a apresentar sua metodologia de gestão do conhecimento, em visitas, reuniões e eventos.

A partir daí, foi identificada que a gestão do conhecimento deveria ser efetivamente avaliada quanto a sua contribuição à organização sob 4 (quatro) perspectivas básicas, que serviriam de fundamento para o Modelo de Mensuração. São elas:

- ✓ **Perspectiva Estratégica:** visa a identificar o quanto as ações e iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento podem contribuir para que a organização consiga atingir os seus intentos e metas estratégicas. Como já foi observado anteriormente, durante a apresentação dos diversos modelos de mensuração existentes, a gestão do conhecimento deve contribuir, de forma efetiva, em prol da perpetuação da organização, o que só será possível a partir do alinhamento da estratégia organizacional com as atividades e processos voltados para a criação, compartilhamento e disseminação de conhecimentos. Este entendimento é justificado pelo uso de alguns modelos de foco extremamente estratégico, dentre os quais é possível citar o BSC, *Balanced Scorecard*, para a mensuração da gestão do conhecimento. Por identificar a estratégia como sendo uma questão extremamente importante, definiu-se como um dos pilares do modelo de mensuração.
- ✓ **Perspectiva de Eficiência Operacional:** por se tratarem de conceitos que estão fortemente associados com as melhorias nas formas como as atividades e os

processos de uma organização podem ser desenvolvidos, a busca pela medição da eficiência nas operações da empresa foi definida como uma questão de extrema relevância. Entendeu-se que as atividades voltadas para a gestão do conhecimento devem visar ao aumento da eficiência no desenvolvimento das ações que fazem parte do dia a dia da organização, o que servirá, também, para evidenciar a sua relevância junto aos colaboradores, e principalmente a identificação do seu efetivo impacto. Além disso, o desenvolvimento de processos de melhoria da qualidade dos produtos e serviços de uma organização poderá ser gerido de forma mais objetiva, uma vez que poderão ser adotadas medidas similares àquelas definidas com relação aos indicadores que fazem parte desta perspectiva.

- ✓ **Perspectiva dos Recursos Humanos:** de forma diferente daquela adotada com relação ao Indicador de Pessoas, a análise desta perspectiva visa a identificar os reais benefícios propiciados ao que as organizações normalmente definem como sendo seus principais ativos, os seus funcionários. Entendeu-se que a contribuição potencial da gestão do conhecimento sob os diversos aspectos do elemento humano pode, por si só, ser reconhecida como de extrema relevância, não apenas sob o ponto de vista da melhoria de outros aspectos organizacionais e de desempenho das atividades da empresa, mas, principalmente, quanto ao papel social que deve ser assumido pela organização. Assim, a análise quanto à evolução dos profissionais tanto quanto a capacidade dos mesmos em executar as suas tarefas, bem como em relação aos benefícios proporcionados para sua evolução pessoal, foram identificados como relevantes e passíveis de mensuração.
- ✓ **Perspectiva Econômico-Financeira:** como grande parte dos projetos desenvolvidos nas organizações em geral, a análise quanto aos benefícios econômicos a serem proporcionados é uma das questões mais fortemente identificadas pelos colaboradores, por mais que a melhoria da eficiência operacional, o atendimento dos intentos estratégicos e a evolução da capacitação dos colaboradores, que são mensurados junto às demais

perspectivas, também sejam significativamente identificados. Foi evidenciada, de forma incisiva, a necessidade de estabelecer medidas claras que indiquem o quanto as iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento contribuem para que a organização melhore seus resultados sob o ponto de vista econômico e financeiro. Ressalta-se que, durante o estudo dos vários modelos de mensuração desenvolvidos, foi notado que muitos deles utilizam indicadores tradicionais que não consideram, por exemplo, a grande distinção entre o real valor de uma organização e o valor de seus ativos, fato este que faz com que a identificação do Capital Intelectual nela existente, o principal responsável por esta diferença, se tornasse o grande desafio a ser alcançado.

Diante da identificação das 4 (quatro) Perspectivas, dos 4 (quatro) Indicadores do Fim, que suportarão o Modelo, e dos 2 (dois) Indicadores do Meio, fundamentais para o sucesso dos processos associados com a gestão do conhecimento, o Modelo de Mensuração foi estruturado da seguinte forma.

Fonte: Autor

Figura 15 - Modelo de Mensuração Estruturado

O passo seguinte diria respeito a definir a maneira pela qual cada um destes indicadores seria medido, de forma a permitir que fossem gerenciados e avaliados adequadamente, não somente com relação à forma pela quais as atividades de gestão do conhecimento estão sendo desenvolvidas, mas, principalmente, quanto aos resultados proporcionados para a organização.

3.4 A Definição dos indicadores

Dentre os 6 (seis) grupos de indicadores definidos, 2 (dois) deles identificados como Indicadores do Meio e os outros 4 (quatro) como Indicadores do Fim, notou-se a existência de inúmeros diferentes modos de medição, o que evidenciou a necessidade de análise quanto à aplicabilidade e efetiva utilização de cada um deles.

Um exemplo possível de citação diz respeito ao Indicador de Tecnologia da Informação. Seria possível o uso de uma medida com relação ao número de registros de conhecimentos armazenados no sistema de T.I., bem como o tempo de consulta ao sistema, isto é, notou-se que poderiam ser utilizadas diferentes maneiras para mensuração deste indicador.

Mediante esta constatação, notou-se que as formas de mensuração a serem consideradas para cada um dos grupos de indicadores deveriam, necessariamente, seguir uma postura dinâmica, isto é, cada um dos indicadores seria medido de diferente maneira, ao longo do tempo, de acordo com uma periodicidade a ser definida anteriormente, de modo claro e com a devida divulgação a todos os colaboradores da organização. Ressalta-se, no entanto, que a diferenciação quanto à mensuração não poderia significar a utilização de diversos critérios. Pelo contrário, entendeu-se que os critérios de avaliação deveriam ser mantidos independentemente do que seria medido.

Quanto à periodicidade, conforme observado nos modelos de mensuração já existentes, constatou-se, como sendo de extrema importância, a necessidade de mudança das metas a serem atendidas, ao longo dos tempos, uma vez que a manutenção das mesmas, durante um grande período, poderia causar certa desmotivação quanto a seu atendimento e uma restrição quanto a alcançar novos desafios. Importante salientar que a periodicidade de cada indicador também se baseou na efetiva possibilidade de se realizar a medição, uma vez que alguns poderiam ser mensurados mensalmente, enquanto que outros até mesmo anualmente.

Na organização em estudo, as medidas de mensuração quanto aos indicadores definidos foram os seguintes:

a) Indicadores do Meio

- Indicador de Tecnologia da Informação
Número de Registros de Conhecimento Consultados:
 - ♦ Objetivo: Identificar quantos registros de conhecimentos armazenados no sistema de Tecnologia da Informação estariam sendo efetivamente consultados. Isso indicaria a eficiência pela qual a T.I. contribui com a disseminação e compartilhamento de conhecimentos.
 - ♦ Periodicidade: Mensal

- Indicador de Pessoas
Número de Pessoas que Compartilham Conhecimentos:
 - ♦ Objetivo: Quantificar os colaboradores da organização que contribuem de forma efetiva para o compartilhamento de conhecimentos junto às várias áreas da organização.
 - ♦ Periodicidade: Mensal

b) Indicadores do Fim

- Indicador da Perspectiva Estratégica
Alinhamento dos Conhecimentos:
 - ♦ Objetivo: Identificar a existência de registros de conhecimentos relacionados a projetos e atividades comprovadamente relevantes para o atendimento dos planos estratégicos da organização.
 - ♦ Periodicidade: Anual

- Indicador da Perspectiva de Eficiência Operacional

Iniciativas de Melhoria Operacional:

- ♦ Objetivo: Identificar o desenvolvimento de procedimentos e implantação de idéias que visam a melhorar as formas pelas quais os serviços e as atividades operacionais da organização são realizados, tendo como maior foco a melhoria de sua qualidade e redução de tempo dispendido.
- ♦ Periodicidade: Semestral

- Indicador da Perspectiva de Recursos Humanos

Aumento de Capacitação dos Colaboradores:

- ♦ Objetivo: Promover o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, sem se restringir unicamente às atividades da organização.
- ♦ Periodicidade: Semestral

- Indicador da Perspectiva Econômico-Financeira

Redução de Custos quanto à Inovação:

- ♦ Objetivo: Mensurar a redução de custos obtida a partir da implantação de novas tecnologias e processos de inovação, em comparação aos custos registrados com o desenvolvimento dos mesmos serviços sem o uso das mesmas tecnologias.
- ♦ Periodicidade: Trimestral

A partir da definição do modo pelo qual cada um dos indicadores seria avaliado, notou-se a necessidade de regras para a mensuração dos mesmos. A partir delas, seria possível deixar claro, previamente, para todos os colaboradores da organização, quais os sistemas e informações da empresa seriam utilizados para fundamentar a medição de cada indicador.

Esta transparência iria garantir que a medição de cada indicador fosse realizada de imediato, uma vez que seu cálculo poderia ser feito por qualquer colaborador. Isso

seria possível pois os dados, informações e sistemas utilizados para a referida mensuração estariam acessíveis a todas as áreas da empresa e, respectivamente, aos funcionários.

a) Indicadores do Meio

- Indicador de Tecnologia da Informação
Número de Registros de Conhecimento Consultados:
 - ♦ Seria medido a partir da análise dos registros de conhecimentos armazenados do sistema de T.I., já implementado na organização. Seus resultados seriam divulgados a partir do envio, aos colaboradores, de uma *Newsletter*, denominada Boletim Informativo, que listaria os registros de conhecimentos consolidados no formato de um *ranking*.

- Indicador de Pessoas
Número de Pessoas que Compartilham Conhecimentos:
 - ♦ Independentemente das iniciativas já desenvolvidas pelos colaboradores, decidiu-se pela estruturação de um programa de eventos que consistiria na apresentação, por parte dos mesmos de assuntos com vínculo direto ou não com as atividades da empresa, aos seus colegas de trabalho. A quantidade de colaboradores que se dispusesse a fazer parte desses eventos iria indicar a medida. O conjunto desses eventos recebeu o nome de Programa de Apresentações.

b) Indicadores do Fim

- Indicador da Perspectiva Estratégica
Alinhamento dos Conhecimentos:
 - ♦ A partir da identificação das áreas de atuação que a organização iria focar suas atividades e projetos, definidas durante o processo de planejamento estratégico da empresa, seria feita uma

avaliação em relação aos registros de conhecimentos desenvolvidos pelos colaboradores, no que diz respeito às áreas de atuação contempladas nos mesmos.

- Indicador da Perspectiva de Eficiência Operacional

Iniciativas de Melhoria Operacional:

- ♦ O registro destas iniciativas seria alinhado a outra iniciativa instituída na organização, que recebeu o nome de Toró de Idéias, cujo principal objetivo seria o de incentivar o registro de idéias, a fim de promover melhorias nas metodologias e procedimentos utilizados para o desenvolvimento das atividades e dos serviços da empresa.

- Indicador da Perspectiva de Recursos Humanos

Aumento de Capacitação dos Colaboradores:

- ♦ Corresponderia ao grau de adesão ao Programa de Apresentações, iniciativa estruturada na organização cujo objetivo principal seria o de incentivar o compartilhamento de conhecimentos, juntamente com a quantidade de eventos voltada para o aumento da capacitação dos colaboradores, promovidos pela área de Recursos Humanos.

- Indicador da Perspectiva Econômico-Financeira

Redução de Custos quanto à Inovação:

- ♦ Seria mensurada com o gerenciamento das tecnologias e processos de inovação implantados pela organização. A partir deste, seriam calculados os custos com atividades e serviços decorrentes de tais inovações e posteriormente comparados com os custos orçados sem a utilização das mesmas. A razão entre os custos dos serviços representaria o resultado deste indicador.

A definição dos indicadores foi considerada como um grande desafio atendido, uma vez que sua validação foi feita junto a cada uma das áreas da organização as quais, necessariamente, precisaram ser “incluídas” neste processo. Ainda mais que elas, através de seus colaboradores, seriam as responsáveis pelo desenvolvimento das atividades a serem medidas pelo Modelo de Mensuração. Ressalta-se, também a necessidade de validação e entendimento destas regras por parte da Alta Administração, uma vez que os resultados passariam a ser divulgados, de modo sistemático, durante as reuniões de diretoria da empresa.

Por fim, convém salientar a relevância não somente dos indicadores e de sua periodicidade, bem como da existência de uma política de gerenciamento do Modelo de Mensuração que deveria incluir questões relativas a:

a) Apresentação dos Resultados:

Por se tratarem de indicadores com diferentes significados quanto à sua mensuração, foram desenvolvidos quadros de medição relativos a cada um dos resultados a serem apresentados. De acordo com o entendimento dos profissionais responsáveis pelo Modelo de Mensuração, a atribuição de cores tornaria a visualização dos resultados mais evidente e de fácil entendimento. No caso dos indicadores definidos na primeira versão do modelo (primeiro ano de uso), foram seguidas as seguintes definições:

- Indicador de Tecnologia da Informação
Número de Registros de Conhecimento Consultados
 - ◆ Por se tratar de um indicador que já estava sendo utilizado antes da implantação do Modelo de Mensuração, foi mantido, como Valor de Referência (VR), o número de conhecimentos registrados no ano anterior, no respectivo mês da análise, a partir da qual seria observado o atendimento, ou não, das metas, baseado no levantamento histórico dos registros de conhecimentos consultados no Sistema de T.I., no último ano, ficando definido o seguinte:

Indicador	Nota	Parâmetro / Referência
Número de Registros de Conhecimentos Consultados		Acima de 10% do VR
		Entre 5% e 10% acima do VR
		Até 5% acima do VR
		Abaixo do VR

Fonte: Autor

Quadro 21 - Indicador de Tecnologia da Informação

- Indicador de Pessoas

Número de Pessoas que Compartilham Conhecimentos:

- ♦ Esta mensuração é feita tendo por base as listas de presença nos programas de treinamento organizados pela empresa e o número de eventos do Programa de Apresentações, iniciativa recém criada na organização. Foi decidido tomar como Valor de Referência (VR) a quantidade de colaboradores que desenvolveram apresentações, sendo o quadro organizado da seguinte maneira:

Indicador	Nota	Parâmetro / Referência
Número de Pessoas que Compartilham Conhecimentos		Acima de 10% do VR
		Entre 5% e 10% acima do VR
		Até 5% acima do VR
		Abaixo do VR

Fonte: Autor

Quadro 22 - Indicador de Pessoas

- Indicador da Perspectiva Estratégica:

Alinhamento dos Conhecimentos:

- ♦ No caso do alinhamento com a estratégia, a despeito da organização já possuir certa experiência com o desenvolvimento e acompanhamento de planos dessa natureza, notou-se que por

estar passando por uma política de franco crescimento, com início de atuação em novas áreas de negócio, o acompanhamento do alinhamento estratégico seria baseado na identificação de registros de conhecimentos sobre cada uma das áreas de negócios identificadas no Plano Estratégico da organização (Valor de Referência). Diante disso, o quadro de acompanhamento foi definido desta maneira:

Indicador	Nota	Parâmetro / Referência
Alinhamento dos Conhecimentos com a Estratégia Organizacional		Atendimento de 100% do VR
		Atendimento de até 80% do VR
		Atendimento de até 60% do VR
		Abaixo de 60% do VR

Fonte: Autor

Quadro 23 - Indicador da Perspectiva Estratégica

- Indicador da Perspectiva de Eficiência Operacional:
Iniciativas de Melhoria Operacional
 - ♦ A mensuração deste indicador se basearia no número de idéias registradas no Programa Toró de Idéias, iniciativa recém implantada na organização, considerando os inúmeros projetos desenvolvidos em diferentes áreas de atuação, locais e distintos níveis de complexidade. Admitiu-se que a condição necessária para que cada uma das idéias sugeridas fosse implementada, decorreria da sua efetiva possibilidade de proporcionar ganhos operacionais junto aos diversos processos desenvolvidos pela organização. Desta forma, o índice de produtividade nos serviços e/ou atividades desenvolvidas foi considerado como Valor de Referência, o que resultou no seguinte quadro:

Indicador	Nota	Parâmetro / Referência
Iniciativa de Melhoria Operacional		Acima de 10% do VR
		Entre 5% e 10% acima do VR
		Até 5% acima do VR
		Abaixo do VR

Fonte: Autor

Quadro 24 - Indicador da Perspectiva de Eficiência Operacional

- Indicador da Perspectiva de Recursos Humanos:

Aumento de Capacitação dos Colaboradores:

- Este indicador, avaliado em relação à participação dos colaboradores no Programa de Apresentações e nos Programas de Treinamento desenvolvidos pela Área de Recursos Humanos, teve como seu Valor de Referência a quantidade de programas de treinamento desenvolvidos no ano anterior, devidamente fundamentados através da realização de testes e avaliações quanto à efetiva capacitação dos funcionários. Sendo assim, o seguinte quadro de avaliação foi estruturado.

Indicador	Nota	Parâmetro / Referência
Aumento da Capacitação dos Colaboradores		Acima de 10% do VR
		Entre 5% e 10% acima do VR
		Até 5% acima do VR
		Abaixo do VR

Fonte: Autor

Quadro 25 - Indicador da Perspectiva de Recursos Humanos

- Indicador da Perspectiva Econômico-Financeira:

Redução de Custos quanto à Inovação:

- A partir da identificação das tecnologias e processos inovadores implantados na organização durante o ano, seria feita a avaliação

quanto à relação do CT / CO (onde CT é o custo com o uso da nova tecnologia e CO, o custo orçado sem esta inovação). Tal indicador, associado com os investimentos devidamente feitos durante o desenvolvimento das tecnologias em questão, apresentaria o valor da economia feita a partir da implantação das iniciativas voltadas para a Inovação e Gestão do Conhecimento. O quadro de avaliação ficou estruturado da seguinte maneira:

Indicador	Nota	Parâmetro / Referência
Redução de Custo quanto a Inovação		CT/CO $\leq$ 0,90
		0,90 < CT/CO $\leq$ 0,95
		0,95 < CT/CO $\leq$ 1,00
		CT/CO > 1,00

Fonte: Autor

Quadro 26 - Indicador da Perspectiva Econômico-Financeira

b) Divulgação:

Foram definidas algumas formas pelas quais os resultados indicados pelo Modelo de Mensuração seriam divulgados:

- Os resultados seriam apresentados, inicialmente, durante a reunião de diretoria, cuja periodicidade é mensal;
- Nos quadros de avisos distribuídos pelas várias áreas da empresa, haveria um espaço destinado à apresentação dos resultados de cada um dos indicadores;
- Haveria o envio dos resultados em formato de Boletim, via *e-mail*, aos colaboradores;
- Disponibilidade dos resultados em um espaço na *Intranet* da Organização, bem como no Sistema de T.I. destinado ao registro e compartilhamento dos conhecimentos;
- Envio de prospectos e panfletos explicativos, com o uso de personagens lúdicos, informando a importância dos conceitos de

gestão do conhecimento e inovação, como também a efetiva necessidade da existência de um modelo de mensuração;

- Por fim, seria disponibilizado acesso aos usuários através do aplicativo de T.I. para que fossem feitos questionamentos, sem a necessidade de identificação dos mesmos, quanto aos critérios e indicadores de mensuração.

A partir do estabelecimento destas regras e definições quanto ao Modelo de Mensuração, o mesmo foi implantado no primeiro mês do ano de 2004, após o desenvolvimento de uma série de atividades relacionadas com a divulgação de todas as regras pertinentes ao modelo e a medição de cada um dos indicadores. Entendeu-se que isso era de essencial e crítica necessidade, uma vez que iria permitir que todos os colaboradores tivessem a possível compreensão sobre o processo, demonstrando a total transparência existente no mesmo.

3.5 A Mensuração dos resultados

Ao longo do primeiro ano de implantação do Modelo de Mensuração, foram observados, de uma forma geral, um bom entendimento e interesse por parte dos colaboradores em acompanhar a evolução de cada indicador. Isso foi evidenciado, ainda mais, pelo grande número de *feedbacks* recebidos, assim como de sugestões enviadas através dos meios existentes para tal fim na organização.

De qualquer maneira, foram observadas algumas questões que demandaram a realização de algumas mudanças e ajustes, não apenas no Modelo de Mensuração em si, diretamente em seus indicadores, como também nos próprios processos de gerenciamento e acompanhamento do mesmo. Dentre os problemas levantados e as respectivas sugestões que foram implantadas, as mais relevantes foram:

a) Periodicidade

- **Problema Levantado:**

Por se tratarem de 6 (seis) indicadores, com diferentes periodicidades para a mensuração de cada um deles, a análise dos mesmos não era feita de maneira igualitária. Alguns indicadores eram mensurados de forma anual, enquanto outros medidos mensalmente, o que dificultava o gerenciamento do comportamento de cada um, bem como a identificação da necessidade de “mudanças de rumo”, de modo a melhorar a performance de determinada atividade.

- **Sugestão Implantada**

Foi definido que a avaliação de todos os itens seria feita com a mesma periodicidade, mensalmente, permitindo um acompanhamento mais efetivo quanto ao comportamento de cada indicador. Para que essa solução fosse possível, fez-se necessário o desenvolvimento de reuniões junto aos colaboradores responsáveis pela avaliação de cada um deles, com o objetivo de definir metas intermediárias de atendimento ao longo do ano, de acordo com o cronograma de atividades desenvolvidas pela empresa.

b) Divulgação

- **Problema Levantado**

O processo de divulgação dos resultados de cada indicador não estava alcançando todas as áreas, gerando certa frustração junto aos colaboradores. Isso era ainda mais evidente pelo grande interesse demonstrado em acompanhar os resultados, devido, principalmente, ao desenvolvimento de um projeto específico para divulgação do Modelo de Mensuração, o que inadvertidamente não foi seguido por um processo similar com relação à divulgação dos indicadores.

- **Sugestão Implantada**

A definição de novos meios de divulgação para apresentação dos indicadores, com o desenvolvimento de atividades freqüentes junto aos coordenadores de cada área, no intuito de aproximar mais efetivamente, o dia a dia dos colaboradores com a avaliação dos indicadores. Entre os novos meios de divulgação desenvolvidos, convém registrar o Boletim de Indicadores que passou a ser enviado, por meio físico, para ser fixado em vários locais estratégicos, com passagem freqüente dos colaboradores, nos vários projetos desenvolvidos pela organização.

c) Indicadores mais Específicos

- **Problema Levantado**

Com a definição de indicadores específicos para a organização como um todo, os quais, por tal motivo, estavam sujeitos às inúmeras influências de várias naturezas, muitos colaboradores não conseguiam reconhecer a sua efetiva importância no “comportamento” de cada indicador. A razão desse entendimento se devia, principalmente, à existência de uma expressiva quantidade de projetos em desenvolvimento na organização, envolvendo um grande número de áreas, o que, por conseqüência, gerava constantes questionamentos quanto ao efetivo impacto a ser proporcionado pela execução de determinadas atividades na avaliação de um indicador. Tal fato causava frustração e desinteresse por parte dos colaboradores, no acompanhamento do Modelo de Mensuração.

- **Sugestão Implantada**

Este problema, relativo à necessidade de indicadores mais específicos, foi o que gerou maior impacto no processo de gerenciamento do Modelo de Mensuração, uma vez que foi definido que os indicadores seriam avaliados por projeto e área da

organização. Deste modo, cada grupo de 6 (seis) indicadores que era avaliado para a empresa como um todo passou a ser mensurado, também, para cada projeto da organização, independentemente da área de atuação. Apesar do entendimento em relação à efetiva necessidade de disseminação, bem como da compreensão dos conceitos da gestão do conhecimento nas diversas áreas e projetos da empresa, foi importante e essencial que a Alta Administração definisse que a avaliação deveria ser estendida a cada uma das áreas e projeto. Isso representou um forte sinal de apoio à importância do Modelo de Mensuração e, principalmente, da própria gestão do conhecimento. Assim, foi observado um alto índice de aceitação por parte dos colaboradores em se realizar este acompanhamento mais efetivo, gerando um maior comprometimento junto ao desenvolvimento de suas atividades.

d) Reconhecimento

- **Problema Levantado**

Apesar do interesse demonstrado em relação ao Modelo de Mensuração por grande parte dos colaboradores, foi verificada a necessidade de uma evolução nas políticas de incentivo, de reconhecimento e de motivação para os colaboradores e áreas que estivessem contribuindo mais efetivamente para o sucesso das atividades de gestão do conhecimento. Foram freqüentes os questionamentos com relação ao fato de alguns colaboradores contribuírem de forma mais atuante, que outros no atendimento das metas da gestão do conhecimento, o que, por outro lado, não estava gerando diferentes graus de reconhecimento por parte da empresa.

- **Sugestão Implantada**

Este problema está alinhado com o que foi citado por VON KROGH, ICHIO e NONAKA (2001) no que diz respeito ao fato das formas

tradicionais de motivação não serem suficientes para que se desenvolvessem fortes vínculos de relacionamento com os colaboradores, necessários à criação e compartilhamento de conhecimentos. De acordo com SPITZER (1995), a falta de motivação, por si só, foi identificada como a preocupação número 1 em mais de 73% das organizações, o que já havia fundamentado a necessidade de desenvolvimento de alguns programas e iniciativas específicas para o reconhecimento e motivação dos colaboradores, devido aos esforços desenvolvidos para a gestão do conhecimento na empresa em pesquisa. Diante disso, foi criada uma série de prêmios e elementos motivadores que visavam a evidenciar os profissionais, áreas e projetos que contribuíssem de forma mais significativa para a melhoria dos resultados da organização, com o claro objetivo de motivá-los e incentivá-los. Além disso, é importante ressaltar a necessidade de que o reconhecimento fosse feito a partir de políticas dinâmicas, baseadas em prêmios e incentivos que variassem ao longo do tempo, não apenas quanto aos desafios atendidos, mas, principalmente, com relação aos benefícios a serem proporcionados para os colaboradores. Dessa forma, os seguintes prêmios de reconhecimento foram implementados:

♦ Prêmio Foco no Conhecimento

Objetivo: durante todo o ano são registradas as contribuições e iniciativas dos profissionais e das áreas da empresa no registro e disseminação de conhecimentos. Tais contribuições permitem o desenvolvimento de inúmeras atividades e serviços em um prazo de tempo menor, com maior qualidade e redução de custo. Este prêmio teria como principal objetivo fazer a divulgação dos nomes dos profissionais e das áreas que mais contribuíram, durante o ano, para a criação de uma cultura voltada para o conhecimento. Foram criadas algumas categorias para a definição daqueles que mais se destacaram. São elas:

a) Área:

Para a área da organização que tenha contribuído de forma mais efetiva para o registro de conhecimentos. A definição se basearia na quantidade de publicações feitas no sistema de T.I. voltada para a gestão do conhecimento;

b) Projeto:

Nesta categoria seria indicado o projeto que mais contribuiu com registro de conhecimentos no sistema de T.I., bem como o que desenvolveu o maior número de eventos relacionados ao Programa de Apresentações;

c) Autor:

Indicado ao colaborador que tenha sido autor do maior número de registros de conhecimentos devidamente registrados no sistema de T.I., objetivando permitir que os mesmos sejam compartilhados entre os demais profissionais da empresa;

d) Publicador:

Visa a reconhecer o colaborador que tenha registrado o maior número de conhecimentos no sistema de T.I., mesmo que este funcionário não tenha sido autor dos registros, o que demonstraria um grande interesse no desenvolvimento da pesquisa de novos conhecimentos que possam ser úteis para a organização;

e) Disseminação:

Dedicado ao profissional que tenha participado de forma mais freqüente dos eventos promovidos pelo Programa de Apresentações, o que o tornaria um importante multiplicador de conhecimentos para as demais áreas da empresa;

f) Audiência:

Indicado ao colaborador, ou ao grupo de funcionários, autor do registro de conhecimento que foi mais vezes consultado pelo maior número de pessoas no sistema de T.I., significando admitir que esse conhecimento seria o mais interessante para o dia a dia dos colaboradores;

g) Menção Honrosa:

Baseada em pesquisa realizada junto aos usuários do sistema de T.I., indicaria o registro de conhecimento com a melhor qualidade quanto às informações apresentadas, bem como com a utilização de recursos mais adequados para a aprendizagem dos usuários, dentre os quais fotos e vídeos explicativos.

♦ Programa de Milhagem do Conhecimento

Objetivo: criar uma sistemática que permitisse validar as iniciativas desenvolvidas pelos colaboradores quanto à sua contribuição nos processos de criação, registro e compartilhamento de conhecimentos. Essas contribuições basear-se-iam a partir da quantificação de “milhas”, de acordo com a importância e relevância das respectivas ações. No intuito de tornar objetiva a valorização de tais iniciativas, foi desenvolvido o seguinte quadro de avaliação:

Ação	Milhas
Colaborador que assiste a uma apresentação no Programa de Apresentações	2 milhas
Colaborador que registra um conhecimento no Sistema de T.I.	5 milhas
Colaborador que é autor de um conhecimento registrado no Sistema de T.I.	10 milhas
Colaborador que faz uma apresentação no Programa de Apresentações	15 milhas

Fonte: Autor

Quadro 27 - Ações desenvolvidas x Milhas adquiridas

De acordo com o número de milhas acumuladas, cada colaborador teria direito a receber um determinado prêmio / incentivo de acordo com questões pertinentes aos processos de gestão do conhecimento, sendo elaborado, para tanto, o seguinte quadro de reconhecimento:

Prêmio / Incentivo	Milhas
Livro	100 milhas
Assinatura de uma Revista	200 milhas
Participação em um Evento Nacional atrelado com as atividades da organização	500 milhas
Participação em um Evento Internacional atrelado com as atividades da organização	1.000 milhas

Fonte: Autor

Quadro 28 - Prêmios e Incentivos x Milhas necessárias

Quanto aos indicadores mensurados durante o primeiro ano de utilização do Modelo de Mensuração, eles foram reconhecidos e aprovados pelos colaboradores de uma forma geral, e, principalmente, pela Alta Administração, o que foi de fundamental

importância para a adoção do modelo. Os resultados apresentados foram os seguintes:

Fonte: Autor

Figura 16 - Modelo de Mensuração – Apresentação dos Resultados

Apesar dos bons resultados observados e do sucesso quanto à adoção do modelo, decidiu-se que, anualmente, cada uma das medidas componentes dos grupos de indicadores, os do Meio e os do Fim, seria revisada com relação à mudança das metas a serem atendidas, bem como quanto à adoção de outro indicador, de acordo com o entendimento dos colaboradores, o que seria fundamentado a partir da realização de pesquisas desenvolvidas pelos gestores responsáveis pela implantação das iniciativas de gestão do conhecimento e do Modelo de Mensuração, e/ou pelo entendimento dos membros da Alta Administração.

4 PESQUISA *SURVEY*

4.1 Objetivo

No intuito de desenvolver um melhor entendimento quanto as 4 (quatro) Perspectivas dos indicadores do Fim, que fazem parte do Modelo de Mensuração implementado na organização fruto da Pesquisa-Ação, considerando, ainda, as características e particularidades de outras organizações que atuam no país em diversas áreas o pesquisador decidiu desenvolver uma pesquisa *survey*. Entendeu-se que, dessa forma, seria possível observar o grau de concordância quanto à obtenção de efetivos benefícios, a partir do desenvolvimento de iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento, bem como pela real possibilidade de mensuração destes.

A *survey* teve como hipótese de que seria possível haver a validação da representatividade de cada Perspectiva (Recursos Humanos, Estratégica, Econômico-Financeira e de Eficiência Operacional) do Modelo de Mensuração estruturado durante a Pesquisa-Ação junto aos benefícios que uma organização pode obter com o desenvolvimento de iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento. Para tanto, seriam questionadas empresas que atuam no mercado nacional, com diferentes níveis de faturamento e de quantidade de profissionais, assim como de foco e abrangência de atuação.

A identificação dos benefícios foi fundamentada na pesquisa realizada por ANANTATMULA (2004), junto a cerca de 200 organizações, também com diferentes características entre si, que atuam na Europa e nos Estados Unidos.

4.2 Alinhamento entre a Pesquisa e o Modelo de Mensuração desenvolvido

De acordo com os 26 (vinte e seis) benefícios identificados por ANANTATMULA (2004), foi realizado um alinhamento de cada um deles junto a cada Perspectiva que faz parte do Modelo de Mensuração. O motivo pelo qual essa integração se fez necessária somente junto aos Indicadores Fim deve-se ao reconhecimento de que os mesmos são aqueles que efetivamente indicam os benefícios a serem obtidos pelas organizações, a partir da gestão do conhecimento, enquanto que os demais Indicadores, os do Meio, são identificados conforme descrito na apresentação do Modelo de Mensuração, por serem os meios pelos quais a gestão do conhecimento apresenta resultados para a empresa. O alinhamento foi, então, feito da seguinte maneira:

Perspectiva	Benefício
Estratégica	Aumento do Grau de Inovação
	Criação de Novas Oportunidades / Negócios
	Desenvolvimento de Novos Produtos
	Entrada em Novos Mercados
	Melhor Conhecimento sobre Cliente
	Melhor Tomada de Decisão
Eficiência Operacional	Aumento da Colaboração na Organização
	Aumento da Qualidade do Produto / Serviço
	Aumento de Produtividade
	Aumento do Capital Intelectual
	Compartilhamento das Melhores Práticas
	Melhorias nos Processos da Organização
	Novas e Melhores Formas de Trabalho
	Respostas Mais Rápidas ao Mercado
Econômico-Financeiro	Aumento da Cotação da Ação da Organização
	Aumento de Lucratividade
	Aumento de Participação no Mercado
	Aumento do Mercado
	Criação de Maior Valor ao Cliente
	Redução de Custos
	Retorno nos Investimentos para G.C.
Recursos Humanos	Aumento da Capacidade de Aprendizado
	Aumento da Habilidade dos Funcionários
	Melhor Capacitação dos Colaboradores
	Melhor Comunicação
	Retenção e Atração de Melhores Colaboradores

Fonte: Autor

Quadro 29 - Perspectivas do Modelo de Mensuração x Benefícios

4.3 Metodologia da Pesquisa *Survey*

A pesquisa realizada consistiu no envio de questionário com respostas de múltiplas escolhas, apresentado no Apêndice A, inicialmente para caracterizar o perfil do profissional questionado quanto a sua área de trabalho, a sua posição hierárquica na organização e, por fim, a sua experiência no que diz respeito ao desenvolvimento de atividades voltadas para os conceitos de gestão do conhecimento e inovação. Por meio desse enquadramento do perfil do profissional seria possível identificar as questões relacionadas quanto aos benefícios que uma organização pode ter, a partir das iniciativas de gestão do conhecimento e do entendimento quanto à efetiva possibilidade de medir tais benefícios.

De forma similar ao que foi feito com os profissionais, também foram consideradas questões relativas ao perfil das organizações que fizeram parte da presente pesquisa. Esta definição do perfil considerou aspectos relativos ao setor de atividade, faturamento anual, origem do capital (nacional ou estrangeiro), abrangência de atuação e quantidade de funcionários, a partir dos quais seria possível a caracterização não somente do tamanho da empresa, bem como da existência de estruturas organizacionais mais ou menos complexas. Foi questionado, ainda, o grau de experiência de cada organização quanto à experiência no desenvolvimento de iniciativas e atividades focadas para a gestão do conhecimento.

Após a caracterização quanto ao profissional e a organização, foram feitos 2 (dois) questionamentos, também com respostas de múltiplas escolhas. O primeiro em relação à preocupação na medição dos resultados que podem ser proporcionados por atividades voltadas para inovação e gestão do conhecimento. O segundo, quanto à efetiva divulgação interna dos resultados, eventualmente medidos, juntos aos colaboradores das organizações.

Quanto ao método de respostas de múltiplas escolhas, foram 5 (cinco) as alternativas de resposta, de acordo com o grau de concordância do profissional:

Discordo Totalmente, Discordo, Concordo Parcialmente, Concordo e Concordo Totalmente.

A etapa seguinte da pesquisa consistiu, inicialmente, na apresentação dos benefícios a serem obtidos por uma organização, a partir do desenvolvimento das iniciativas voltadas para inovação e gestão do conhecimento. Conforme informado anteriormente, esta lista de benefícios foi identificada em pesquisa realizada por ANANTATMULA (2004) com mais de 200 empresas norte-americanas e européias. Para cada um dos benefícios listados, o profissional responderia duas questões, foram elas:

- ✓ De 1 a 5, qual a relevância quanto à efetiva obtenção deste benefício a partir das iniciativas de gestão do conhecimento em uma organização?
- ✓ É possível ou não, a efetiva mensuração deste benefício?

Ressalta-se que a metodologia de pesquisa utilizada se baseou em técnica similar àquela adotada na pesquisa de ANANTATMULA (2004). As principais características da mesma foram:

- ✓ O questionário foi enviado a cada um dos profissionais, no caso foram utilizados seus *e-mails*;
- ✓ Não houve qualquer interação anterior nem posterior, sobre as questões que fizeram parte desta pesquisa, entre o pesquisador e cada um dos profissionais questionados;
- ✓ As organizações não foram consultadas previamente quanto à realização da pesquisa;
- ✓ Todos os profissionais questionados foram avisados quanto a total guarda de sigilo, relativa à não identificação de seus nomes, tão pouco das organizações que fariam parte da pesquisa;
- ✓ No formulário da pesquisa, antes das questões, havia a apresentação dos objetivos e um pequeno resumo conceitual quanto à identificação das atividades voltadas para gestão do conhecimento, mesmo no caso delas não estarem estruturadas de forma objetiva na organização, a partir de um projeto

específico, bem como no caso não estarem sob o título gestão do conhecimento;

- ✓ Foram apresentadas instruções para o preenchimento da pesquisa e disponibilizado um *e-mail* específico para atender e responder eventuais dúvidas.

É possível informar que a *survey* realizada consistiu no envio de questionários (conforme apresentado no Apêndice A) para empresas que desenvolvem atividades no mercado nacional, aliás, outro importante foco da pesquisa, no sentido de identificar as questões relativas à mensuração da gestão do conhecimento e dos seus benefícios em empresas que atuam e desenvolvem projetos, produtos e serviços no Brasil.

Foi utilizada uma conta de *e-mail*, criada exclusivamente para esse fim (gestadoconhecimento@jrsantiago.com.br). No corpo do questionário foi apresentado o objetivo da pesquisa, bem como o enfoque acadêmico a ser considerado e, por fim, informado quanto ao total sigilo a ser mantido sobre as informações fornecidas e a identidade dos respondentes e das respectivas empresas dos quais os mesmos faziam parte. A pesquisa teve a duração de 3 (três) meses, período que os respondentes tiveram para encaminhar suas respostas, ao final do qual 104 (cento e quatro) questionários foram recebidos, devidamente respondidos.

4.4 Caracterização do perfil dos profissionais questionados

Os perfis dos profissionais foram caracterizados de acordo com as questões apresentadas, conforme pode ser verificado no Apêndice A, que continham respostas de múltipla escolha, relacionadas com a Área de Trabalho onde eles atuam, o Cargo do Profissional, de acordo com o nível hierárquico e, por fim, com a Experiência do Profissional junto ao desenvolvimento de atividades voltadas para a inovação e compartilhamento de conhecimentos.

4.4.1 Área de Trabalho

A caracterização da área de atuação dos profissionais teve como objetivo efetuar diferentes análises conforme suas diversas especialidades. Entendeu-se que, de acordo com o foco das atividades de cada um deles, diversos entendimentos seriam apresentados quanto aos reais benefícios obtidos por uma organização, a partir da gestão do conhecimento, bem como sobre a própria possibilidade da medição e da divulgação dos mesmos. Entendeu-se que diferentes pontos de vista iriam ocorrer devido, também, a não-existência de um entendimento comum sobre os conceitos que baseiam a gestão do conhecimento nas empresas de um modo geral.

Ressalta-se que uma vez que muitos dos profissionais poderiam ocupar níveis hierárquicos mais elevados na organização, por serem diretores e presidentes, cuja atuação era multidisciplinar, foi incluída a área de trabalho denominada Direção. Esse tipo de perfil iria permitir um entendimento mais geral quanto às questões abordadas.

Quanto aos questionários efetivamente respondidos, notou-se que a maioria deles, por volta de 53%, pertencia, sobretudo, a duas áreas: uma formada por diretores e presidentes, portanto, de atuação multidisciplinar, a Direção, por volta de 33%, e a outra composta por profissionais da área de Recursos Humanos, os demais 20%, que é convencionalmente adotada nas empresas, como responsável pelos projetos voltados para a gestão do conhecimento. Esse perfil dos respondentes permitiria uma análise mais específica junto aos profissionais que possuem maior proximidade em relação aos conceitos voltados para a criação e compartilhamento de conhecimentos.

Os demais profissionais faziam parte de áreas produtivas, por volta de 18%, com atuação direta junto ao desenvolvimento dos produtos e “serviços finais” das organizações, enquanto que aproximadamente 11% atuavam na área de Tecnologia da Informação, outra área com estreita ligação junto à gestão do conhecimento, principalmente devido ao fato dela ser a responsável pelo desenvolvimento de

sistemas, *softwares* e soluções que, através de várias plataformas e tecnologias, servem de depositórios dos registros de conhecimentos, bem como de ferramentas para disseminá-los. Observa-se que, apesar da proximidade com os conceitos relacionados à gestão do conhecimento, a expectativa era de se observar entendimento bem diferente daquele observado junto aos profissionais da Direção e dos Recursos Humanos.

Por fim, cerca de 9% dos profissionais que responderam os questionários atuavam em áreas relacionadas com Pesquisa & Desenvolvimento, destacando-se, dentre elas, a área de desenvolvimento de produtos e de projetos nas empresas industriais e de engenharia. Observa-se que essa fatia de respondentes possui maior proximidade com as atividades relacionadas com inovação e desenvolvimento de novas tecnologias, que são consideradas importantes pilares para a gestão do conhecimento.

Os profissionais das áreas de Estratégia, que são potencialmente os que mais utilizam as informações e conhecimentos obtidos com o objetivo de desenvolver ações que visam à perenização futura das organizações, foram por volta de 7% dos profissionais questionados. Apesar de haver tal entendimento quanto ao uso de conhecimento, bem como da importância de haver um forte alinhamento entre os objetivos da gestão do conhecimento e das estratégias da organização, como já foi apresentado anteriormente na Revisão Bibliográfica, notou-se uma baixa participação, a menor, desses profissionais na pesquisa, o que nos permite constatar a existência de um certo afastamento da referida área das questões relacionadas com a criação, compartilhamento e mensuração da gestão do conhecimento.

Tabela 2 - Distribuição dos profissionais por área de trabalho

Área de Trabalho	%
Direção	34%
Recursos Humanos	20%
Produção	19%
Tecnologia de Informação	11%
Pesquisa & Desenvolvimento (P&D)	9%
Planejamento Estratégico	7%

Fonte: Autor

Fonte: Autor

Gráfico 6 - Distribuição dos profissionais por área de trabalho

4.4.2 Cargo do Profissional

Os 3 (três) diferentes cargos de profissionais permitiram identificar, de uma forma geral, o nível hierárquico de cada um: Alta Administração, Nível Médio ou Gerencial e Nível Operacional.

Entendeu-se que, conforme a posição hierárquica do profissional, seriam diferentes os entendimentos quanto à gestão do conhecimento e, principalmente, o grau de comprometimento de cada um deles junto ao desafio de registrar, compartilhar e disseminar conhecimentos por toda a organização, trazendo melhores resultados que pudessem ser efetivamente identificados e, até mesmo, apresentados. Acreditou-se que um dos grandes motivos para estas diferenças também estaria relacionado ao fato de que à medida que as análises são feitas junto aos níveis hierárquicos mais operacionais, o entendimento quanto à relevância de modelos de gestão, no caso de conhecimentos, tende a ser menor, resultado, até mesmo, de uma maior preocupação quanto às questões do dia a dia de cada um dos profissionais.

A princípio, era esperado que os profissionais da Alta Administração indicassem uma significativa importância quanto aos benefícios a serem obtidos pelas organizações, a partir da gestão do conhecimento, ainda mais por entender que em todo projeto a ser desenvolvido em qualquer empresa, o comprometimento, e porque não dizer, o patrocínio, por parte desses profissionais é, sem dúvida alguma, um fator crítico de sucesso para que os mesmos alcancem algum êxito e sejam respeitados, bem como considerados pelos colaboradores de uma organização. Além disso, nota-se que assuntos relacionados a novos modelos de gestão, mesmo entendendo que a gestão do conhecimento não é um assunto novo, tendem a ser vistos com “bons olhos” junto à Alta Administração, mesmo quando não há um efetivo comprometimento das pessoas que fazem parte desse nível hierárquico, em colocá-los em prática.

Os profissionais de nível médio e gerencial, conforme já citado anteriormente, exercem um papel essencial na organização, principalmente por serem aqueles que disseminam as deliberações e os entendimentos da Alta Administração, os grandes tomadores de decisão, juntos aos colaboradores que fazem parte dos níveis hierárquicos mais baixos, os operacionais. Além disso, a prática normalmente adotada nas empresas que atuam no Brasil, considera os profissionais de nível gerencial como aqueles que, normalmente, são os responsáveis pelo desenvolvimento e/ou gerenciamento dos projetos e das atividades que têm como principal foco a perenização efetiva dos conceitos relacionados à gestão do

conhecimento. Também é importante lembrar que os gerentes, de uma forma geral, são os profissionais que tendem buscar, efetivamente, o aumento da sua gama de conhecimentos, inclusive aqueles relacionados a novos e inovadores modelos de gestão, resultado até mesmo da necessidade de melhorar sua performance e de evoluir em sua carreira.

Por fim, os profissionais dos níveis operacionais são aqueles que fazem com que as atividades, bem como os benefícios resultantes delas, aconteçam de modo a gerar resultados em prol do crescimento da empresa e de sua perenização. Esses colaboradores tendem a ter um entendimento mais prático com relação aos resultados obtidos, assim como uma certa incredulidade com relação à efetiva relevância na aplicação de modelos de gestão, resultado de um maior afastamento junto aos procedimentos gerenciais e administrativos.

Quanto aos resultados obtidos, verificou-se que a grande maioria dos profissionais fazia parte da Alta Administração, mais de 61%, o que indicaria que os resultados gerais a serem apresentados teriam uma maior influência da visão e dos entendimentos desses profissionais, com forte alinhamento em relação às questões mais amplas do ponto de vista do mercado e do respectivo posicionamento estratégico das empresas por eles administradas. Já com relação aos profissionais de nível gerencial, foram aproximadamente 20% aqueles que responderam à pesquisa, enquanto que a minoria, por volta de 18%, possuía funções operacionais, que fazem parte dos níveis hierárquicos mais baixos dentre aqueles considerados.

Tabela 3 - Distribuição dos profissionais por cargo

Cargo do Profissional	%
Alta Administração	61%
Gerência / Nível Médio	20%
Função Operacional	19%

Fonte: Autor

Fonte: Autor

Gráfico 7 - Distribuição dos profissionais por cargo

4.4.3 Experiência do Profissional

A análise, de acordo com os vários níveis de experiência dos profissionais questionados, permitiria diferentes entendimentos devido, principalmente, ao próprio, “conhecimento de causa” e *expertise*, características que somente são desenvolvidas e obtidas ao longo de anos de experiência no desenvolvimento de atividades relacionadas com o assunto central da pesquisa, aferir a contribuição propiciada pela gestão do conhecimento junto aos resultados de uma organização. Entendeu-se que a existência de diferentes níveis de *expertise* com relação a este assunto, iria permitir uma análise crítica quanto aquelas questões que podem, efetivamente, ser comprovadas na prática e àquelas que, apesar da sua importância, são mais difíceis de se transformar em realidade no dia a dia de uma organização. Daí se conclui que as respostas indicadas por profissionais sem qualquer experiência em gestão do conhecimento demonstrariam uma compreensão genérica em relação aos resultados que podem ser obtidos, uma vez que se baseariam em uma visão externa, sem uma maior fundamentação que possuem os profissionais que já desenvolveram iniciativas e atividades com esse foco. De qualquer maneira, tal entendimento não invalidaria a relevância de suas respostas, uma vez que permitiria observar as discrepâncias existentes entre os conceitos que fundamentam

apenas a teoria e aqueles que são passíveis de serem colocados em prática. Essa contribuição poderia ser de grande relevância para a verificação de eventuais distorções nos conceitos que fundamentam a gestão do conhecimento.

Em relação aos profissionais com alguns anos de experiência, os resultados informados servem de base com relação aos projetos e iniciativas que não necessariamente já podem estar apresentando resultados claros, uma vez que alguns deles são de longo prazo e exigem um maior período de tempo. Esta restrição não aconteceria com relação às respostas dos profissionais mais experientes, que possuem maior fundamentação e clara consciência, não apenas quanto aos benefícios propriamente ditos, mas também quanto às dificuldades e obstáculos que, porventura, surgem ao longo do desenvolvimento desse tipo de iniciativas. Supõe-se que a análise dessa faixa de pessoas permitiria a real observância quanto ao atual andamento das práticas relacionadas a medir os efetivos benefícios propiciados pela gestão do conhecimento, como se fosse uma comprovação da relevância de sua existência, assim como de sua abordagem junto às empresas de uma forma geral.

Vale ressaltar uma importante questão quanto à experiência que diz respeito a identificar quais são as atividades e iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento, uma vez que este “título” é novo, o que poderia, eventualmente, significar não ser possível contar com a participação de profissionais com muitos anos de experiência na área. Baseada nas várias referências que fundamentaram a revisão bibliográfica, entende-se que este assunto, gestão do conhecimento, não é novo, apenas a sua apresentação, em algumas organizações, está envolvida de maior ou menor destaque. No intuito de minimizar eventual estranhamento por parte dos profissionais, o questionamento feito na pesquisa disse respeito à experiência dos mesmos em iniciativas voltadas para a Inovação, que é um dos pilares da gestão do conhecimento, bem como no desenvolvimento de atividades voltadas para o compartilhamento de conhecimentos. Diante disso, o questionário buscou apresentar informações que permitissem aos respondentes verificar a importância do uso do conhecimento nas suas atividades, bem como a relevância da inovação, sem se preocupar com conceitos e definições mais estruturadas.

Quanto ao público que respondeu aos questionários, notou-se que apenas cerca de 5% dos profissionais questionados informaram não possuir qualquer experiência em gestão do conhecimento, uma representatividade um pouco inferior a daqueles com poucos anos de experiência, até 2 anos, quase 8%. A representatividade passou a ser mais significativa, alcançando patamares entre 14% e 19%, junto aos profissionais com 2 até 10 anos de atuação nesse tipo de iniciativa. Já aqueles com mais de 10 anos de experiência em iniciativas voltadas para gestão do conhecimento foram a maioria, por volta de 35%, o que comprova, de forma mais efetiva, e o que é mais importante, na prática, o quanto este assunto não pode ser considerado como algo totalmente novo. O pequeno percentual de profissionais com menos experiência em gestão do conhecimento se deve, muito possivelmente, ao fato do questionário ter abordado questões mais genéricas, sem haver um forte vínculo com conceitos de cunho teórico, e sim com a relevância no dia a dia dos profissionais e de sua experiência adquirida. Este entendimento também serve de base para comprovar a grande participação de profissionais com mais de 10 anos de experiência no assunto.

Tabela 4 - Distribuição dos profissionais por experiência

Experiência do Profissional	%
Não Tem	6%
0 - 1 ano	3%
1 - 2 anos	6%
2 - 3 anos	19%
3 - 5 anos	17%
5 - 10 anos	14%
Mais de 10 anos	35%

Fonte: Autor

Fonte: Autor

Gráfico 8 - Distribuição dos profissionais por experiência

4.5 Caracterização do perfil das empresas questionadas

Os perfis das empresas que responderam o questionário que fez parte da pesquisa *survey* foram caracterizados de acordo com as questões apresentadas, conforme pode ser visto no Apêndice A, que continha respostas de múltipla escolha relacionadas com o Setor de Atividade, onde elas atuam, o Faturamento Anual, obtido nos últimos anos, a Origem do Capital, se nacional, estrangeiro e/ou estatal, da Estrutura Organizacional, com atuação local, nacional e/ou internacional, com o Número de Funcionários e, por fim, com a Experiência da Empresa no desenvolvimento de atividades voltadas para inovação e compartilhamento de conhecimentos. Além disso, o autor responsável pelo desenvolvimento da pesquisa alinhou a caracterização apresentada pelos respondentes do questionário com a realidade existente no mercado.

4.5.1 Faturamento

Os diferentes níveis de faturamento das empresas que fizeram parte da pesquisa permitiriam uma análise mais adequada quanto ao entendimento existente de acordo com o tamanho de cada organização, o que pode ser caracterizado a partir de sua receita anual.

A princípio, acreditou-se que as empresas com menor faturamento tendessem a apresentar maior mobilidade quanto à sua forma de atuação, e até mesmo maior flexibilidade com relação à necessidade de mudança de rumos de suas atividades, o que não se observaria em organizações de maior porte, pois, normalmente, estão envolvidas com uma quantidade muito maior de atividades, e até mesmo de diferentes objetivos das diversas áreas que a compõem. Por outro lado, a análise iria permitir uma melhor observação com relação à existência de procedimentos formais relacionados a gestão do conhecimento, ou não, uma vez que empresas de maior porte tendem a ter áreas específicas para gerenciamento de certos modelos de gerenciamento enquanto que as menores tendem a possuir focos mais generalistas, resultado de uma necessidade de maior multidisciplinaridade de suas áreas.

De uma forma geral, as organizações com faturamento significativamente maior tendem a ter maior preocupação quanto à outras questões que não sejam simplesmente o resultado financeiro, uma vez que tendem a possuir uma maior quantidade de áreas, fruto de uma estrutura organizacional maior. Isso possibilita a existência de especialistas em gestão do conhecimento, o que poderia ser um indicativo de maior relevância quanto aos benefícios obtidos e de sua conseqüente mensuração, nessas organizações. No entanto, é importante ressaltar que não é possível afirmar que a evolução de acordo com o faturamento permita garantir um entendimento claro quanto ao porte da organização.

No intuito de reduzir essa, até certo ponto, distorção, é importante informar que, de forma deliberada, organizações e instituições financeiras, dentre as quais se destacam principalmente os bancos, não fizeram parte da pesquisa, uma vez que se entendeu que a proporcionalidade entre a quantidade de funcionários/colaboradores e a receita anual das mesmas se difere, de forma muito mais significativa, daquelas

que fazem parte dos demais ramos de atividades. Entende-se que a análise de empresas com tal perfil poderia trazer grandes discrepâncias que resultariam em resultados eventualmente equivocados, quanto às tendências e ao próprio entendimento a ser apresentado, de acordo com cada uma das faixas de faturamento.

Entre as organizações que responderam os questionários, notou-se um maior equilíbrio junto à distribuição nas várias faixas de faturamento consideradas, uma vez que cerca de 22% das empresas informaram um faturamento de até R\$ 20 milhões, percentual similar aos apresentados pelas faixas das empresas entre R\$ 50 milhões e R\$ 100 milhões, entre R\$ 100 milhões e R\$ 250 milhões e, por fim, as com faturamento superior a R\$ 250 milhões.

Tabela 5 - Distribuição das empresas por faturamento

Faturamento das Empresas	%
Menor que R\$ 20 milhões	23%
Entre R\$ 20 e R\$ 50 milhões	14%
Entre R\$ 50 e R\$ 100 milhões	19%
Entre R\$ 100 e R\$ 250 milhões	19%
Entre R\$ 250 e R\$ 500 milhões	3%
Entre R\$ 500 e R\$ 1 bilhão	14%
Maior que R\$ 1 bilhão	8%

Fonte: Autor

Fonte: Autor

Gráfico 9 - Distribuição das empresas por faturamento

4.5.2 Quantidade de Funcionários

De forma similar ao que seria observado quanto à distribuição feita de acordo com o faturamento anual das organizações, a quantidade de funcionários também foi utilizada como critério para se “estreitar” a análise quanto aos diferentes entendimentos existentes.

Essa análise permitiria uma maior proximidade quanto ao porte das organizações, uma vez que se entendeu que a quantidade de funcionários permitiria a identificação e a conseqüente classificação das organizações, de acordo com a existência de estruturas organizacionais mais simples ou, pelo menos, menores, o que é mais habitual nas empresas com menos colaboradores, ou mais complexas, ou maiores, freqüentes nas corporações com maior quantidade de profissionais. Diante disso, seria mais adequado considerar análises similares quanto ao número de profissionais e ao tamanho das organizações.

Empresas com menos funcionários tendem a ter condições de tomar decisões de forma mais rápida, fato que ocorre, principalmente, devido à maior proximidade dos profissionais da Alta Administração junto às atividades desenvolvidas pelos colaboradores que ocupam os cargos mais operacionais. Também se observa que o

desenvolvimento de atividades voltadas para o compartilhamento e disseminação de conhecimentos tende a ser mais facilitado pela ausência de muitos níveis hierárquicos o que, por outro lado pode ser prejudicado exatamente pela eventual necessidade de uma maior concentração de diferentes responsabilidades por profissional. Isso poderia significar a ausência de especialistas no assunto gestão do conhecimento e até mesmo a um menor grau de entendimento quanto aos seus conceitos. Diante disso, a análise em empresas de menor porte deveria estar fortemente alinhada com a experiência que os profissionais possuísem em gestão do conhecimento.

Com relação às organizações com maior quantidade de colaboradores, a despeito das questões relativas à maior quantidade de níveis hierárquicos, o que pode ser um ponto negativo, é importante destacar que essas empresas tendem a ter maiores condições de desenvolver atividades com foco mais estratégico, uma vez que, via de regra, possuem áreas e, conseqüentemente, profissionais com preocupação constante nas mudanças ocorridas nos mercados de atuação, o que denota uma maior preocupação estratégica. Também se observa que a própria presença de um maior número de profissionais permitiria a existência de um melhor entendimento quanto à necessidade de se verificar os benefícios proporcionados, pois ele poderia estar disseminado de forma mais efetiva nas diversas áreas da organização, mesmo que de maneira pouco estruturada, ou até mesmo mais informal.

Quanto às organizações que fizeram parte da pesquisa, notou-se uma participação mais representativa das organizações com até 1.000 funcionários, cerca de 72%, principalmente daquelas com até 100 colaboradores e aquelas com 500 a 1.000, que representaram, cada uma delas, perto de 28%. Essa distribuição quanto à quantidade de funcionários permitiu uma constatação clara em relação à ausência de grandes corporações, com mais de 5.000 ou 10.000 colaboradores, o que é uma realidade no mercado brasileiro como um todo. A partir dessa divisão nos perfis das empresas, observa-se que a tendência seria ter resultados gerais mais alinhados com empresas de menor porte, de acordo com as faixas existentes, o que seria um indicativo da existência de estruturas organizacionais não tão grandes, com média dificuldade no fluxo de compartilhamento dos conceitos e com tendência a não possuírem áreas específicas voltadas para gestão do conhecimento.

Tabela 6 - Distribuição das empresas por quantidade de funcionários

Quantidade de Profissionais	%
Até 100 Funcionários	27%
Entre 100 e 500 Funcionários	17%
Entre 500 e 1.000 Funcionários	28%
Entre 1.000 e 2.500 Funcionários	14%
Entre 2.500 e 5.000 Funcionários	8%
Entre 5.000 e 10.000 Funcionários	3%
Mais de 10.000 Funcionários	3%

Fonte: Autor

Fonte: Autor

Gráfico 10 - Distribuição das empresas por quantidade de funcionários

4.5.3 Experiência da Empresa

De forma similar à identificada quanto à análise feita em relação à experiência dos profissionais questionados, também se identificou como relevante a análise de acordo com a experiência das próprias organizações, o que se difere um pouco da análise anterior, uma vez que a maior *expertise* da empresa, com relação às iniciativas de gestão do conhecimento, tende a permitir um maior reconhecimento quanto à disseminação dos relevantes conceitos sobre gestão do conhecimento no mercado de uma forma geral, enquanto que no caso da experiência estar com o profissional, o entendimento pode ser oriundo de uma *expertise* obtida em outra organização ou fruto de interesse próprio.

A análise observada a partir dos resultados das empresas sem experiência em gestão do conhecimento permitiria uma compreensão pouco objetiva quanto aos efetivos benefícios que podem ser obtidos, já que seria baseada em uma visão externa, sem a existência de um comprometimento maior anterior, o que é fundamental e só se obtém ao longo de anos de desenvolvimento dessas atividades. Seria um entendimento próximo àquele apresentado junto aos profissionais sem experiência, baseado em entendimento teórico e/ou fruto de observação externa, resultado de experiência observada no mercado em geral, isto é, com menor intensidade quanto à efetiva aplicabilidade dos conceitos e das atividades.

No que diz respeito aos resultados apresentados junto às empresas com experiência nessas iniciativas, seria possível observar um entendimento mais claro quanto à identificação daquilo que realmente poderia ser obtido por uma organização que desenvolve iniciativas voltadas para a criação, compartilhamento e disseminação de conhecimentos. Isso se torna possível uma vez que os anos de experiência no desenvolvimento das mesmas permitem vislumbrar, mais claramente, a presença dos conceitos de gestão do conhecimento ao longo das várias áreas da empresa, o que acaba por influenciar as respostas indicadas pelos profissionais. Permitiria uma visão holística, mais próxima dos conceitos voltados para gestão do conhecimento que, de forma efetiva, foram postos em prática.

É necessário fazer uma importante ressalva, que também foi feita na análise quanto à experiência dos profissionais, no que diz respeito a identificar quais iniciativas estão voltadas efetivamente para gestão do conhecimento. Dessa forma, a questão apresentada considera a existência de experiência no desenvolvimento de iniciativas voltadas para inovação e para a criação, registro e compartilhamento de conhecimentos, não considerando como essencial a “chancela” da marca “gestão do conhecimento”. Esse tipo de observação permitiria que o entendimento não se limitasse a proximidade de conceitos formais e estruturados relacionados com a gestão do conhecimento, o que poderia gerar a falsa impressão de que se trata de uma novidade pautada em novas atividades relacionadas à criação e compartilhamento de conhecimentos.

Com relação às empresas que fizeram parte desta pesquisa, a despeito de se verificar um significativo percentual de organizações com mais de 5 anos de experiência, mais de 52%, sendo que 28% de empresas com mais de 10 anos, é interessante observar que uma das faixas mais representativas foi aquela formada por empresas sem qualquer experiência em iniciativas e atividades voltadas para gestão do conhecimento, quase 14%. Em tempo, também foi significativa a participação de empresas com 2 a 5 anos de experiência, por volta de 22%. De qualquer maneira, observa-se uma relevante faixa de empresas com experiência no assunto, o que tenderia a apresentar resultados gerais mais pautados na efetiva prática de iniciativas voltadas para a identificação dos benefícios a serem proporcionados pela gestão do conhecimento.

Tabela 7 - Distribuição das empresas por experiência

Experiência da Empresa	%
Não Tem	14%
0 - 1 ano	3%
1 - 2 anos	8%
2 - 3 anos	11%
3 - 5 anos	11%
5 - 10 anos	25%
Mais de 10 anos	28%

Fonte: Autor

Fonte: Autor

Gráfico 11 - Distribuição das empresas por experiência

4.6 Análise da avaliação sobre a preocupação na mensuração dos resultados proporcionados pela gestão do conhecimento

A avaliação quanto ao índice de preocupação das organizações em medir os resultados obtidos a partir da inovação e gestão do conhecimento foi feita com base na questão apresentada a seguir:

- ✓ Existe uma grande preocupação em medir os resultados proporcionados pela Inovação e pela Gestão do Conhecimento.

Os profissionais tiveram 5 alternativas de resposta, foram elas: Concordo Totalmente, Concordo, Concordo Parcialmente, Discordo, Discordo Totalmente.

Mostrou-se ser de grande relevância a preocupação das organizações na mensuração dos resultados a serem proporcionados através das atividades voltadas para inovação e gestão do conhecimento, uma vez que, admitindo-se como aprovação efetiva quanto à concordância a indicação das alternativas Concordo Totalmente e Concordo, a adesão foi superior a 63%. Este resultado, especificamente, era esperado, uma vez que a gestão do conhecimento deve ser entendida pelas organizações em geral como algo que propiciará melhorias para as mesmas e para ser notada, deve ter seus resultados como sendo passíveis de mensuração.

É importante, no entanto, observar que o questionamento diz respeito ao fato de existir, ou não, uma grande preocupação por parte das organizações, o que amplia, ainda mais, a relevância do índice de concordância quanto à existência de uma grande preocupação, isto é, mesmo quando os profissionais informaram não concordar com esta questão, ou concordar com menos intensidade, não significava que não houvesse preocupação alguma quanto à medição e sim que não havia “grande” preocupação. Esta observação permite, caso levada ao extremo, em uma análise rápida, estender o grau de concordância quanto à existência de preocupação por parte das empresas questionadas junto aos que indicaram a alternativa Concordo Parcialmente, o que levaria a adesão para um patamar superior aos 88%. A discordância quanto a esta preocupação foi um pouco superior aos 8%, o que é um percentual realmente baixo, uma vez que é um índice mais baixo do que o das empresas que informaram não ter experiência alguma em iniciativas de gestão do conhecimento, que foram cerca de 14%, permitindo afirmar que entre as

organizações que nunca desenvolveram atividades tendo como objetivo a inovação, bem como a criação, registro e disseminação de conhecimento, quase metade delas, ainda assim, informaram que há a preocupação em medir os resultados oriundos por este tipo de iniciativa. Por fim, apenas cerca de 3% dos profissionais não responderam esta questão.

De uma forma geral, independentemente das características específicas de cada organização, é possível concluir que parte significativa das organizações, incluindo aquelas que não têm nenhuma experiência no assunto, entende ou se preocupa com relação à mensuração dos resultados devidos às iniciativas voltadas para gestão do conhecimento. De qualquer maneira, é importante considerar que caso a questão sobre mensuração dos benefícios fosse relativa a outro assunto que não a gestão do conhecimento, é muito provável que o índice de preocupação fosse alto também, pois, nos dias atuais, é entendimento comum nas organizações a necessidade de se ter resultados objetivos sobre as ações e atividades que desenvolvem.

Tabela 8 - Resultados sobre índice de preocupação em mensurar a gestão do conhecimento

Grau de Concordância	%
Concordo Totalmente	31%
Concordo	32%
Concordo Parcialmente	25%
Discordo	6%
Discordo Totalmente	3%
Não Respondeu	3%

Fonte: Autor

Fonte: Autor

Gráfico 12 - Resultados sobre índice de preocupação em mensurar a gestão do conhecimento

As avaliações pertinentes à preocupação em mensurar os resultados da gestão do conhecimento de acordo com o perfil dos profissionais e das empresas que participaram desta pesquisa *survey* são apresentadas em detalhes no Apêndice B.

4.6.1 Análise de acordo com o setor de atividade das empresas

Entre as 104 empresas que responderam ao questionário, observou-se uma divisão entre aquelas que atuam em setores de atividades reconhecidos como mais voltados para o desenvolvimento de novas tecnologias e na implantação de inovações, que foram cerca de 37%, e as organizações que fazem parte dos setores tradicionais da economia, que foram a maioria, cerca de 63%.

Tabela 9 – Distribuição das empresas por setor de atividade

Empresa	%
Setores Tradicionais	63%
Setores Inovadores	37%

Fonte: Autor

Em tempo, foram considerados setores voltados para inovação aqueles, relacionados com o desenvolvimento de softwares, de sistemas de Tecnologia da

Informação e projetos voltados para as áreas de Telecomunicações, *Internet* e Tecnologia de Ponta. Já os setores considerados como tradicionais são aqueles voltados para as áreas de Construção, Metalurgia, Mecânica, Mineração, Química, dentre outros, cujo foco de suas atividades não está atrelado, necessariamente, ao desenvolvimento de novas tecnologias e de processos voltados para a Inovação.

Com relação à preocupação em medir os resultados proporcionados pela Inovação e Gestão do Conhecimento, notou-se nas empresas que fazem parte dos setores tradicionais da economia, um expressivo percentual de concordância, cerca de 83%, uma preocupação alta, porém, menor que aquela encontrada nas empresas dos setores mais inovadores, onde 100% das organizações indicaram esta preocupação. É importante, no entanto, citar que se for considerada a faixa de maior concordância, formada pelas duas primeiras alternativas, o percentual dos setores tradicionais foi de 66%, maior que aquela encontrada na mesma faixa para os setores inovadores, que foi de 61%. Esta diferença se explica devido ao menor conhecimento, mais profundo, quanto às demandas que tal preocupação poderá proporcionar quanto ao desenvolvimento de ações voltadas para a medição destes resultados, o que levou as empresas dos setores mais tradicionais a concentrarem suas respostas nas alternativas de maior concordância, enquanto as organizações dos setores mais inovadores se dividiram de forma harmônica pelas três (3) alternativas de concordância, o que inclusive não ocorreu nas organizações dos setores tradicionais, que apresentaram um percentual de 17% de discordância quanto à preocupação na medição dos resultados.

Os dados levantados para a análise da preocupação na mensuração dos resultados de acordo com o setor de atividade são apresentados na Tabela 25, no Apêndice C.

4.6.2 Análise de acordo com o faturamento das empresas

Notou-se que nas empresas com menor valor de faturamento anual, até R\$ 50 milhões, a concordância com a preocupação organizacional é ligeiramente maior se comparado ao apresentado pelas empresas de maior porte, com faturamento

superior a R\$ 250 milhões, 58% contra 55%. Nestas faixas de análise, convém destacar o que aconteceu, em particular, em duas delas: a primeira, a das organizações com até R\$ 20 milhões anuais de faturamento, o índice de preocupação passou de 70%. A, outra, aquela composta por organizações com mais de R\$ 500 milhões, aproximou-se dos 40%.

Já nas empresas com faturamento entre estes dois patamares, de R\$ 50 milhões e de R\$ 250 milhões, observa-se o maior percentual de concordância, 64%. Mediante estas informações conclui-se que há uma posição intermediária no ponto de vista do faturamento, na qual as empresas identificam como de grande relevância a mensuração das iniciativas voltadas para o compartilhamento de conhecimentos, que, no entanto, é deixada de lado quando o faturamento atinge patamares superiores.

Os dados levantados para a análise da preocupação na mensuração dos resultados de acordo com o faturamento das empresas são apresentados na Tabela 28, no Apêndice D.

4.6.3 Análise de acordo com o tipo de capital das empresas

Quanto à preocupação em medir os resultados da gestão do conhecimento independentemente da origem do capital, se nacional, internacional ou misto, os índices foram bem altos. Convém ressaltar, no entanto, que as empresas com capital 100% nacional foram as que apresentaram o menor índice de preocupação, com cerca de 83%, enquanto que as empresas com capital predominantemente internacional apresentaram o índice de 93%. Este dado permite verificar que as empresas de origem estrangeira possuem um maior entendimento quanto à importância de se preocupar com esta medição.

Interessante notar que as empresas com capital formado de maneira equilibrada, internacional e nacional, foram unânimes em reconhecer a preocupação em causa, o que permite constatar que a referida composição parece ser a mais alinhada para o desenvolvimento deste conceito voltado para a mensuração.

De volta à análise com relação às empresas nacionais, observa-se que 100% das organizações estatais apresentaram a preocupação de forma enfática, o que pode ser justificado pela freqüente presença de empresas estatais no patrocínio e no desenvolvimento de eventos e projetos voltados para a gestão do conhecimento, o que tem sido muito notado no mercado nacional.

Os dados levantados para a análise da preocupação na mensuração dos resultados de acordo com o tipo de capital das empresas são apresentados na Tabela 31, no Apêndice E.

4.6.4 Análise de acordo com a abrangência de atuação das empresas

100% das empresas com atuação exclusivamente no mercado local, indicou preocupação em medir os resultados referentes à gestão do conhecimento, enquanto que 88% das empresas que atuam no mercado nacional, como um todo, mostraram-se preocupadas com esta mensuração. Por fim, cerca de 93% das empresas que atuam globalmente, preocupam-se com a questão.

Estas diferenças nos índices de preocupação de acordo com a abrangência de atuação, não permitiram vislumbrar um perfil claro a ser alinhado pelas organizações. De qualquer forma, notou-se que os índices de preocupação são significativamente altos, o que vislumbra a existência de um alinhamento quanto ao entendimento das empresas, independentemente da área de atuação das mesmas.

Os dados levantados para a análise da preocupação na mensuração dos resultados de acordo com a abrangência de atuação das empresas são apresentados na Tabela 34, no Apêndice F.

4.6.5 Análise de acordo com a quantidade de funcionários das empresas

Com relação à quantidade de colaboradores, a pesquisa apresentou resultado um pouco divergente daquele constatado na análise que tomou como base o

faturamento, uma vez que se verificou um grau de concordância sensivelmente maior naquelas empresas com até 500 funcionários, quando comparados com as que possuem uma quantidade superior a esta, 80% contra 55%, sendo que o percentual de concordância reduz-se à medida que se limita a faixa de empresas com uma quantidade maior de funcionários (empresas com mais de 2500 funcionários, 40% de concordância). Mediante estes resultados, observou-se que empresas de menor porte tendem a ter uma maior preocupação na mensuração de resultados, muito possivelmente devido haver maior proximidade entre as áreas, demonstrando a existência de uma maior integração dos funcionários junto às áreas administrativas. É claro que o fato de empresas possuírem uma maior quantidade de colaboradores não pode ser sinônimo de não haver integração e proximidade entre as equipes. No entanto, notou-se que a menor preocupação em medir os resultados devidos à gestão do conhecimento pode significar um menor alinhamento da organização junto aos conceitos voltados para a inovação e a criação e compartilhamento de conhecimentos.

Os dados levantados para a análise da preocupação na mensuração dos resultados de acordo com o número de funcionários das empresas são apresentados na Tabela 37, no Apêndice G.

4.7 Análise da avaliação sobre a divulgação interna dos resultados proporcionados pela gestão do conhecimento

A análise quanto à efetiva divulgação dos resultados obtidos através do desenvolvimento de atividades e iniciativas voltadas para gestão do conhecimento, foi feita a partir da seguinte questão:

✓ Os resultados são amplamente divulgados internamente (aos funcionários)

Os profissionais tiveram 5 alternativas de resposta, foram elas: Concordo Totalmente, Concordo, Concordo Parcialmente, Discordo, Discordo Totalmente.

De forma similar à observada no questionamento anterior, também foi notado um significativo índice de concordância quanto à divulgação interna dos resultados, superior a 58%, porém, um pouco menor quanto à preocupação em se medir, o que também permite verificar uma maior restrição em relação à divulgação junto aos funcionários. É realmente representativo o entendimento quanto à divulgação interna, uma vez que ela, por si só, já serve de atendimento de um importante conceito que fundamenta a gestão do conhecimento, referente à efetiva disseminação e compartilhamento de informações e conhecimentos junto a todos os funcionários da organização. Isto, necessariamente, não ocorreria caso os resultados sejam acessíveis a apenas alguns poucos membros da empresa.

Analogamente ao que foi feito na análise quanto à preocupação na medição, questionamento anterior, caso seja estendido o índice de concordância aos profissionais que indicaram a alternativa Concordo Parcialmente, o índice aumentaria a um patamar superior aos 80%. Também é importante tecer consideração similar àquela feita em relação à análise de índice de preocupação em medir os resultados, no que diz respeito à possível obtenção de índice similar em relação à divulgação de resultados internos, de uma forma geral. Caso o assunto em questão não fosse gestão do conhecimento, a tendência também seria de se observar que há uma relevante preocupação em divulgar resultados. A única diferença nesta análise, no entanto, diz respeito a saber se há a divulgação para todos os níveis hierárquicos, bem como se a mesma abrange todas as informações relativas aos resultados obtidos, até se positivos ou negativos.

Quanto à discordância relacionada a esta questão, observou-se um índice mais significativo, perto dos 17%, superior até mesmo ao percentual de organizações que não possuem qualquer experiência em gestão do conhecimento, que foram 14%, donde se permite observar a existência clara de empresas que possuem experiência em gestão do conhecimento, têm preocupação em medir seus resultados, mas que, no entanto, não os divulgam aos seus colaboradores. Também é possível notar que o desenvolvimento de ações relativas à divulgação interna possui uma maior restrição do que até mesmo aquelas que visam a desenvolver iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento e sua mensuração.

Com relação à própria natureza e objetivo do questionamento, observou-se que os resultados apresentados permitem identificar o quanto às organizações divulgam os resultados pertinentes à gestão do conhecimento junto a seus colaboradores, uma vez que a questão limita o profissional a informar o que necessariamente acontece em sua organização.

Tabela 10 - Resultados sobre o índice de divulgação dos resultados devidos a gestão do conhecimento

Grau de Concordância	%
Concordo Totalmente	22%
Concordo	36%
Concordo Parcialmente	22%
Discordo	11%
Discordo Totalmente	6%
Não Respondeu	3%

Fonte: Autor

Fonte: Autor

Gráfico 13 - Resultados sobre o índice de divulgação dos resultados devidos a gestão do conhecimento

As avaliações pertinentes à divulgação dos resultados da gestão do conhecimento de acordo com os perfis dos profissionais e das empresas que participaram desta pesquisa *survey* são apresentadas em detalhes no Apêndice H.

4.7.1 Análise de acordo com o setor de atividade das empresas

Quanto à divulgação interna dos resultados proporcionados, notou-se, novamente, que as empresas de setores tradicionais apresentaram um índice de concordância menor que aquelas de setores inovadores, com 72% contra os 100% destas. Observa-se que o percentual de concordância nos setores tradicionais em divulgar, é ainda menor que o de preocupação em mensurar o resultado (72% x 83%). Esta queda se justifica pelo fato de que, ao abordar a questão relacionada à divulgação, as empresas acabam por ter que, obrigatoriamente, possuir experiências e práticas voltadas para a gestão do conhecimento. Com relação às empresas dos setores inovadores, é clara a comprovação sobre o quanto, tanto a preocupação como a divulgação dos resultados é reconhecida por todas elas, por mais que haja diferentes graus de concordância. Curioso notar que as adesões mais intensas (Concordo Totalmente) caíram pela metade nas empresas tradicionais e se mantiveram no mesmo patamar nas empresas inovadoras, quando comparados aos índices de preocupação em mensurar e os de divulgação interna dos resultados. Os dados levantados para a análise da divulgação interna dos resultados de acordo com o setor de atividade são apresentados na Tabela 26, no Apêndice C.

4.7.2 Análise de acordo com o faturamento das empresas

Diferentemente do que foi notado com relação à preocupação em mensurar os resultados, quando verificou uma pequena diferença entre as empresas com até R\$ 50 milhões de faturamento anual, e aquelas com mais de R\$ 250 milhões, notou-se que quando a questão diz respeito à divulgação dos resultados, as empresas de

menor faturamento estão muito mais alinhadas com esta necessidade. A pesquisa indicou 83% de concordância para as empresas menores (até R\$ 50 milhões) contra 37% daquelas com maior faturamento (superior a R\$ 250 milhões), sendo que nenhuma organização pertencente a esta última faixa apresentou concordância total quanto a esta divulgação (0%).

Estes dados servem para reafirmar um maior alinhamento dos conceitos voltados para os resultados da gestão do conhecimento nas organizações com menor faturamento, o que havia sido levemente notado na questão relativa à preocupação na medição, mas que foi fortemente observada com relação à divulgação interna dos resultados junto aos seus colaboradores. Esta conclusão serve de indicativo sobre o quanto organizações que tendem a ser de maior porte, por possuírem maior faturamento, se distanciam de seus colaboradores, a ponto de não se preocuparem em divulgar para os mesmos os resultados devidos a atividades desenvolvidas, uma vez que a preocupação, por si só, em medir os resultados não varia de acordo com os diferentes níveis de faturamento das empresas, conforme foi observado no item 4.6.2.

Os dados levantados para a análise da divulgação interna dos resultados de acordo com o faturamento das empresas são apresentados na Tabela 29, no Apêndice D.

4.7.3 Análise de acordo com o tipo de capital das empresas

Quanto à divulgação dos resultados, observou-se um comportamento muito próximo entre as empresas independentemente da origem do capital, nacional e/ou estatal, e/ou internacional, do que aquele apresentado com relação à preocupação em medir os resultados. A única diferença disse respeito ao menor índice observado nas empresas nacionais, que caiu de 83% para 75%. Nas demais organizações, os dados apresentados foram praticamente os mesmos.

De um modo geral, observa-se que a proximidade entre os resultados nas empresas de capital estrangeiro e estatal indica que nestas organizações os conceitos voltados para a mensuração e conseqüente divulgação dos resultados estão mais

consolidados, o que é um importante indicativo quanto à relevância da gestão do conhecimento nas mesmas. Por outro lado, nota-se que um importante “caminho” ainda deve ser percorrido pelas empresas brasileiras.

Os dados levantados para a análise da divulgação interna dos resultados de acordo com o tipo de capital das empresas são apresentados na Tabela 32, no Apêndice E.

4.7.4 Análise de acordo com a abrangência de atuação das empresas

No que tange à divulgação dos resultados, observou-se um comportamento muito próximo ao apresentado pelas empresas, de acordo com a abrangência de sua atuação, na questão relacionada à preocupação em medir os resultados, inclusive com relação aos próprios índices apresentados. A única diferença disse respeito às empresas que atuam no mercado nacional, onde o índice caiu de 88% para 77%.

Os dados levantados para a análise da divulgação interna dos resultados de acordo com a abrangência de atuação das empresas são apresentados na Tabela 35, no Apêndice F.

4.7.5 Análise de acordo com a quantidade de funcionários das empresas

Foram observados dados similares aos apresentados com relação às análises feitas de acordo com a evolução do faturamento das organizações, apesar dos valores percentuais terem sido menores. Em tempo, 80% das empresas com até 500 funcionários concordam que os resultados medidos são divulgados internamente, contra 45% nas organizações com mais de 500 colaboradores, sendo que na faixa que engloba apenas empresas com mais de 2500 funcionários, o grau de concordância cai para 20%. Estes resultados reforçam, ainda, a dificuldade em desenvolver, com sucesso, as atividades voltadas para a divulgação interna de resultados em empresas com maior quantidade de colaboradores, o que projeta a necessidade de se desenvolver um maior alinhamento junto aos conceitos que

norteiam a busca pela inovação constante e o compartilhamento e disseminação das experiências adquiridas ao longo dos anos.

Os dados levantados para a análise da divulgação interna dos resultados de acordo com o número de funcionários das empresas são apresentados na Tabela 38, no Apêndice G.

4.8 Análise da avaliação dos benefícios a partir da gestão do conhecimento

Os benefícios potencialmente obtidos a partir da gestão do conhecimento foram avaliados de acordo com o peso, de 1 a 5, atribuído por profissional questionado, quanto à efetiva obtenção de cada um deles. Entendeu-se que esta avaliação quanto à ocorrência ou não do benefício poderia ser resultado de uma análise subjetiva por parte do profissional, razão por que foi incluída a questão quanto à efetiva mensuração do mesmo, o que permitiria um melhor alinhamento entre as respostas indicadas para cada um dos benefícios.

Este alinhamento ocorreu e pode ser evidenciado quando verificamos que 4, entre os 5 benefícios mais bem avaliados também foram identificados entre aqueles mais possíveis de serem realmente mensurados. Isto se justifica pelo fato de que, ao reconhecer a obtenção de determinado benefício, é maior o entendimento quanto à real possibilidade de mensuração do mesmo.

Nenhum dos benefícios avaliados recebeu a valorização média máxima, que seria 5 (cinco). No entanto, verificou-se uma grande proximidade nos valores recebidos por benefício, sendo que 19 dos 26 itens analisados receberam valores médios que apresentaram uma diferença menor que 10% entre si. É importante verificar que mesmo os que foram avaliados de forma mais crítica, pois receberam menores valores, ainda assim foram considerados como reais benefícios a serem obtidos, uma vez que alcançaram patamares superiores a 3,5, de um máximo de 5,0, sendo que apenas 5 ficaram com valores médios finais abaixo de 4,0. Acrescenta-se que o benefício referente ao Aumento da Cotação das Ações da Organização foi aquele que recebeu o menor valor, 3,6.

Tabela 11 - Benefícios mais bem avaliados

Benefício	Valor
Melhor Capacitação dos Colaboradores	4,50
Aumento do Capital Intelectual	4,47
Aumento de Produtividade	4,35
Aumento de Lucratividade	4,26
Aumento da Qualidade do Produto / Serviço	4,26

Fonte: Autor

Tabela 12 - Benefícios menos bem avaliados

Benefício	Valor
Aumento da Cotação das Ações da Organização	3,59
Entrada em Novos Mercados	3,65
Aumento do Mercado	3,68
Aumento de Participação no Mercado	3,88
Respostas Mais Rápidas ao Mercado	3,97

Fonte: Autor

Quanto à possibilidade de mensuração dos benefícios também foi observada uma grande concordância, sendo que 12 deles, entre os 26, apresentaram mais de 80% de adesão, dentre os quais 6 (seis) deles obtiveram um índice superior a 90%. Ressalta-se, novamente, que dentre os 5 (cinco) benefícios que receberam o maior percentual de concordância quanto à mensuração, apenas um deles, o que diz respeito à Redução de Custos, não ficou entre os 5 (cinco) benefícios mais bem

avaliados. Esta constatação permite identificar um alinhamento quanto à importância da obtenção do benefício e de sua efetiva mensuração.

Em relação aos benefícios considerados como aqueles de mais difícil mensuração, não se observou um alinhamento junto àqueles menos valorizados, com exceção do item que diz respeito ao Aumento da Cotação das Ações da Organização, que foi o benefício menos valorizado e o compreendido como o segundo mais difícil de ser mensurado. Por outro lado o benefício relacionado ao Aumento do Capital Intelectual foi um dos 5 (cinco) mais valorizados, ao mesmo tempo em que foi um dos 5 (cinco) mais identificados quanto a impossibilidade de mensuração.

Tabela 13 - Benefícios com maior concordância de mensuração

Benefício	% SIM
Aumento da Qualidade do Produto / Serviço	97%
Aumento de Produtividade	97%
Aumento de Lucratividade	94%
Redução de Custos	94%
Melhor Capacitação dos Colaboradores	94%

Fonte: Autor

Tabela 14 - Benefícios com menor concordância de mensuração

Benefício	% SIM
Melhor Comunicação	56%
Aumento da Cotação da Ação da Organização	62%
Aumento do Capital Intelectual	62%
Criação de Maior Valor ao Cliente	65%
Retorno nos Investimentos para GC	68%

Fonte: Autor

É importante considerar que estes resultados dizem respeito às diferentes organizações que possuem características bem distintas entre si, inclusive com ou sem experiência em gestão do conhecimento. Diante disso, as análises específicas que consideram as especificidades de cada empresa permitirão uma melhor identificação quanto às questões e entendimentos apresentados sobre cada um dos benefícios. Estas análises no que tange à avaliação da valorização, bem como à possibilidade de mensuração dos benefícios relacionados a cada uma das Perspectivas do Modelo de Mensuração, de acordo com os perfis dos profissionais e das empresas que participaram desta pesquisa *survey* são apresentadas, em detalhes, nos Apêndices I, J, K e L.

4.8.1 Análise de acordo com setor de atividade das empresas

As empresas de setores tradicionais identificaram a obtenção do benefício relacionado à Melhor Capacitação dos Colaboradores com valor de 4,5, que também foi reconhecido como aquele mais factível de ser mensurado, aliás o único, com 100% de entendimento. É exatamente esta a grande diferença apresentada entre as

empresas dos setores tradicionais e inovadores. Enquanto as primeiras identificaram um único benefício com a maior pontuação e possibilidade de mensuração, as outras reconheceram 4 (quatro) benefícios com pontuação destacada e 5 com 100% de entendimento quanto à sua mensuração, o que pode ser justificado pelo fato delas possuírem mais experiência nas práticas voltadas para inovação e gestão do conhecimento, permitindo haver um melhor entendimento quanto à obtenção e medição dos benefícios.

Nas empresas dos setores inovadores, os benefícios que receberam a maior pontuação foram Melhor Capacitação dos Colaboradores, Retenção e Atração de Melhores Colaboradores, Melhor Comunicação e Aumento do Capital Intelectual. Interessante notar que os três primeiros benefícios fazem parte das Perspectivas de Recursos Humanos do Modelo de Mensuração, denotando a maior proximidade com o componente relacionado com as Pessoas, naquelas empresas.

Quanto à possibilidade de mensuração, os benefícios voltados para o Aumento da Produtividade, Compartilhamento das Melhores Práticas, Novas e Melhores Formas de Trabalho, Aumento da Qualidade do Produto/Serviço e de Melhorias nos Processos da Organização foram reconhecidos por 100% das empresas, todos vinculados às Perspectivas de Eficiência Operacional, cujas atividades, de forma costumeira, já possuem indicadores de medição. Esta observação permite verificar que ainda há questões a serem desenvolvidas em relação a fazer com que os benefícios voltados para Pessoas, Estratégia e Econômico-Financeiro também sejam reconhecidos como passíveis de mensuração.

Outra importante questão que pode ser verificada nesta análise diz respeito à grande quantidade de benefícios que receberam patamares abaixo de 50%, quanto a sua mensuração em empresas dos setores tradicionais. Foram eles, Criação de Maior Valor ao Cliente, Aumento do Capital Intelectual, Compartilhamento das Melhores Práticas e Melhor Comunicação, sendo que este último com apenas 32% de entendimento. O Benefício de Compartilhamento das Melhores Práticas foi reconhecido por apenas 44% enquanto que 100% das empresas inovadoras tiveram este entendimento, permitindo concluir que as empresas dos setores tradicionais ainda entendem que o compartilhamento é um desafio. O menor índice percentual

de efetiva mensuração nas empresas dos setores inovadores foi de 69%, no benefício voltado para o Aumento da Cotação da Organização.

Os dados levantados para a análise dos benefícios de acordo com o setor de atividade são apresentados na Tabela 27, no Apêndice C.

4.8.2 Análise de acordo com o faturamento das empresas

As empresas com faturamento anual de até R\$ 100 milhões foram mais críticas com relação aos benefícios a serem obtidos a partir da gestão do conhecimento, uma vez que nenhum deles obteve a pontuação média máxima, 5,0. Os benefícios mais reconhecidos foram os relacionados com o Aumento do Capital Intelectual, o Aumento da Capacidade de Aprendizado e o Aumento da Colaboração na Organização, com 4,8, o que indica uma maior tendência junto aos benefícios das Perspectivas de Eficiência Operacional. Já as organizações com faturamento anual superior ao dessa faixa, mostraram maior reconhecimento quanto aos benefícios, uma vez que os indicaram com valor máximo, em especial aqueles voltados para Melhor Tomada de Decisão, para Melhor Capacitação dos Colaboradores, para a Retenção e Atração de Melhores Colaboradores e para o Aumento do Capital Intelectual. Este último, aliás, foi o único em concordância com as empresas de menor faturamento anual. Observou-se, também, nessas organizações de maior receita, um maior equilíbrio junto às várias Perspectivas do modelo (Recursos Humanos, Econômico-Financeira, Eficiência Operacional e Estratégica), o que permite o entendimento de que tais organizações tendem a ter maior equilíbrio quanto à identificação dos benefícios que podem ser obtidos, o que não ocorre no caso das demais empresas que possuem um foco mais voltado para a eficiência de suas operações, como foi visto anteriormente.

Já com relação à efetividade de mensuração dos benefícios, observou-se um certo equilíbrio nos índices de concordância ao longo das diversas faixas de faturamento anual, com altos valores médios, dos quais se destacam aqueles voltados para a Melhor Tomada de Decisão, ao Melhor Conhecimento sobre o Cliente, às Respostas

Mais Rápidas ao Mercado, à Melhor Capacitação dos Colaboradores, ao Aumento de Produtividade e ao Aumento de Qualidade do Produto/Serviço. Por outro lado, o benefício voltado para o Aumento da Cotação da Organização foi aquele menos identificado como passível de mensuração.

Os dados levantados para a análise dos benefícios de acordo com o faturamento das empresas são apresentados na Tabela 30, no Apêndice D.

4.8.3 Análise de acordo com o tipo de capital das empresas

Nas empresas nacionais, os benefícios reconhecidos como os mais relevantes foram os de Aumento de Lucratividade e de Produtividade, com 4,8 e 4,6, respectivamente, enquanto que o menos identificado foi o relacionado com a Entrada de Mercados, com média de 3,2. Estes resultados permitem visualizar um perfil mais imediatista nessas organizações, uma vez que identificam um aumento de lucratividade e aumento de produtividade, sem a identificação da necessidade de entrada em novos mercados.

Nas empresas estatais, notou-se uma maior identificação com relação aos benefícios voltados para a Melhor Tomada de Decisão, a Melhor Capacitação dos Colaboradores, Compartilhamento das Melhores Práticas e de Aumento da Lucratividade. De forma diferente ao notado nas empresas nacionais privadas, o Aumento de Lucratividade, que faz parte da Perspectiva Econômico-Financeira, foi identificado e valorizado da mesma forma que os de outros benefícios voltados com as Perspectivas de Recursos Humanos, Estratégica e de Eficiência Operacional, isto é, os benefícios percorreram as 4 perspectivas do modelo de mensuração.

Já com relação às organizações de capital estrangeiro, é interessante notar um grande equilíbrio na valorização dos benefícios. No entanto, destaca-se que o benefício que foi valorizado mais consistentemente foi o de Melhor Capacitação dos Colaboradores, mas com um valor relativamente baixo, menor que 4,4, o que destoou bastante das demais organizações que indicaram, de forma freqüente e com valorização máxima, uma série de benefícios. Esta criticidade na avaliação

permite visualizar um maior conhecimento específico e detalhado com relação à obtenção dos mesmos, uma vez que já foi notado, em análises anteriormente apresentadas, uma maior proximidade dessas empresas com os conceitos voltados para a gestão do conhecimento.

Quanto à efetividade na mensuração dos benefícios, as empresas estrangeiras apresentaram, na média, índices maiores que aqueles das empresas nacionais, o que também se deve a maior proximidade daquelas organizações com a gestão do conhecimento. Cabe salientar que o único benefício que obteve 100% de reconhecimento quanto à mensuração para ambas as organizações foi aquele relacionado com o Aumento de Produtividade. Ressalta-se, no entanto, que as empresas de capital nacional apresentaram os índices mais baixos de identificação quanto à mensuração dos benefícios.

Os dados levantados para a análise dos benefícios de acordo com o tipo de capital das empresas são apresentados na Tabela 33, no Apêndice E.

4.8.4 Análise de acordo com abrangência de atuação das empresas

Nas empresas que atuam local e nacionalmente, notou-se que os benefícios mais reconhecidos foram os relacionados com a Melhor Tomada de Decisão, a Melhor Capacitação dos Colaboradores e o Aumento de Lucratividade, com valores médios próximos dos 4,7, o que não aconteceu com as organizações que atuam globalmente, cujos benefícios mais valorizados foram diferentes, os relacionados com o Melhor Conhecimento sobre Clientes, o Aumento de Capital Intelectual e o Aumento da Capacidade de Aprendizado, com índices próximos de 4,4. Nota-se que esta diferença, diante do que já foi observado em análises anteriores quanto à proximidade dos conceitos de gestão do conhecimento em empresas internacionais, seja um forte indicativo sobre o quanto esses benefícios são mais significativos quanto à sua efetiva obtenção.

Com relação à mensuração de tais benefícios, a despeito daqueles voltados para a Melhor Capacitação dos Colaboradores e Aumento de Produtividade terem sido

mais fortemente destacados pelos três grupos de empresas, divididos de acordo com a abrangência de atuação, verificou-se uma maior criticidade nas empresas com atuação nacional, o que se difere das outras análises realizadas. De qualquer forma, isso é um indicativo sobre um certo desalinhamento no entendimento sobre como desenvolver as atividades voltadas à mensuração, em empresas que estão com um foco de atuação “intermediário” entre ações locais e globais. Junto às empresas de atuação nacional, os benefícios relacionados com o Aumento do Capital Intelectual, Melhor Comunicação, Aumento do Grau de Inovação, Aumento da Capacidade de Aprendizado e Retorno nos Investimentos das Iniciativas para Gestão do Conhecimento apresentaram índices inferiores a 50%.

Os dados levantados para a análise dos benefícios de acordo com a abrangência de atuação das empresas são apresentados na Tabela 36, no Apêndice F.

4.8.5 Análise de acordo com a quantidade de funcionários das empresas

As empresas com até 100 funcionários foram as que identificaram os benefícios de forma mais evidente, com média de 4,3, sendo que os benefícios que obtiveram a maior valorização foram os relacionados com Aumento de Lucratividade, Redução de Custos e Melhor Comunicação. Interessante notar, no entanto, que o benefício voltado para a Melhor Capacitação dos Colaboradores, que foi pouco reconhecido nesta faixa de empresas, recebeu a maior valorização nas demais faixas, chegando, até mesmo, a receber valorização máxima junto às organizações com mais de 5.000 colaboradores. Tal discrepância é explicada a partir da identificação sobre a grande importância que a capacitação dos funcionários tem nas organizações de maior porte, o que serve de indicativo de sua relevância na busca da perenização das mesmas.

Com relação ao efetivo reconhecimento quanto à possibilidade de mensuração, notou-se, de forma linear, um alto índice de entendimento quanto a mesma, independentemente da quantidade de funcionários que a empresa possui. Curiosamente, observou-se que o benefício voltado para o Aumento do Capital

Intellectual apresentou um comportamento pouco convencional quando comparado a maioria dos demais benefícios, uma vez que apresentou um índice de 89% nas empresas menores e foi decaindo até atingir 40% nas empresas com mais de 10.000 colaboradores. Este comportamento no índice de entendimento quanto à mensuração foi rigorosamente o oposto daquele apresentado pelo benefício relacionado com o Aumento da Cotação da Organização, que foi de 67% nos grupos com até 100 funcionários e atingiu um patamar próximo aos 100% nas empresas com mais de 5.000 colaboradores. Estas significativas diferenças no comportamento de alguns benefícios, em detrimento ao fato da evolução da maioria deles ser similar, podem ser justificadas devido às próprias características básicas que diferem organizações de pequeno e de grande porte, entre as quais o próprio compartilhamento de entendimento sobre conceitos que margeiam a economia onde cada uma delas está inserida.

Os dados levantados para a análise dos benefícios de acordo com o número de funcionários das empresas são apresentados na Tabela 39, no Apêndice G.

4.9 Análise da avaliação dos benefícios de acordo com as perspectivas do Modelo de Mensuração

Conforme foi explicado no item 4.2. (Alinhamento entre a Pesquisa e o Modelo de Mensuração Desenvolvido), referente ao alinhamento do Modelo de Mensuração adotado e a pesquisa desenvolvida, os 26 benefícios apresentados na pesquisa foram devidamente distribuídos nas 4 (quatro) Perspectivas que fazem parte do Modelo de Mensuração; a Estratégica, a da Eficiência Operacional, a Econômico-Financeira e a de Recursos Humanos.

Uma análise foi desenvolvida a partir do agrupamento dos valores quanto à obtenção do benefício e dos índices de concordância de medição de cada um desses itens, em cada uma das perspectivas contempladas no Modelo de Mensuração, no intuito de identificar, mesmo que de forma indireta, o entendimento dos profissionais bem como de suas organizações.

Percebeu-se que os benefícios relacionados com os Recursos Humanos foram aqueles identificados com mais relevância, com 4,2, quanto à obtenção dos mesmos, ao passo que foram exatamente os menos reconhecidos como possíveis de mensuração, com cerca de 76%. Tal disparidade pode ser explicada diante da forte relação com as pessoas, que são identificadas como de grande relevância pelas organizações e que exatamente por tal motivo, demandam uma análise subjetiva quanto ao seu real valor, uma vez que não se pode limitar ao uso de critérios estritamente objetivos.

Já os itens atrelados com a Perspectiva Econômico-Financeira foram os menos valorizados quanto à sua obtenção, com 3,95, a única com média abaixo de 4,0. Este fato, de algum modo, permite desmistificar certo entendimento clássico que diz respeito ao fato das organizações desenvolverem suas atividades com foco básico e exclusivo voltado para os seus retornos econômicos e financeiros, o que também é, de forma habitual, rigorosamente exigido às iniciativas de gestão do conhecimento. Além disso, a mensuração desses benefícios, que em grande parte das organizações se fundamentam em modelos matemáticos através de indicadores numéricos, não são reconhecidos como aqueles mais passíveis de serem mensurados, uma vez que ficaram com um índice inferior ao dos benefícios relacionados com a Perspectiva Estratégica, com 80,5%.

Foi surpreendente o fato dos benefícios vinculados à Perspectiva Estratégica terem sido os identificados como aqueles mais possíveis de serem mensurados, com cerca de 82%, uma vez que, comumente, nas organizações, as áreas relacionadas com a estratégia não são reconhecidas como aquelas que tendem a apresentar indicadores bem definidos quanto aos resultados por elas propiciadas, o que, a princípio teria sido o próprio motivo pela criação e desenvolvimento do modelo de *Balanced Scorecard*. Quanto à real obtenção desses benefícios estratégicos, os itens que fazem parte da Perspectiva Estratégica ficaram apenas com o terceiro maior valor médio. De qualquer maneira, é razoável reconhecer a veracidade desse resultado, uma vez que os profissionais de estratégia tendem a ser aqueles que mais utilizam as informações e conhecimentos obtidos ao longo das inúmeras atividades desenvolvidas pelas empresas, no sentido de identificar oportunidades, nichos,

fraquezas e pontos fortes das mesmas, tendo em vista a definição da estratégia mais adequada a ser adotada.

Por fim, verificou-se que os benefícios que fazem parte da Perspectiva de Eficiência Operacional foram os segundos identificados como mais valorizados quanto a sua obtenção, uma vez que a média desta perspectiva foi de 4,21, bem próximo a dos itens da Perspectiva Estratégica, que receberam o maior valor médio, 4,22. Este resultado permite observar a relevância atribuída às questões pertinentes às melhorias operacionais que possam ser obtidas a partir das iniciativas da gestão do conhecimento, devendo ser consideradas, a princípio, como as mais significativas a serem propiciadas, uma vez que elas permitem o fortalecimento da organização (visão estratégica), o compartilhamento de conhecimentos entre todos os colaboradores da empresa (visão de recursos humanos) e, por fim, a melhoria do resultado da organização (visão econômico-financeira).

Tabela 15 - Avaliação dos benefícios de acordo com as perspectivas

Perspectiva	Valor
Recursos Humanos	4,22
Eficiência Operacional	4,21
Estratégica	4,05
Econômico-Financeira	3,96

Fonte: Autor

Tabela 16 - Avaliação da concordância em mensurar de acordo com as perspectivas

Perspectiva	% SIM
Estratégica	82%
Econômico-Financeira	81%
Eficiência Operacional	79%
Recursos Humanos	76%

Fonte: Autor

De qualquer maneira, os altos índices apresentados quanto à efetiva relevância na obtenção e mensuração dos benefícios, que foram alinhados com cada uma das Perspectivas do Modelo de Mensuração, serviram para fundamentar a hipótese considerada para a *survey* desenvolvida. Pode-se verificar, assim, que o Modelo de Mensuração que busca identificar os benefícios propiciados pela gestão do conhecimento, de acordo com as 4 (quatro) Perspectivas (Estratégica, Econômico-Financeira, Eficiência Operacional e Recursos Humanos), foi validado mediante a efetividade da obtenção de cada benefício e posterior medição.

A indicação de valores médios baixos (inferiores a 3, nas faixas de 1 a 5) quanto à obtenção dos benefícios e no entendimento quanto à medição (abaixo de 60% na faixa de 0 a 100%) significaria dizer que o modelo não estaria fundamentado em perspectiva(s) reconhecida(s) por empresas que atuam no mercado nacional. O que se observou, no entanto, foi que os benefícios foram devidamente avaliados como passíveis de obtenção e de mensuração, e todos eles foram alinhados a cada uma das perspectivas do modelo de mensuração.

4.9.1 Avaliação dos benefícios relacionados com a Perspectiva Estratégica

De acordo com o alinhamento desenvolvido e apresentado no item 4.2, os benefícios relacionados com a Perspectiva Estratégica foram:

- ✓ Aumento do Grau de Inovação;
- ✓ Criação de Novas Oportunidades / Negócios;
- ✓ Desenvolvimento de Novos Produtos;
- ✓ Entrada em Novos Mercados;
- ✓ Melhor Conhecimento sobre Cliente;
- ✓ Melhor Tomada de Decisão.

O benefício referente à Melhor Tomada de Decisão foi aquele identificado como mais efetivo quanto à sua obtenção, com 4,24, dentre os que fazem parte da Perspectiva Estratégica, o que enfatiza uma grande relevância da necessidade de tomada de ações que permitam a busca de resultados efetivos que visam à perpetuação da organização. Nesta linha, observa-se que a gestão do conhecimento pode, realmente, contribuir com as organizações quanto à melhoria da tomada de decisões.

O único benefício que recebeu um valor significativamente inferior ao valor médio recebido pelos itens da Perspectiva Estratégica foi aquele que diz respeito à Entrada em Novos Mercados, ficando com 3,65, e também foi aquele identificado como o mais difícil de ser mensurado, com 73,5%. Quanto a este item, que possui forte relação com o crescimento da organização, notou-se que ele foi significativamente menos valorizado que outros dois benefícios também fortemente ligados com a busca por novos mercados, que são o de Criação de Novas Oportunidades e o de Desenvolvimento de Novos Produtos. De qualquer forma, estes 3 (três) benefícios

foram os menos valorizados, e com exceção daquele relacionado ao de Novos Produtos, 2 (dois) deles foram os menos reconhecidos como de possível mensuração.

A constatação quanto a estes benefícios que, entre aqueles integrantes da Perspectiva Estratégica, são os mais atrelados ao crescimento da organização, e também, de forma mais clara, fazem parte do escopo de atividades das áreas responsáveis pelo planejamento estratégico, permite identificar que as questões relacionadas aos clientes e a tomada de decisões de forma rápida e eficiente estão mais vinculados aos conceitos de gestão do conhecimento.

Quanto ao benefício cujo foco maior está ligado ao atendimento às necessidades dos clientes, notou-se uma grande valorização, a segunda maior com 4,18, e o maior reconhecimento quanto à mensuração do mesmo, com 91%, o único maior que 90%, o que demonstra, acima de tudo, uma grande preocupação dos profissionais quanto às questões relacionadas aos clientes, com uma relevância maior até que as demais cujo foco são o crescimento e a perpetuação da organização.

Cabe ressaltar a importância das organizações junto a seus clientes, uma vez que até mesmo a melhor tomada de decisões, que foi o benefício mais valorizado quanto à sua obtenção, pode ser entendida como um benefício a ser propiciado aos clientes.

Por fim, é interessante observar que o benefício associado com o aumento da Inovação, que é um dos pilares da gestão do conhecimento, não foi identificado como de mais efetiva obtenção, apenas o terceiro entre os 6 (seis), com 4,13, bem como quanto a sua mensuração, quarta entre 6 (seis), com 78%.

Tabela 17 - Avaliação dos benefícios da Perspectiva Estratégica

Benefício	Valor
Melhor Tomada de Decisão	4,24
Melhor Conhecimento sobre Cliente	4,18
Aumento do Grau de Inovação	4,13
Criação de Novas Oportunidades / Negócios	4,06
Desenvolvimento de Novos Produtos	4,03
Entrada em Novos Mercados	3,65

Fonte: Autor

Tabela 18 - Concordância na mensuração dos benefícios da Perspectiva Estratégica

Benefício	% SIM
Melhor Conhecimento sobre Cliente	91%
Desenvolvimento de Novos Produtos	88%
Melhor Tomada de Decisão	82%
Aumento do Grau de Inovação	78%
Criação de Novas Oportunidades / Negócios	76%
Entrada em Novos Mercados	74%

Fonte: Autor

As análises pertinentes à valorização, bem como a da possibilidade de mensuração dos benefícios relacionados à Perspectiva Estratégica do Modelo de Mensuração, de

acordo com o perfil dos profissionais e das empresas que participaram desta pesquisa *survey* são apresentadas, em detalhes, no Apêndice I.

4.9.2 Avaliação dos benefícios relacionados com a Perspectiva de Eficiência Operacional

De acordo com o alinhamento desenvolvido e apresentado no item 4.2, os benefícios relacionados com a Perspectiva de Eficiência Operacional, foram:

- ✓ Aumento da Colaboração na Organização;
- ✓ Aumento da Qualidade do Produto / Serviço;
- ✓ Aumento de Produtividade;
- ✓ Aumento do Capital Intelectual;
- ✓ Compartilhamento das Melhores Práticas;
- ✓ Melhorias nos Processos da Organização;
- ✓ Novas e Melhores Formas de Trabalho;
- ✓ Respostas Mais Rápidas ao Mercado.

Entre os 8 (oito) benefícios relacionados com a Perspectiva de Eficiência Operacional, aquele reconhecido como mais valorizado quanto à sua obtenção, com média de 4,47, e, ao mesmo tempo, o menos identificado como de possível mensuração, com cerca de 62%, foi o relacionado com o Aumento do Capital Intelectual. Este item, entre os 26 relacionados na pesquisa, é aquele mais estreitamente ligado aos conceitos de gestão do conhecimento, uma vez que o capital intelectual de uma organização é exatamente o que faz com que seu valor seja significativamente maior que o valor contábil de seus ativos. Por tal motivo, são emblemáticas estas duas avaliações atribuídas para este benefício, uma vez que permitem vislumbrar uma análise preliminar sobre a própria gestão do conhecimento em uma empresa, como sendo algo de extrema relevância, mas, no entanto, com difícil mensuração.

Outros 3 (três) benefícios que também possuem uma estreita ligação com os conceitos da gestão do conhecimento, que são o Compartilhamento das Melhores Práticas, o Aumento da Colaboração na Organização e Novas e Melhores Formas de Trabalho, apresentaram valores menores com relação à sua obtenção, quando comparados ao benefício do Aumento do Capital Intelectual. Com relação à concordância na mensuração destes benefícios, todos eles apresentaram um índice de concordância abaixo da média observada para os demais desta perspectiva de uma forma geral, que foi de 78,6%. No entanto, o benefício relacionado ao Aumento do Capital Intelectual foi o que apresentou o índice de concordância significativamente menor, com cerca de 62%.

Observou-se que os 2 (dois) itens mais relacionados com as questões mercadológicas, o primeiro quanto ao Aumento da Qualidade do Produto e o segundo, sobre a obtenção de Respostas Mais Rápidas ao Mercado, tiveram avaliações significativamente diferentes quanto a sua obtenção. Enquanto o primeiro recebeu 4,26, o terceiro maior valor desta Perspectiva, o segundo, recebeu o valor 3,97, o menor entre todos eles, o único abaixo de 4,00. Com relação à mensuração dos mesmos, os dois foram reconhecidos como possíveis, entre os três com maior índice de concordância.

Por fim, os itens relacionados ao Aumento da Produtividade e o de Melhorias nos Processos que possuem um foco mais claro quanto à evolução e crescimento do desempenho dos colaboradores, bem como dos próprios processos desenvolvidos pela organização, também apresentaram diferentes níveis de valorização. Enquanto que o Aumento de Produtividade foi o segundo mais valorizado quanto à sua obtenção, com valor médio de 4,35, e o mais reconhecido como possível de medição, com 97%, a Melhoria dos Processos, recebeu um valor abaixo da média final para esta Perspectiva, que foi 4,15 e 79% quanto à sua medição. Este resultado pode ser justificado devido ao primeiro benefício ser claramente ligado a melhores resultados da organização, o Aumento da Produtividade, enquanto que o segundo é comumente visto como um meio para que uma melhor produtividade seja obtida.

Tabela 19 - Avaliação dos benefícios da Perspectiva de Eficiência Operacional

Benefício	Valor
Aumento do Capital Intelectual	4,47
Aumento de Produtividade	4,35
Aumento da Qualidade do Produto / Serviço	4,26
Compartilhamento das Melhores Práticas	4,24
Aumento da Colaboração na Organização	4,18
Melhorias nos Processos da Organização	4,15
Novas e Melhores Formas de Trabalho	4,06
Respostas Mais Rápidas ao Mercado	3,97

Fonte: Autor

Tabela 20 - Concordância na mensuração dos benefícios da Perspectiva de Eficiência Operacional

Benefício	% SIM
Aumento da Qualidade do Produto / Serviço	97%
Aumento de Produtividade	97%
Respostas Mais Rápidas ao Mercado	88%
Melhorias nos Processos da Organização	79%
Aumento da Colaboração na Organização	76%
Novas e Melhores Formas de Trabalho	74%
Compartilhamento das Melhores Práticas	71%
Aumento do Capital Intelectual	62%

Fonte: Autor

As análises pertinentes à avaliação da valorização, bem como da possibilidade de mensuração dos benefícios relacionados à Perspectiva de Eficiência Operacional do Modelo de Mensuração, de acordo com o perfil dos profissionais e das empresas que participaram desta pesquisa *survey* são apresentadas, em detalhes, no Apêndice J.

4.9.3 Avaliação dos benefícios relacionados com a Perspectiva Econômico-Financeira

De acordo com o alinhamento desenvolvido e apresentado no item 4.2, os benefícios relacionados com a Perspectiva Econômico-Financeira foram:

- ✓ Aumento da Cotação das Ações da Organização;
- ✓ Aumento de Lucratividade;
- ✓ Aumento de Participação no Mercado;
- ✓ Aumento do Mercado;
- ✓ Criação de Maior Valor ao Cliente;
- ✓ Redução de Custos;
- ✓ Retorno nos Investimentos para Gestão do Conhecimento.

A Perspectiva Econômico-Financeira foi aquela cujos itens receberam valor médio mais baixo, por volta de 3,96, a única abaixo de 4,00, sendo que os dois benefícios que foram mais valorizados quanto à sua obtenção, o que diz respeito ao Aumento de Lucratividade, com 4,26, e o de Redução de Custos, com 4,18, também foram aqueles reconhecidos como mais possíveis de serem mensurados, com cerca de 94%. Tal questão é totalmente justificada mediante a proximidade destas duas

outras, uma vez que a partir da obtenção de um, o outro também se torna possível, isto é, com a redução de custo se pode obter o aumento de lucratividade e vice-versa.

As duas questões referentes ao mercado, a da Participação no Mercado e a do Aumento do Próprio Mercado, foram valorizadas abaixo da média geral desta perspectiva, com 3,68 e 3,88, respectivamente, o que não ocorreu quanto à concordância de mensuração. De qualquer forma, observa-se que questões pertinentes ao mercado, apesar de serem reconhecidas como mensuráveis, não são fortemente reconhecidas como passíveis de serem obtidas a partir das iniciativas de gestão do conhecimento.

Já o item relacionado com o cliente, Criação de Maior Valor ao Cliente, a despeito de ter recebido valorização nos mesmos patamares daqueles encontrados em outras perspectivas, apresentou um percentual significativamente inferior quanto a sua mensuração, por volta de 65%, bem abaixo da média constante desta perspectiva, que foi por volta de 80%.

O retorno devido aos investimentos para Gestão do Conhecimento, que possui uma clara proximidade com os projetos de conhecimento, ficou com um valor bem próximo da média, em torno de 4,00 dessa perspectiva, a despeito da concordância mais baixa quanto à sua mensuração, por volta de 68%. A expectativa quanto à valorização desse benefício, devido à sua proximidade com as iniciativas de gestão do conhecimento, era de que fosse alcançado um patamar elevado, o que, no entanto, não se concretizou.

Por fim, o benefício relacionado com o Aumento da Cotação da Ação da Organização foi o menos valorizado quanto à sua obtenção, inclusive entre todos os 26 benefícios, com 3,59 e o menos reconhecido em relação à sua mensuração, com 62%. Essa questão pode ser justificada diante da pouca disseminação quanto aos conceitos e, efetivamente, no que diz respeito à sua aplicação no mercado brasileiro de uma forma geral.

Tabela 21 - Avaliação dos benefícios da Perspectiva Econômico-Financeira

Benefício	Valor
Aumento de Lucratividade	4,26
Redução de Custos	4,18
Criação de Maior Valor ao Cliente	4,15
Retorno nos Investimentos para GC	4,00
Aumento de Participação no Mercado	3,88
Aumento do Mercado	3,68
Aumento da Cotação da Ação da Organização	3,59

Fonte: Autor

Tabela 22 - Concordância na mensuração dos benefícios da Perspectiva Econômico-Financeira

Benefício	% SIM
Aumento de Lucratividade	94%
Redução de Custos	94%
Aumento de Participação no Mercado	85%
Aumento do Mercado	82%
Retorno nos Investimentos para GC	68%
Criação de Maior Valor ao Cliente	65%
Aumento da Cotação da Ação da Organização	62%

Fonte: Autor

As análises pertinentes à avaliação da valorização, bem como da possibilidade de mensuração dos benefícios relacionados à Perspectiva Econômico-Financeira do Modelo de Mensuração, de acordo com o perfil dos profissionais e das empresas que participaram desta pesquisa *survey* são apresentadas, em detalhes, no Apêndice K.

4.9.4 Avaliação dos benefícios relacionados com a Perspectiva de Recursos Humanos

De acordo com o alinhamento desenvolvido e apresentado no item 4.2, os benefícios relacionados com a Perspectiva de Recursos Humanos foram:

- ✓ Aumento da Capacidade de Aprendizado;
- ✓ Aumento da Habilidade dos Funcionários;
- ✓ Melhor Capacitação dos Colaboradores;
- ✓ Melhor Comunicação;
- ✓ Retenção e Atração de Melhores Colaboradores.

A Melhor Capacitação dos Colaboradores foi o benefício desta perspectiva valorizado de forma mais clara quanto à sua obtenção, com 4,50, inclusive entre todos os 26 benefícios analisados, bem como em relação à concordância da sua mensuração, com 94%, superior, por volta de 12%, em valor absoluto, ao benefício desta perspectiva, identificado como o segundo mais possível de ser mensurado.

Há dois benefícios desta perspectiva que possuem estreita relação entre si. O primeiro diz respeito ao Aumento da Capacidade de Aprendizado e o outro em relação ao Aumento da Habilidade dos Funcionários. No entanto, os comportamentos quanto à valorização da sua obtenção e a efetiva mensuração dos

mesmos foram significativamente diferentes, uma vez que ora um deles ora outro apresentou valores e índices de concordância acima e abaixo da média apresentada nos itens desta perspectiva, o que pode ser justificado diante da significativa diferença quanto ao ponto de vista do conhecimento tácito, que está diretamente envolvido nas duas questões.

Já a Retenção e Atração dos melhores colaboradores foi identificada de forma crítica quanto à sua obtenção, abaixo da média da perspectiva, por volta de 4,15, e também abaixo, no que diz respeito a sua mensuração, em torno de 73%, de onde se pode entender que as organizações, com relação à Perspectiva de Recursos Humanos, não reconhecem, exatamente, a obtenção desses benefícios que estão ligados como a manutenção dos colaboradores e contratação de novos talentos.

Por fim, o item relacionado com a Melhor Comunicação foi o menos identificado como possível de mensuração entre os 26 benefícios que fizeram parte da pesquisa, com menos de 56%. Também foi valorizado abaixo da média quanto à sua obtenção, por volta de 4,12, um pouco menor que outro benefício, muito similar a este, apesar de fazer parte de outra perspectiva, relacionado ao Aumento da Colaboração, que recebeu valor médio de 4,18, mas que, no entanto, foi mais reconhecido como passível de mensuração, por volta de 76%.

Tabela 23 - Avaliação dos benefícios da Perspectiva de Recursos Humanos

Benefício	Valor
Melhor Capacitação dos Colaboradores	4,50
Aumento da Capacidade de Aprendizado	4,24
Retenção e Atração de Melhores Colaboradores	4,15
Melhor Comunicação	4,12
Aumento da Habilidade dos Funcionários	4,09

Fonte: Autor

Tabela 24 - Concordância na mensuração dos benefícios da Perspectiva de Recursos Humanos

Benefício	% SIM
Melhor Capacitação dos Colaboradores	94%
Aumento da Habilidade dos Funcionários	82%
Retenção e Atração de Melhores Colaboradores	74%
Aumento da Capacidade de Aprendizado	74%
Melhor Comunicação	56%

Fonte: Autor

As análises pertinentes à avaliação da valorização, bem como da possibilidade de mensuração dos benefícios relacionados à Perspectiva de Recursos Humanos do Modelo de Mensuração, de acordo com o perfil dos profissionais e das empresas que participaram desta pesquisa *survey* são apresentadas, em detalhes, no Apêndice L.

5. CONCLUSÃO

A contribuição mais significativa deste trabalho está relacionada com a possibilidade de haver a mensuração dos benefícios proporcionados pelas atividades voltadas para a gestão do conhecimento junto às organizações. Ao se tornar possível e objetiva esta mensuração, a diferença observada por MALHOTRA (2003) entre o valor de mercado de uma organização e o valor devido a seus ativos torna-se passível de identificação, bem como de adequada avaliação. Entendeu-se que o conhecimento é um dos principais agentes responsáveis por esta diferença, e uma vez que os benefícios proporcionados por sua gestão podem ser verificados junto aos indicadores utilizados no modelo de mensuração, a avaliação das discrepâncias observadas entre o valor de mercado de uma empresa e aquele devido apenas aos seus ativos físicos é factível.

Ao se definir como um dos objetivos da pesquisa, a estruturação de um modelo que permitisse a mensuração de benefícios em uma organização, decidiu-se pela necessidade de utilizar mais de um método de pesquisa, que se iniciou com a revisão bibliográfica dos conceitos de gestão do conhecimento, contou com uma pesquisa-ação em uma empresa, no sentido de se observar, na prática, as dificuldades encontradas e as soluções propostas para a resolução das mesmas e, por fim, por uma *survey* que permitiu observar o entendimento de mais de 100 organizações que atuam no mercado brasileiro quanto aos benefícios potenciais que podem ser obtidos bem como com a real mensuração dos mesmos. De acordo com o que foi possível observar, o desenvolvimento e proposição de novos modelos, não, necessariamente apenas aqueles que objetivam a medição de alguma atividade, devem considerar a utilização de mais de um tipo de metodologia, isto é, que a pesquisa seja multimétodo.

Diante disso, observou-se que a pesquisa bibliográfica permitiu que houvesse uma real fundamentação dos conceitos relacionados com gestão do conhecimento e dos modelos de mensuração existentes desenvolvidos por diversos autores. Em relação à pesquisa-ação, constatou-se que a mesma possibilitou a análises de todas as atividades desenvolvidas para a estruturação de um Modelo de Mensuração da

contribuição da gestão do conhecimento e de suas iniciativas junto aos resultados organizacionais, a partir de um caso real onde o autor teve ação direta sob sua elaboração. Por fim, é importante ressaltar que a pesquisa-*survey* propiciou que fosse observada uma proximidade entre as perspectivas consideradas no Modelo de Mensuração proposto e os benefícios proporcionados pela gestão do conhecimento, a partir do entendimento de mais de 100 organizações, com diferentes características entre si, que atuam no mercado nacional.

Cabe ressaltar que, durante o desenvolvimento da metodologia houve necessidade de certas alterações no teor das atividades programadas, caso ocorrido, por exemplo, com relação ao fato de que, apenas ao longo do desenvolvimento da Pesquisa-Ação, período em que o Modelo de Mensuração foi estruturado, foi identificada a relevância da realização da *survey*, permitindo, assim, observar as distintas visões e entendimentos de empresas atuantes no atual mercado nacional.

É importante considerar que, através da revisão bibliográfica desenvolvida, foi possível identificar a existência de inúmeros indicadores que são utilizados, com focos financeiros e tecnológicos, no atual mundo corporativo, para medir a gestão do conhecimento. No entanto, foi verificado o quanto é necessário o estabelecimento de um modelo estruturado que alinhe, de forma eficiente, os objetivos da gestão do conhecimento com os objetivos estratégicos de uma organização. Observou-se que a ausência desta integração é considerada um dos fatores críticos de sucesso para qualquer iniciativa voltada para a gestão do conhecimento em uma empresa.

Como já foi citado anteriormente, durante essa etapa, também foi pesquisada uma série de modelos estruturados que têm sido implantados em várias empresas. Tais modelos, que apresentam diferentes tipos de abordagem não têm, no entanto, como principal objetivo o atendimento dos conceitos que fundamentam a gestão do conhecimento. Em suma, apesar de admitir que tenha havido uma importante contribuição dos mesmos na estruturação do modelo de mensuração apresentado, é possível concluir que tais modelos não foram criados tendo como foco específico a gestão do conhecimento, o que permite constatar que eles acabam sendo adaptados para atender a este fim, gerando dúvidas e questionamentos quanto à efetiva medição dos benefícios em causa.

A Pesquisa-Ação realizada permitiu estruturar e aplicar um modelo de mensuração dos benefícios voltados para a gestão do conhecimento em uma organização. O estudo foi realizado na mesma empresa onde havia sido implementada uma metodologia para implantação da gestão do conhecimento em 2000, conforme trabalho anterior de SANTIAGO (2002). Isso possibilitou verificar o quanto os conceitos voltados para a criação, registro, compartilhamento e disseminação do conhecimento estavam efetivamente sedimentados na mesma, principalmente junto aos seus colaboradores. Essa questão foi observada de uma maneira mais enfática a partir do momento em que se verificou a atuação dos colaboradores durante todo o processo de estruturação do modelo, através do levantamento de problemas e de sugestões.

A participação dos colaboradores foi de vital importância para a adequada estruturação do modelo. No entanto, notou-se a necessidade do desenvolvimento de ações e atividades voltadas para manter os funcionários motivados. Entendeu-se que a existência de iniciativas que visem a incentivar as equipes permite fazer com que os colaboradores se sintam integrados junto aos objetivos da organização e identifiquem os processos de criação, registro, compartilhamento e disseminação de conhecimentos como relevantes para o seu crescimento pessoal e profissional, tanto quanto da própria empresa.

Foi observada que a questão do incentivo e da motivação tem forte relação com outras, de caráter comportamental, presentes junto aos próprios colaboradores, uma vez que se mostrou necessário existir integração entre as atividades já desenvolvidas pela organização e aquelas relacionadas com um foco específico de se gerir os conhecimentos da mesma. Este alinhamento torna possível contar com a participação dos colaboradores, no intuito de contribuir, a partir de seus próprios conhecimentos e experiências adquiridas, na formação de uma base do conhecimento coletivo, com a posterior medição das contribuições obtidas, que permita a busca pela redução de custos, aumento da qualidade e menor prazo de tempo para o desenvolvimento das atividades da empresa.

Convém salientar que a necessidade da mensuração das ações relacionadas com a gestão do conhecimento havia sido enfaticamente solicitada pela Alta Administração da empresa, o que serve de uma comprovação, ainda maior, quanto à necessidade

de haver comprometimento dos profissionais que fazem parte desse nível hierárquico.

Ao longo do desenvolvimento do Modelo de Mensuração foi possível constatar a importância de se estabelecer dois tipos de indicadores. O primeiro relacionado com os meios utilizados, para que haja uma adequada gestão do conhecimento, no caso voltado para as Pessoas e para a Tecnologia da Informação. A partir da análise desses indicadores, tornou-se possível observar previamente o quanto a gestão do conhecimento está bem estruturada, ou não, na organização. O segundo tipo de indicador diz respeito àqueles que permitem visualizar os benefícios proporcionados para a organização, de acordo com as 4 (quatro) Perspectivas, a Econômico-Financeira, a Estratégica, a de Eficiência Operacional e a de Recursos Humanos. Sua análise permite visualizar o quanto a gestão do conhecimento está contribuindo junto aos indicadores definidos para cada uma das perspectivas do modelo.

Percebeu-se, após a estruturação e da colocação em prática do Modelo de Mensuração, um maior comprometimento dos colaboradores, o que foi observado através dos valores obtidos nos indicadores medidos, bem como da alta participação dos funcionários. Ressalta-se que a utilização de indicadores que são representados por cores, foi reconhecida significativamente pelos funcionários, por ser um dos grandes responsáveis pela facilidade encontrada para entender, de modo rápido, o quanto as iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento estão contribuindo com a empresa, ao longo dos vários níveis organizacionais da mesma.

De acordo com a pesquisa *survey* desenvolvida, que contou com a participação de 104 organizações atuantes no mercado brasileiro, notou-se que as 4 (quatro) perspectivas adotadas no modelo, alinhadas aos benefícios proporcionados pela gestão do conhecimento, fundamentados a partir de pesquisa realizada por ANANTATMULA (2004), foram bem valorizadas e entendidas como passíveis de mensuração.

A *survey* permitiu uma análise tanto em relação às organizações com diferentes características, quanto de seus profissionais. Ao longo dos diferentes resultados apresentados durante esta pesquisa, verificou-se uma grande preocupação em mensurar e divulgar os resultados proporcionados pela gestão do conhecimento,

bem como na potencialidade de se obter benefícios para a organização e de mensurá-los.

Quanto aos resultados apresentados a partir da pesquisa *survey*, é interessante notar que os indicadores voltados para a medição de benefícios relacionados a Recursos Humanos (representados pelos resultados gerados junto aos colaboradores) e Eficiência Operacional (voltados à melhoria no desenvolvimento das atividades operacionais da empresa), foram mais fortemente identificados como passíveis de obtenção e, ao mesmo tempo, os de menor reconhecimento quanto à possibilidade de mensuração. Esta constatação permite concluir que as empresas têm demonstrado um entendimento com forte correlação junto aos benefícios a serem obtidos a partir da melhor eficiência no desenvolvimento de suas atividades e de suas equipes, com possível uso de indicadores já conhecidos e utilizados anteriormente. Já em relação aos indicadores relacionados com resultados Econômico-Financeiros, foi constatado o entendimento de que eles sejam os menos reconhecidos de serem obtidos e um dos mais passíveis de mensuração, o que também pode ser justificado pela adoção de indicadores econômicos e financeiros que já são utilizados pelas empresas, de uma forma geral.

Uma conclusão importante diz respeito ao comportamento observado com relação aos resultados obtidos sobre os benefícios estratégicos ser aquele que demanda uma maior ação por parte das organizações, de um modo geral, uma vez que o alinhamento entre os objetivos da gestão do conhecimento e os estratégicos mostrou-se uma questão necessária para a mensuração, com sucesso, dos benefícios observados. Quanto a isto, notou-se que os benefícios alinhados com esta perspectiva foram compreendidos como sendo os mais passíveis de mensuração, o que torna possível acreditar que a integração entre tais objetivos tem se tornado uma realidade.

Também é importante enfatizar que, durante o desenvolvimento da pesquisa, em cada uma de suas etapas, desde a revisão bibliográfica até a *survey*, passando pela pesquisa-ação, verificou-se que os conceitos apresentados, com relação à gestão do conhecimento, referentes à criação, registro, mapeamento e disseminação sempre estiverem presentes de forma integrada, uma vez que os conhecimentos adquiridos

em cada uma das etapas foram utilizados nas seguintes, bem como com relação aos *feedbacks* recebidos ao longo dos mesmos.

É exatamente devido à significativa participação dos profissionais da organização durante o desenvolvimento da pesquisa-ação, e até mesmo durante a pesquisa *survey*, que contou com a presença de colaboradores de diferentes níveis hierárquicos em distintas organizações, que foi possível verificar o quanto os conceitos voltados para a gestão do conhecimento estão sendo reconhecidos nas empresas de uma forma geral.

Ainda há algumas questões relacionadas com a gestão do conhecimento que demandam o desenvolvimento de novos estudos focados, principalmente, na criação de uma cultura que esteja presente ao longo de todas as atividades de uma empresa. Esta abordagem junto à questão cultural deve contar com um estudo mais detalhado quanto às ações voltadas para incentivar e motivar os colaboradores, de uma forma natural e duradoura. Baseado neste entendimento, bem como devido à existência de uma série de assuntos relacionados a diferentes disciplinas, ressalta-se como relevante o desenvolvimento de alguns trabalhos futuros relacionados ao:

- Desenvolvimento de ações e atividades para motivar e incentivar pessoas a atuarem em processos relacionados com a gestão do conhecimento.

Levantamento e estudo sobre quais as estratégias e ações devem ser desenvolvidas em busca de contar com uma atuação efetiva das pessoas junto às atividades voltadas para a criação, registro e compartilhamento de conhecimentos.

- O Papel da Tecnologia da Informação nas atividades voltadas para gestão do conhecimento.

Estudo sobre o efetivo papel a ser desenvolvido pela Tecnologia da Informação junto à gestão do conhecimento que não, necessariamente, deve estar limitado ao uso de sistemas de rede e softwares.

- A Multidisciplinaridade da Gestão do Conhecimento.

É grande a dificuldade de se identificar uma área específica que seja responsável pela estruturação dos conceitos que fundamentam a gestão do conhecimento, apesar de algumas pleitearem esta responsabilidade. Assim, é importante o desenvolvimento de um estudo que clarifique, de forma objetiva, o quanto este assunto é multidisciplinar, não devendo, portanto, se limitar à abordagem de uma única área específica.

- A Cultura Organizacional do Conhecimento.

Estudo dos conceitos relacionados à gestão do conhecimento, com o objetivo alinhar as culturas pessoais e corporativas sobre o assunto.

- Generalização de um Modelo de Mensuração da Contribuição da Gestão do Conhecimento.

Desenvolvimento de pesquisa *survey* com uma amostra probabilística que permita generalizar o uso de um modelo de mensuração em empresas situadas em diferentes áreas de atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHN, J; CHANG, S. Valuation of knowledge: a business performance-oriented methodology. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES,35., 2002. **Proceedings**.Disponível em <<http://ieeexplore.ieee.org>>. Acesso em: 20 mar. 2006.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. **Como motivar para obter desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.50-71.

ANANTATMULA, V. Knowledge management criteria. In: STANKOSKY, Michael, org. **Creating the discipline of knowledge management**: the latest in University Research. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. p.171–188.

ANDRIESSEN, D. **Making sense of intellectual capital**: Designing a Method for the Valuation of Intangibles. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000. p 73-89.
_____;MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista de Contabilidade e Finanças da USP – FEA**, São Paulo, n.29, p. 41-54, maio/ago. 2002.

ARVESON, P. What is the Balanced Scorecard?, 1998. Disponível em <<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>>. Acesso em 21 de Março 2006.

AWAD, E. M.; GHAZIRI, H. M. **Knowledge Management**. Englewood Cliffs: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 1-10.

BASSI, L ; VAN BUREN, M. Valuing Investments in Intellectual Capital. **International Journal of Technology Management**, v.18, n.4, p.414-432, 1999.

BERGERON, B. **Essential of Knowledge Management**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2003. p.153-171

BOISOT, M. **Knowledge assets**: Securing competitive advantage in the information economy. Oxford: Oxford University Press, 1998.

BROOKING, A. **Corporate Memory**: strategies for knowledge management. London: International Thomson Business, 1999. p.15-27.

BROXADO, S. **A Verdadeira Motivação Empresarial**: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas. Rio de Janeiro: QualityMark, 2001. p.1-5

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1989. p.170-188.

BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. São Paulo: Bookman, 2002.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994

DAWSON, R. **Developing knowledge-based client relationships**: leadership in professional services. Oxford: Elsevier Butterworth0Heinemann, 2005. p.1-37.

DAVENPORT, T; ECCLES, R. G.; PRUSAK, L. Política da informação. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 151–182.

_____; PRUSAK, L. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: HBS Press, 1998.

DRUCKER, P. F. **Administrando para Obter Resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2001.

DUFFY, D. Uma idéia capital. **HSM Management**, São Paulo, n.22, set./out. 2000.

E-Consulting. A Gestão do conhecimento na prática. **HSM Management**, São Paulo, n.42, jan./fev. 2004. Disponível em: <<http://www.paradigma.com.br>>. Acesso em: 31 mar. 2006.

EARLEY & ASSOCIATES. **Measuring the value of your intranet**: the metrics of knowledge. 2006. Disponível em: <<http://www.earley.com/>>. Acesso em: 23 mar. 2006.

EDVINSSON, L. **Longitude Corporativa**: navegando pela economia do conhecimento. São Paulo: M. Books, 2003. 5p.

_____;MALONE M. **Intellectual capital**: realizing your company's true value by finding its hidding root. New York: Harpers Collins, 1997.

FAIRCHILD, A. Knowledge management metrics via a balanced scorecard methodology. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES,35., 2002.**Proceedings**. Disponível em <<http://ieeexplore.ieee.org>>. Acesso em: 20 mar. 2006.

FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR., M. M. (organizadores), **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, J. de A. **Capital intelectual**: um estudo comparativo entre diversas metodologias de mensuração encontradas na literatura. 2005. Disponível: <www.revistatributaria-ce.com.br>. Acesso em 28 mar. 2006.

FREITAS, H.;OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, São Paulo, v.35, n. 3, p.105-112, jul./set. 2000.

FRIEDMAN, B; HATCH, J e WALKER, D. **Delivering on the Promise**: How to Attract, Manage and Retain Human Capital. New York: Free Press, 1998, p. 55-69.

GAMBLE, P. R. e BLACKWELL, J. **Knowledge management**: a state of the Art guide. London: Kogan, 2002. p.185–204.

GARRATT, B. **The learning organization**: developing democracy at work. London: Harper Collins, 2000.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Boston, v.71, n.4, p.78-91, Jul/Aug. 1993.

GATTONI, R. L. C. **Gestão do conhecimento aplicada à prática da gerência de projetos**. Belo Horizonte: Editora C/Arte, 2004. p.40-47.

GUERRA, R. S. **Gestão do conhecimento e gestão pela qualidade**. Belo Horizonte: Editora C/Arte, 2002. p. 43-60.

GREEN, A. A Framework of intangible valuation areas. In: STANKOSKY, Michael, org. **Creating the discipline of knowledge management**: the latest in University Research. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. p.189-208.

HANDY, C. **A Era do paradoxo**: dando um sentido para o futuro. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 3-32.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **On knowledge management**. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

JOHANSSON, U. Human resource costing and accounting. 1996. Disponível em <<http://www.sveiby.com>>. Acesso em: 03 de Março 2006.

JÓIA, L. A. Medindo o Capital Intelectual. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p. 54 - 63, abr./jun. 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The strategy focused organization**: how balanced scorecard companies thrive in the business environment. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

KOULOPOULOS, T. **Corporate instinct**: building a knowing enterprise for the 21st century. New York: International Thomson, 1997. p.113-134.

JUNNARKAR, B.; LEVERS, J. Hewlett Packard: making sense of knowledge management, 2005. In: RAO, M. **Knowledge management tools and techniques: Practitioners and Experts KM Solutions**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. p.197-205.

LASTRES, H. M. M. **Indicadores da era do conhecimento**: pautando novas políticas na América Latina. Buenos Aires, set. 2004. Disponível em <<http://www.science.oas.org>>. Acesso em: 31 mar. 2006.

LAURINDO, F. J. B. **Um estudo sobre a avaliação da eficácia da tecnologia de informação nas organizações**. 2000. 166p. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

LEV, B. **Intangibles, management, measurement and reporting**. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2001.

_____;GU, F. **Intangible Assets**: measurement, drivers, usefulness. New York: New York University, 2001.

MALHOTRA, Y. **Measuring knowledge assets of a nation**: knowledge systems for development, set. 2003. Disponível em <<http://www.kmnetwork.com>>. Acesso em: 03 mar. 2006.

MAÑAS, A. V. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2001. p. 44-49.

MARTELANC, R.; PASIN, R.; CAVALCANTE, F. **Avaliação de Empresas**: um guia para fusões & aquisições e gestão de valor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 171-182, 265-275

MARTI, J. M. V. ICBS: Intellectual Capital Benchmarking System. 2002. Disponível em <<http://www.gestiondelcapitalintectual.com>>. **Journal of Technology Management** Acesso em: 31 mar. 2006.

MOURA, L. R. **Gestão Integrada da Informação**: Proposição de um Modelo de Organização Baseado no Uso da Informação como Recurso da Gestão Empresarial. 1999. 117p. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo. 1999.

MUÑOZ-SECA, B.; RIVEROLA, J. **Transformando conhecimento em resultados: a gestão do conhecimento como diferencial na busca de mais produtividade e competitividade para a empresa.** São Paulo: CLIO Editora, 2004. p. 235-257

NAKANO, D.N.; FLEURY, A.C.C., Métodos de pesquisa na engenharia de produção. (CD-ROM) In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., 1996, Piracicaba., **Anais.** Piracicaba: UNIMEP/ABEPRO, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.** Nova York: Oxford University Press, 1995.

_____. **Hitotsubashi on Knowledge Management.** Cingapura: John Wiley & Sons, 2004.

PADOVEZE, C. L. Aspectos da gestão econômica do capital humano. **Revista de Contabilidade CRC/SP**, São Paulo, n.14, p.5-20, dez. 2000.

PAIVA, S. B. Capital Intelectual: um novo paradigma para a gestão dos negócios. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16., 2000, Goiânia. **Anais.** Goiânia: CFC. 2000.

PAULO, E. Capital Intelectual: Formas Alternativas de Mensuração. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16., 2000, Goiânia. **Anais.** Goiânia: CFC. 2000.

PERROTTI, E. **Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento.** 2004. 196p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2004.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information System**, 1993.

PORTER, E. M. **The competitive advantage of nations.** New York: The Free Press, 1990.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAM M. S. The New Meaning of Quality in Information Age. **Harvard Business Review**, Boston, v.77, n.5, p.109-118, set/out. 1999.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman. 2002. p. 194-212,

RAMBERSAD, H. K. **Scorecard para performance total**: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial. São Paulo: Campus, 2004. p. 157-165

REZENDE, J. F. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual**: alcançando a performance na Economia do Conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p.163-181.

ROBERTSON, J. **Metrics for knowledge management and content management**. 2003. Disponível em <<http://www.steptwo.com.au>> Acesso em 02 mar. 2006.

ROCHA, J. S.; SELIG, P. M. **Mensuração do capital intelectual para avaliação de empresas**. Disponível em <<http://www.contabeis.ufba.br>> Acesso em: 03 mar. 2006.

RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, M. V. **Gestão do Conhecimento**: reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.

ROSS, M.; SCHULTE, W. Knowledge management in a military enterprise: a pilot case study of the space and warfare systems command, 2001. In: STANKOSKY, Michael, org. **Creating the discipline of knowledge management**: the latest in University Research. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. p.157-170.

RUMIZEN, M. C. **The complete idiot's guide to knowledge management**. Indianapolis: Alpha Books, 2002. p. 207-249

RYLATT, A. **Winning the knowledge game**: smarter learning for business excellence. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003. p. 165-184.

SAINT-ONGE, H.; WALLACE, D. **Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage**. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003. p. 27-31, 209-227.

SANTIAGO JR., J. R. S. **O desenvolvimento de uma metodologia para gestão do conhecimento em uma empresa de construção civil**. 2002. 127p. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2002.

SENGE, P. M. **The fifth discipline**: the art & practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday, 1990.

_____; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R. e SMITH, B. **A quinta disciplina**: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999. p. 44-51.

SKYRME, D. J. **Measuring the value of knowledge**: metrics for the knowledge-based business. 2003. Disponível em: <<http://www.skyrme.com>>. Acesso em: 03 mar. 2006.

SOUTHGATE, D. **Making knowledge management smarter**. 20 abr. 2005 Disponível em <<http://www.intranetjournal.com>>. Acesso em: 31 mar. 2006.

SPITZER, D. R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo, Futura, 1997. p. 15-20.

STANKOSKY, M. Advances in knowledge: university research toward an academic discipline. In: STANKOSKY, Michael, org. **Creating the discipline of knowledge management**: the latest in University Research. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. p.1-14.

STEWART, T. A. **Intellectual capital**: the new wealth of organizations, New York: Doubleday / Currency, 1997.

_____. Accounting Gets Radical. **Fortune 500**, 2001. p. 184-194

STRASSMANN, P. A. **The value of knowledge capital**. mar. 1998. Disponível em: <<http://www.strassmann.com>>. Acesso em: 31 mar. 2006.

_____. **Taking the measure of knowledge assets**. abril 1998. Disponível em: <<http://www.strassmann.com>>. Acesso em: 31 mar. 2006.

_____. **Knowledge metrics**. nov. 1999. Disponível em: <<http://www.destinationkm.com>>. Acesso em: 03 mar. 2006.

_____. **How Much is Knowledge Worth?** nov. 2005. Disponível em: <<http://www.baselinemag.com>>. Acesso em: 06 mar. 2006.

SVEIBY, K. E. **The new organizational wealth:** managing and measuring knowledge-based assets. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1997.

_____. O Valor do intangível. **HSM Management**, ano 4, n. 22, set.-out. 2000. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br>>. Acesso em: 21 fev. 2002.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento:** como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2001.

_____. Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento. **HSM Management**, out. 2001. Disponível em: <http://www.intermanagers.com.br>. Acesso em: 21 fev. 2002.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

_____. GORDON, C. **Portais corporativos:** A revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997. p. 19-31.

TIDD, J; BESSANT, J e PAVITT. K. **Managing innovation:** Integrating Technological, Market and Organizational Change. Chichester: John Wiley & Sons, 2001. p. 1-33.

TIWANA, A. **The Essential Guide to Knowledge Management:** e-business and CRM applications. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 2001.

_____. **The Knowledge management toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 2000. p. 28, 409 - 449.

WAH, L. Muito além de um modismo. **HSM Management**, v.4, n. 22, set/out. 2000. Disponível em: <http://www.intermanagers.com.br>. Acesso em: 21 Fev. 2002.

WEAVER, B; BISHOP, W. **The corporate memory: a profitable and practical approach to information management and retention systems.** New York: Wiley Interscience, 1974. p. 1-17.

WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice.** Boston: Harvard Business School Press, 2002. p.161-185.

WERNKE, R. Considerações acerca dos Métodos de Avaliação do Capital Intelectual. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, DF, n.137, set/out. 2002. p.23-39.

WESTBROOK, R. Action research: a new paradigm for research in production and operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v.15, n.12, 1995. p.6-20.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K. e NONAKA I. **Facilitando a Criação de Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 11-28.

ZIMMERMAN, Ann. Can you measure return on knowledge? **KM World Magazine**, abr. 2003. Disponível em: <http://www.kmworld.com>. Acesso em: 03 mar. 2006.

ZORRILLA, Hernando. **Como avaliar iniciativas de gestão do conhecimento.** fev. 2002. Disponível em: <http://www.kmol.online.pt>>. Acesso em: 15 set. 2006.

APÊNDICE A – PESQUISA *SURVEY* - QUESTIONÁRIO

Caro(a) Amigo(a),

Venho, por meio desta, convidá-lo(a) a participar de uma pesquisa voltada para o desenvolvimento de uma Tese para o Curso de Doutorado em Engenharia de Produção na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. O assunto central da tese é a Contribuição da Gestão do Conhecimento na Obtenção de Resultados de uma Organização.

A execução de atividades que incentivem os profissionais a desenvolverem novos conhecimentos, a registrá-los e a compartilhá-los com os demais colegas é, sem dúvida alguma, o principal desafio da Gestão do Conhecimento.

O intuito desta pesquisa é construir um cenário sobre o entendimento dos empresários brasileiros quanto à importância deste assunto, Gestão do Conhecimento, que tem como principal objetivo o desenvolvimento de produtos e serviços com menor custo em um menor período de tempo e com melhor qualidade. Gostaria de garantir o completo sigilo quanto às informações fornecidas, bem como a certeza do envio dos resultados finais desta pesquisa que tem como único objetivo subsidiar estudos de natureza acadêmica.

Para encaminhar o questionário devidamente respondido, basta clicar em Responder, e preencher as respostas diretamente no “corpo” desta mensagem.

Diante de qualquer dúvida, peço a gentileza de estabelecer contato através do e-mail gestaodoconhecimento@jrsantiago.com.br

DADOS DO PROFISSIONAL

♦ Área de Trabalho

☐ Direção	☐ Recursos Humanos
☐ Tecnologia da Informação	☐ Pesquisa & Desenvolvimento
☐ Marketing	☐ Gestão do Conhecimento
☐ Produção	☐ Planejamento Estratégico
☐ Outra: _____	

◆ Cargo do Profissional

☐ Diretoria / Alta Administração ☐ Gerência / Nível Médio

☐ Operacional

◆ Experiência do Profissional no Desenvolvimento de Atividades voltadas para Inovação e Compartilhamento de Conhecimentos (em anos)

☐ Não Tem ☐ 0 - 1 ☐ 1 - 2 ☐ 2 - 3 ☐ 3 - 5 ☐ 5 - 10

☐ mais de 10 anos

DADOS DA EMPRESA

◆ Setor de Atividade

☐ Bebidas

☐ Construção

☐ Têxtil

☐ Editorial e Gráfico

☐ Madeira

☐ Elétrico/Eletrônico

☐ Mecânico

☐ Metalúrgico

☐ Minerais Não Metálicos

☐ Matérias Plásticas

☐ Mobiliário

☐ Papel e Celuloses

☐ Prod. Alimentícios

☐ Comunicação

☐ Transporte

☐ Químico e Farmacêuticos

☐ Artigos de Tecidos

☐ Outros: _____

◆ Faturamento Anual da Empresa

☐ Menor que R\$ 20 milhões

☐ Entre R\$ 20 e 50 milhões

☐ Entre R\$ 50 e 100 milhões

☐ Entre R\$ 100 e 250 milhões

☐ Entre R\$ 250 e 500 milhões

☐ Entre R\$ 500 e 1.000 milhões

☐ Maior que R\$ 1 bilhão

◆ Capital

☐ Nacional

☐ Estrangeiro

☐ Estatal

◆ Estrutura Organizacional

☐ Local

☐ Nacional

☐ Multinacional

♦ Número de Funcionários

- ☐ Até 100 funcionários ☐ Entre 100 e 500 funcionários
☐ Entre 500 e 1.000 funcionários ☐ Entre 1.000 e 2.500 funcionários
☐ Entre 2.500 e 5.000 func. ☐ Entre 5.000 e 10.000 funcionários
☐ Mais que 10.000 funcionários

♦ Quanto tempo faz que a empresa desenvolve iniciativas voltadas para Inovação e para criação, registro e compartilhamento de Conhecimentos (em anos)?

- ☐ Não Tem ☐ 0 - 1 ☐ 1 – 2 ☐ 2 – 3 ☐ 3 – 5 ☐ 5 – 10 ☐ mais de 10 anos

♦ Existe uma grande preocupação em medir resultados proporcionados pela Inovação e pela Gestão do Conhecimento.

- ☐ Concordo Totalmente ☐ Concordo ☐ Concordo Parcialmente
☐ Discordo ☐ Discordo Totalmente

♦ Os Resultados são amplamente divulgados internamente (aos funcionários).

- ☐ Concordo Totalmente ☐ Concordo ☐ Concordo Parcialmente
☐ Discordo ☐ Discordo Totalmente

QUESTIONÁRIO

Segundo pesquisa realizada em 2005, com mais de 200 empresas norte-americanas e européias, o desenvolvimento de atividades voltadas para Gestão do Conhecimento trazem benefícios nas seguintes questões abaixo listadas.

Peço que enumere com pesos de 1 a 5, na 1ª coluna, a relevância com que as atividades voltadas para a Inovação e Gestão do Conhecimento contribuem para o atendimento de cada um dos itens apresentados na tabela abaixo.

Na 2ª coluna, peço que indiquem, com Sim ou Não, de acordo com seu entendimento, sobre a possibilidade de se mensurar cada um dos itens apresentados.

		Grau de Importância	É Possível Mensurar?
		(1 - 5)	(Sim / Não)
1	Melhor Tomada de Decisão		
2	Melhor Conhecimento sobre Cliente		
3	Respostas Mais Rápidas ao Mercado		
4	Melhor Capacitação dos Colaboradores		
5	Aumento de Produtividade		
6	Aumento de Lucratividade		
7	Compartilhamento das Melhores Práticas		
8	Redução de Custos		
9	Novas e Melhores Formas de Trabalho		
10	Aumento de Participação no Mercado		
11	Criação de Novas Oportunidades / Negócios		
12	Desenvolvimento de Novos Produtos		
13	Retenção e Atração de Melhores Colaboradores		
14	Aumento da Cotação da Organização		
15	Aumento da Qualidade do Produto / Serviço		
16	Criação de Maior Valor ao Cliente		
17	Aumento do Capital Intelectual		
18	Melhor Comunicação		
19	Aumento do Grau de Inovação		
20	Melhorias nos Processos da Organização		
21	Aumento da Capacidade de Aprendizado		
22	Retorno nos Investimentos das Iniciativas para Gestão do Conhecimento		
23	Aumento do Mercado		
24	Entrada em Novos Mercados		
25	Aumento da Habilidade dos Funcionários		
26	Aumento da Colaboração na Organização		

APÊNDICE B – PESQUISA SURVEY - AVALIAÇÃO DA PREOCUPAÇÃO EM MENSURAR OS RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Avaliação de Acordo com Perfil dos Profissionais

♦ Área de Trabalho

Notou-se que os profissionais atuantes nas áreas de Recursos Humanos têm um maior grau de concordância quanto à preocupação das organizações na mensuração de resultados, com 83,3%, seguidos daqueles que atuam nas áreas da Alta Administração, com 73,7%. Por outro lado apenas 25% dos profissionais que atuam nas áreas produtivas concordaram com esta preocupação. É claro o entendimento em relação à mesma por parte da Alta Administração, uma vez que os resultados obtidos a partir das iniciativas voltadas para inovação e gestão do conhecimento precisam ser evidenciados e, principalmente, notados por aqueles que, eventualmente, irão exercer importante papel de “patrocinadores” das mesmas. Quanto aos Recursos Humanos, uma vez que o assunto gestão do conhecimento nas empresas atuantes no Brasil, está muito relacionado com as atividades pertinentes àquela área, é totalmente compreensível o alto percentual de concordância que, no entanto, não foi compartilhado pelas áreas produtivas. Tal desacordo demonstra, possivelmente, uma falta de integração e porque não dizer a pouca disseminação dos próprios conceitos do conhecimento junto às áreas mais operacionais.

♦ Cargo do Profissional

De forma significativa, os Diretores têm um grau de concordância extremamente superior aos profissionais de nível gerencial, 73,1% contra 50%. O aceite dos gerentes, no entanto, foi superior aos dos profissionais de nível operacional, 37,5%. Desta forma, notou-se que à medida que se avançou no nível hierárquico, maior foi a preocupação na mensuração dos resultados devido às iniciativas de gestão do conhecimento. Observou-se, portanto, a necessidade de uma melhor disseminação conceitual sobre o assunto a ponto de haver, até

mesmo um maior comprometimento das diversas equipes, independentemente do nível hierárquico.

♦ Experiência do Profissional

Observou-se um maior grau de preocupação nos profissionais com maior experiência no desenvolvimento de atividades voltadas para Inovação e Gestão do Conhecimento, uma vez que apenas 45, 5% daqueles profissionais com até 3 anos de experiência indicaram maior concordância com este item, sendo que somente 9,1% concordaram totalmente com a afirmação. Por outro lado, 70,8% dos profissionais com mais de 3 anos de experiência concordaram com a questão, sendo que 41,7%, concordaram plenamente com este item e, por fim, 61,5% dos profissionais com mais de 10 anos de experiência concordaram que as organizações têm esta preocupação.

De forma evidente e já esperada, notou-se que os profissionais com maior *expertise* e conhecimento nesta área possuem melhor entendimento sobre a importante preocupação na mensuração de resultados.

Avaliação de Acordo com o Perfil das Empresas Questionadas

♦ Faturamento

Notou-se que nas empresas com menor valor de faturamento anual, até R\$ 50 milhões, a concordância com a preocupação organizacional foi ligeiramente maior se comparado ao apresentado nas empresas de maior porte, com faturamento superior a R\$ 250 milhões, 58% contra 55%. Nestas faixas de análise, convém destacar o que aconteceu, em particular, em duas faixas: a primeira, a das organizações com até R\$ 20 milhões anuais de faturamento, onde o índice de preocupação passou de 70%, o outro, naquele composto por organizações com mais de R\$ 500 milhões, que se aproximou dos 40%.

Já nas empresas com faturamento intermediário a estes dois patamares, de R\$ 50 milhões e de R\$ 250 milhões, observa-se o maior percentual de concordância, 64%. Mediante estas informações conclui-se que há uma posição intermediária, no ponto de vista do faturamento, onde as empresas identificaram

como de grande relevância a mensuração das iniciativas voltadas para o compartilhamento de conhecimentos, que, no entanto, foi deixada de lado quando o faturamento atinge patamares superiores.

◆ Funcionários

Com relação à quantidade de colaboradores, a pesquisa apresentou resultado um pouco divergente daquele apresentado na análise que tomou como base o faturamento, uma vez que se verificou um grau de concordância sensivelmente maior nas empresas com até 500 funcionários, quando comparados com as que possuem uma quantidade superior a esta, 80% contra 55%, sendo que o percentual de concordância reduz à medida que se limita a faixa de empresas com uma quantidade maior de funcionários (empresas com mais de 2500 funcionários, 40% de concordância). Mediante estes resultados, observou-se que empresas de menor porte tendem a ter uma maior preocupação na mensuração de resultados, muito possivelmente devido a existência de uma maior proximidade entre as áreas, demonstrando maior integração dos funcionários junto as áreas administrativas. É claro que o fato de empresas possuírem uma maior quantidade de colaboradores não pode ser sinônimo de não haver integração e proximidade entre as equipes. No entanto, notou-se que a menor preocupação em medir os resultados devido à gestão do conhecimento pode significar um menor alinhamento da organização junto aos conceitos voltados para a Inovação e a Criação e o Compartilhamento de Conhecimentos.

◆ Tempo da Empresa

De forma similar àquela verificada quanto à análise feita com relação ao tempo de experiência do colaborador nas iniciativas voltadas para Inovação e Conhecimento, verificou-se que as organizações com maior *expertise* nestas atividades apresentam maior percentual de preocupação na mensuração de resultados. Em tempo, 50% das empresas com até 3 anos de experiência concordaram com esta afirmação contra 73,9% daquelas com mais de 3 anos. Já em relação à concordância total a esta questão, os percentuais apresentados foram inferiores em ambas as faixas, porém, a diferença foi ainda maior, 16,7% contra 39,1%.

APÊNDICE C – ANÁLISE DE ACORDO COM O SETOR DE ATIVIDADE DAS EMPRESAS

Tabela 25 – Análise da preocupação na mensuração dos resultados de acordo com o setor de atividade

Setor de Atividade	Concordo Totalmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Discordo Totalmente
Setores Tradicionais	22%	44%	17%	11%	6%
Setores Inovadores	38%	23%	38%	0%	0%

Fonte: Autor

Tabela 26 – Análise da divulgação interna dos resultados de acordo com o setor de atividade

Setor de Atividade	Concordo Totalmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Discordo Totalmente
Setores Tradicionais	11%	44%	17%	22%	6%
Setores Inovadores	38%	31%	31%	0%	0%

Fonte: Autor

Tabela 27 – Análise dos benefícios de acordo com o setor de atividade

Benefício	Tradicionais		Inovadores	
	Valor	%	Valor	%
Melhor Tomada de Decisão	4,2	72	4,3	92
Melhor Conhecimento sobre Cliente	4,2	94	4,1	92
Respostas Mais Rápidas ao Mercado	3,9	83	3,8	92
Melhor Capacitação dos Colaboradores	4,5	100	4,5	92
Aumento de Produtividade	4,2	94	4,3	100
Aumento de Lucratividade	4,2	94	4,2	92
Compartilhamento das Melhores Práticas	4,1	44	4,3	100
Redução de Custos	4,0	94	4,2	92
Novas e Melhores Formas de Trabalho	4,0	56	4,1	100
Aumento de Participação no Mercado	3,8	83	3,9	92
Criação de Novas Oportunidades / Negócios	4,0	72	4,1	92
Desenvolvimento de Novos Produtos	4,2	94	4,1	85
Retenção e Atração de Melhores Colaboradores	3,9	67	4,5	92
Aumento da Cotação da Organização	3,8	67	3,8	69
Aumento da Qualidade do Produto / Serviço	4,2	94	4,3	100
Criação de Maior Valor ao Cliente	4,2	50	4,0	85
Aumento do Capital Intelectual	4,4	50	4,5	85
Melhor Comunicação	3,8	33	4,5	85
Aumento do Grau de Inovação	4,3	67	3,9	92
Melhorias nos Processos da Organização	4,1	61	4,0	100
Aumento da Capacidade de Aprendizado	4,2	61	4,2	85
Retorno nos Investimentos das Iniciativas para G.C.	4,0	61	3,9	85
Aumento do Mercado	3,7	83	3,7	77
Entrada em Novos Mercados	3,8	72	3,6	77
Aumento da Habilidade dos Funcionários	3,8	72	4,2	92
Aumento da Colaboração na Organização	4,1	61	4,2	92

Fonte: Autor

APÊNDICE D – ANÁLISE DE ACORDO COM O FATURAMENTO DAS EMPRESAS

Tabela 28 – Análise da preocupação na mensuração dos resultados de acordo com o faturamento das empresas

Faixa de Faturamento	Concordo Totalmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Discordo Totalmente
Menor que R\$ 20 milhões	71%	14%	14%	0%	0%
Entre R\$ 20 e 50 milhões	40%	20%	40%	0%	0%
Entre R\$ 50 e 100 milhões	0%	57%	43%	0%	0%
Entre R\$ 100 e 250 milhões	43%	29%	0%	14%	14%
Entre R\$ 250 e 500 milhões	0%	0%	100%	0%	0%
Entre R\$ 500 e 1.000 milhões	40%	40%	20%	0%	0%
Maior que R\$ 1 bilhão	0%	33%	33%	33%	0%

Fonte: Autor

Tabela 29 – Análise da divulgação interna dos resultados de acordo com o faturamento das empresas

Faixa de Faturamento	Concordo Totalmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Discordo Totalmente
Menor que R\$ 20 milhões	71%	14%	14%	0%	0%
Entre R\$ 20 e 50 milhões	20%	60%	20%	0%	0%
Entre R\$ 50 e 100 milhões	0%	57%	43%	0%	0%
Entre R\$ 100 e 250 milhões	29%	29%	0%	43%	0%
Entre R\$ 250 e 500 milhões	0%	100%	0%	0%	0%
Entre R\$ 500 e 1.000 milhões	0%	40%	20%	20%	20%
Maior que R\$ 1 bilhão	0%	0%	67%	0%	33%

Fonte: Autor

Tabela 30 – Análise dos benefícios de acordo com o faturamento das empresas

Benefício	< R\$ 20 M		R\$ 20M-50M		R\$ 50M-100M		R\$ 100M-250M		R\$ 250M-500M		R\$ 500M-1.000M		> R\$ 1.000M	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Melhor Tomada de Decisão	4,4	100	4,4	100	4,0	100	4,0	71	5,0	100	4,2	60	4,3	33
Melhor Conhecimento sobre Cliente	4,3	100	4,6	100	4,3	100	4,0	100	4,0	100	4,0	60	3,7	100
Respostas Mais Rápidas ao Mercado	4,4	100	3,0	80	4,2	100	3,6	100	4,0	100	4,2	80	4,7	67
Melhor Capacitação dos Colaboradores	4,3	71	4,6	100	4,3	100	4,3	100	5,0	100	5,0	100	4,7	100
Aumento de Produtividade	4,3	100	4,6	100	4,2	100	4,3	100	4,0	100	4,2	100	4,3	67
Aumento de Lucratividade	4,6	86	4,2	100	4,2	100	4,1	100	3,0	100	4,0	100	5,0	67
Compartilhamento das Melh. Práticas	4,3	100	4,4	100	3,8	67	4,3	43	3,0	100	4,4	60	4,7	67
Redução de Custos	4,4	86	4,2	100	4,0	100	4,0	100	4,0	100	4,0	100	4,3	67
Novas e Melhores Formas de Trabalho	4,0	100	4,6	100	3,8	83	4,1	43	2,0	100	4,2	60	3,7	67
Aumento de Participação no Mercado	4,3	86	3,8	80	3,8	100	3,7	100	5,0	100	3,6	60	3,7	67
Criação de Novas Oport. / Negócios	4,4	86	4,2	100	3,7	83	3,7	57	4,0	100	4,6	60	3,7	67
Desenvolvimento de Novos Produtos	3,7	100	4,2	100	4,3	100	3,6	71	4,0	100	4,6	60	4,0	100
Ret. e Atraç. de Melh. Colaboradores	4,1	71	4,4	100	3,7	83	3,9	57	5,0	100	5,0	80	4,0	67
Aumento da Cotação da Organização	3,7	57	4,4	100	3,3	83	3,5	29	3,0	100	3,8	60	3,7	33
Aumento da Qualidade do Prod. / Serv.	4,3	100	4,6	100	4,0	100	4,3	100	4,0	100	4,6	100	3,7	100
Criação de Maior Valor ao Cliente	4,3	100	4,0	60	4,2	67	4,0	57	4,0	100	4,2	40	4,3	67
Aumento do Capital Intelectual	4,3	86	4,8	80	3,7	83	5,0	43	5,0	100	4,8	40	4,0	33
Melhor Comunicação	4,6	86	4,2	100	3,7	67	3,9	43	3,0	100	5,0	40	3,3	100
Aumento do Grau de Inovação	4,1	86	4,2	100	3,7	83	4,6	71	5,0	100	4,2	100	4,0	100
Melhorias nos Proc. da Organização	4,1	100	4,2	100	4,2	83	4,3	71	4,0	100	4,4	80	3,3	33
Aumento da Capac. de Aprendizado	4,0	100	4,8	100	4,0	83	4,4	50	4,0	100	4,4	40	3,7	33
Retorno Invest. das Iniciat. para G.C.	3,9	71	4,2	100	3,8	100	4,1	57	5,0	100	4,2	20	3,3	33
Aumento do Mercado	4,3	86	3,8	80	3,7	100	3,3	71	4,0	100	3,2	80	3,7	67
Entrada em Novos Mercados	3,8	71	4,2	80	4,4	83	3,7	71	4,0	100	4,0	60	4,0	67
Aumento da Hab. dos Funcionários	3,7	86	4,4	100	3,5	83	4,1	86	4,0	100	4,4	100	3,7	33
Aumento da Colab. na Organização	4,3	100	4,8	100	3,7	83	4,1	57	3,0	100	4,6	80	4,0	33

Fonte: Autor

APÊNDICE E – ANÁLISE DE ACORDO COM O TIPO DE CAPITAL DAS EMPRESAS

Tabela 31 – Análise da preocupação na mensuração dos resultados de acordo com o tipo de capital das empresas

Tipo de Capital	Concordo Totalmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Discordo Totalmente
Nacional	42%	25%	17%	17%	0%
Internacional	14%	50%	29%	0%	7%
Estatal	50%	0%	50%	0%	0%

Fonte: Autor

Tabela 32 – Análise da divulgação interna dos resultados de acordo com o tipo de capital das empresas

Tipo de Capital	Concordo Totalmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Discordo Totalmente
Nacional	25%	25%	25%	17%	8%
Internacional	14%	64%	14%	7%	0%
Estatal	50%	0%	50%	0%	0%

Fonte: Autor

Tabela 33 – Análise dos benefícios de acordo com o tipo de capital das empresas

Benefício	Nacional		Internacional		Estatal	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Melhor Tomada de Decisão	4,5	83	4,0	86	5,0	50
Melhor Conhecimento sobre Cliente	4,2	100	4,2	93	4,5	100
Respostas Mais Rápidas ao Mercado	4,0	92	3,9	93	3,5	50
Melhor Capacitação dos Colaboradores	4,5	92	4,4	100	5,0	100
Aumento de Produtividade	4,6	100	4,1	100	4,5	50
Aumento de Lucratividade	4,8	100	3,8	93	5,0	50
Compartilhamento das Melhores Práticas	4,3	67	4,0	64	5,0	100
Redução de Custos	4,4	100	4,1	93	3,5	50
Novas e Melhores Formas de Trabalho	4,0	75	4,2	71	4,5	100
Aumento de Participação no Mercado	4,2	83	3,7	100	3,5	50
Criação de Novas Oportunidades / Negócios	4,3	67	3,8	86	4,5	100
Desenvolvimento de Novos Produtos	4,0	83	4,2	93	4,5	100
Retenção e Atração de Melhores Colaboradores	4,4	83	4,0	71	3,0	50
Aumento da Cotação da Organização	4,0	75	3,2	71	4,0	50
Aumento da Qualidade do Produto / Serviço	4,3	100	4,1	93	4,5	100
Criação de Maior Valor ao Cliente	4,3	67	4,0	64	4,5	50
Aumento do Capital Intelectual	4,4	67	4,3	64	4,5	100
Melhor Comunicação	4,3	58	4,0	50	3,0	50
Aumento do Grau de Inovação	4,3	75	3,9	79	4,5	50
Melhorias nos Processos da Organização	4,3	83	4,1	71	3,0	50
Aumento da Capacidade de Aprendizado	4,2	67	4,2	79	4,0	50
Retorno nos Investimentos das Iniciativas para G.C.	4,0	75	3,9	71	4,0	50
Aumento do Mercado	4,0	92	3,5	71	3,0	50
Entrada em Novos Mercados	3,2	67	3,8	79	4,5	50
Aumento da Habilidade dos Funcionários	4,2	92	4,0	71	3,5	50
Aumento da Colaboração na Organização	4,5	75	3,9	79	4,0	50

Fonte: Autor

APÊNDICE F – ANÁLISE DE ACORDO COM A ABRANGÊNCIA DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS

Tabela 34 – Análise da preocupação na mensuração dos resultados de acordo com a abrangência de atuação das empresas

Abrangência de Atuação	Concordo Totalmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Discordo Totalmente
Local	38%	25%	38%	0%	0%
Nacional	33%	33%	11%	22%	0%
Multinacional	23%	38%	31%	0%	8%

Fonte: Autor

Tabela 35 – Análise da divulgação interna dos resultados de acordo com a abrangência de atuação das empresas

Abrangência de Atuação	Concordo Totalmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Discordo Totalmente
Local	25%	38%	38%	0%	0%
Nacional	22%	22%	22%	22%	11%
Multinacional	23%	54%	15%	8%	0%

Fonte: Autor

Tabela 36 – Análise dos benefícios de acordo com a abrangência de atuação das empresas

Benefício	Local		Nacional		Multinacional	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Melhor Tomada de Decisão	4,6	88	4,4	56	4,1	92
Melhor Conhecimento sobre Cliente	4,0	88	4,2	100	4,3	92
Respostas Mais Rápidas ao Mercado	3,9	75	3,9	89	3,9	92
Melhor Capacitação dos Colaboradores	4,8	88	4,4	100	4,4	100
Aumento de Produtividade	4,3	100	4,3	89	4,2	100
Aumento de Lucratividade	4,4	100	4,9	89	3,8	92
Compartilhamento das Melhores Práticas	4,1	88	4,4	56	4,2	69
Redução de Custos	4,1	100	4,2	89	4,2	92
Novas e Melhores Formas de Trabalho	3,9	100	4,3	56	4,2	77
Aumento de Participação no Mercado	4,1	75	3,9	78	3,8	100
Criação de Novas Oportunidades / Negócios	4,3	88	4,1	67	3,9	85
Desenvolvimento de Novos Produtos	4,1	88	4,0	89	4,3	92
Retenção e Atração de Melhores Colaboradores	4,3	88	4,0	67	4,2	77
Aumento da Cotação da Organização	3,6	63	4,1	67	3,3	77
Aumento da Qualidade do Produto / Serviço	4,3	100	4,3	100	4,2	92
Criação de Maior Valor ao Cliente	3,9	63	4,4	56	4,1	69
Aumento do Capital Intelectual	4,4	88	4,4	44	4,4	69
Melhor Comunicação	4,4	88	4,0	33	4,1	54
Aumento do Grau de Inovação	3,9	100	4,3	44	4,1	85
Melhorias nos Processos da Organização	4,0	100	4,1	56	4,1	77
Aumento da Capacidade de Aprendizado	4,1	75	4,1	44	4,3	85
Retorno nos Investimentos das Iniciativas para G.C.	3,9	88	4,2	44	3,9	77
Aumento do Mercado	3,9	100	3,8	78	3,5	69
Entrada em Novos Mercados	3,1	75	3,9	67	3,7	77
Aumento da Habilidade dos Funcionários	4,1	100	3,9	67	4,2	77
Aumento da Colaboração na Organização	4,3	75	4,4	56	4,0	85

Fonte: Autor

APÊNDICE G – ANÁLISE DE ACORDO COM A QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS

Tabela 37 – Análise da preocupação na mensuração dos resultados de acordo com a quantidade de funcionários das empresas

Número de Funcionários	Concordo Totalmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Discordo Totalmente
Até 100 funcionários	44%	44%	11%	0%	0%
Entre 100 e 500 funcionários	33%	33%	33%	0%	0%
Entre 500 e 1.000 funcionários	20%	30%	30%	10%	10%
Entre 1.000 e 2.500 funcionários	40%	40%	20%	0%	0%
Entre 2.500 e 5.000 func	33%	33%	0%	33%	0%
Mais que 5.000 funcionários	0%	0%	100%	0%	0%

Fonte: Autor

Tabela 38 – Análise da divulgação interna dos resultados de acordo com a quantidade de funcionários das empresas

Número de Funcionários	Concordo Totalmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Discordo Totalmente
Até 100 funcionários	56%	33%	11%	0%	0%
Entre 100 e 500 funcionários	17%	50%	33%	0%	0%
Entre 500 e 1.000 funcionários	20%	40%	10%	30%	0%
Entre 1.000 e 2.500 funcionários	0%	40%	40%	20%	0%
Entre 2.500 e 5.000 func	0%	33%	0%	0%	67%
Mais que 5.000 funcionários	0%	0%	100%	0%	0%

Fonte: Autor

Tabela 39 – Análise dos benefícios de acordo com a quantidade de funcionários das empresas

Benefício	< 100		100 - 500		500 - 1.000		1.000 - 2.500		2.500 - 5.000		> 5.000	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Melhor Tomada de Decisão	4,3	100	3,8	100	4,1	78	4,4	80	4,4	75	5,0	100
Melhor Conhecimento sobre Cliente	4,3	100	4,4	100	4,2	90	4,2	100	3,7	100	3,5	50
Respostas Mais Rápidas ao Mercado	4,3	100	3,6	80	3,4	90	4,4	100	4,7	100	4,0	100
Melhor Capacitação dos Colaboradores	4,2	78	4,6	100	4,3	100	4,8	100	5,0	100	5,0	100
Aumento de Produtividade	4,3	100	4,0	80	4,2	100	4,8	100	4,3	100	3,5	50
Aumento de Lucratividade	4,6	89	3,6	100	4,1	100	4,6	100	4,7	100	4,0	50
Compartilhamento das Melh. Práticas	4,1	100	4,2	80	4,2	40	4,2	60	4,7	67	5,0	100
Redução de Custos	4,6	89	4,0	100	3,8	100	4,4	100	4,3	100	3,5	50
Novas e Melhores Formas de Trabalho	4,1	100	3,8	80	4,1	50	4,2	80	3,7	33	4,0	100
Aumento de Participação no Mercado	4,4	89	3,4	80	3,7	100	4,4	80	3,0	100	3,5	100
Criação de Novas Oport. / Negócios	4,3	89	3,4	80	3,9	70	4,6	60	4,0	67	4,0	100
Desenvolvimento de Novos Produtos	3,8	100	3,6	80	4,0	100	4,8	60	4,3	67	4,0	100
Ret. e Atraç. de Melh. Colaboradores	4,0	78	3,8	100	4,1	50	4,4	100	5,0	67	4,0	50
Aumento da Cotação da Organização	4,3	67	3,0	80	3,9	60	4,2	60	3,7	67	3,0	100
Aumento da Qualidade do Prod. / Serv.	4,4	100	4,0	100	4,2	90	4,6	100	4,0	100	4,0	100
Criação de Maior Valor ao Cliente	4,4	100	3,8	60	4,0	40	4,2	80	4,7	67	3,5	100
Aumento do Capital Intelectual	4,2	89	4,0	80	4,8	40	4,8	60	4,3	33	4,5	50
Melhor Comunicação	4,6	78	4,0	80	3,5	40	4,6	40	4,3	33	4,0	50
Aumento do Grau de Inovação	3,8	89	3,8	80	4,7	80	4,4	80	4,3	67	3,5	50
Melhorias nos Proc. da Organização	4,2	100	4,0	80	4,2	70	4,4	80	4,3	67	3,0	50
Aumento da Capac. de Aprendizado	4,1	100	4,0	100	4,5	60	4,2	80	4,7	33	3,5	100
Retorno Invest. das Iniciat. para G.C.	3,9	78	3,6	100	4,3	70	4,4	60	4,7	33	3,5	100
Aumento do Mercado	4,4	89	3,0	80	3,5	80	4,0	80	3,0	100	3,0	50
Entrada em Novos Mercados	4,1	78	3,2	100	3,9	60	4,0	80	4,3	67	3,5	50
Aumento da Hab. dos Funcionários	4,2	89	4,0	80	3,9	80	4,4	100	4,0	67	4,0	50
Aumento da Colab. na Organização	4,3	100	4,0	100	4,0	50	4,4	100	4,7	67	3,5	100

Fonte: Autor

APÊNDICE H – PESQUISA SURVEY - AVALIAÇÃO DA DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Avaliação de Acordo com o Perfil dos Profissionais

♦ Área de Trabalho

Sobre a importância na divulgação dos resultados devidos às iniciativas, notou-se uma troca de posição em relação à questão anterior, referente à preocupação em mensurar os resultados, uma vez que a área da Alta Administração atingiu cerca de 78,9% de concordância contra 66,7% da área de Recursos Humanos. Esta “troca” de posição ocorreu devido ao fato dos profissionais de RH serem, convencionalmente, os responsáveis em “colocar” as iniciativas voltadas para gestão do conhecimento em prática, o que os permite ter um entendimento mais crítico com relação às dificuldades encontradas na mensuração das mesmas, o que não ocorre com os profissionais da Alta Administração que exercem um papel menos operacional nesta questão.

♦ Cargo do Profissional

De forma similar ao que ocorreu na análise da preocupação na mensuração, os percentuais de concordância foram decrescendo de forma consistente, à medida que se “descia” na posição do profissional na organização, a única diferença se deve aos percentuais apresentados: Diretores – 69,2%, Gerentes – 37,5% e Profissionais Operacionais – 25%. A explicação da maior diferença apresentada entre a visão dos Diretores e dos Gerentes se deve (cerca de 23% para quase 32%), principalmente, ao interesse dos profissionais posicionados em altos níveis hierárquicos para que os resultados sejam apresentados em contraponto àqueles de níveis gerenciais, que estão diretamente envolvidos no gerenciamento destas atividades, o que acaba deixando a divulgação dos resultados propriamente ditos para um segundo plano.

◆ **Experiência do Profissional**

Novamente, da mesma forma como já havia acontecido antes, quanto à análise da preocupação em mensurar os resultados, os percentuais de concordância na divulgação dos resultados alcançaram valores bem próximos entre si. Com relação à concordância, por volta de 45,4% dos profissionais com menos de 3 anos, sendo que 9,1% concordaram enfaticamente com a questão. Para os profissionais com mais de 3 anos de atuação nessas iniciativas, o percentual de concordância foi de 66,7%, enquanto que a “forte” concordância foi indicada por 33,3%. Por fim, cerca de 53,8% dos profissionais com mais de 10 anos de atuação concordaram que as empresas estejam divulgando internamente os resultados medidos.

Avaliação de Acordo com o Perfil das Empresas Questionadas

◆ **Faturamento**

Diferentemente do que foi notado em relação à preocupação em mensurar os resultados, quando se verificou uma pequena diferença entre as empresas com até R\$ 50 milhões de faturamento anual e aquelas com mais de R\$ 250 milhões, notou-se que quando a questão diz respeito à divulgação dos resultados, as empresas de menor faturamento estão muito mais alinhadas com esta necessidade. A pesquisa indicou 83% de concordância para as empresas menores (até R\$ 50 milhões) contra 37% daquelas com maior faturamento (superior a R\$ 250 milhões), sendo que nenhuma organização pertencente a esta última faixa apresentou concordância total quanto a esta divulgação (0%). Estes dados servem para reafirmar um maior alinhamento dos conceitos voltados para os resultados da gestão do conhecimento nas organizações com menor faturamento, o que havia sido levemente notado na questão relativa à preocupação na medição, mas que foi muito observada com relação à divulgação interna dos resultados junto aos seus colaboradores. Esta conclusão serve de indicativo sobre o quanto as organizações que tendem a ser de maior porte, por possuírem maior faturamento, se distanciam dos seus colaboradores,

a ponto de não se preocuparem realmente em divulgar para os mesmos os resultados devidos a atividades desenvolvidas, uma vez que a preocupação, por si só, em medir os resultados não varia de acordo com os diferentes níveis de faturamento das empresas, conforme foi observado no item 1.6.2.

◆ **Funcionários**

Foram observados dados similares aos apresentados com relação às análises feitas de acordo com a evolução do faturamento das organizações, apesar dos valores percentuais apresentados terem sido menores. Em tempo, 80% das empresas com até 500 funcionários concordam que os resultados medidos são divulgados internamente, contra 45% nas organizações com mais de 500 colaboradores, sendo que na faixa que engloba apenas empresas com mais de 2500 funcionários, o grau de concordância cai para 20%. Estes resultados reforçam, de forma mais clara, a dificuldade, ainda, em desenvolver, com sucesso, as atividades voltadas para a divulgação interna de resultados em empresas com maior quantidade de colaboradores, o que projeta a necessidade de se desenvolver um maior alinhamento junto aos conceitos que norteiam a busca pela inovação constante e o compartilhamento e disseminação das experiências adquiridas ao longo dos anos.

◆ **Tempo de Empresa**

De forma similar àquela verificada quanto à análise feita no que tange à preocupação em mensurar os resultados, que tomou como base o tempo de *expertise* das empresas com relação às iniciativas voltadas para Inovação e Conhecimento, verificou-se que aquelas organizações com maior experiência apresentam maior percentual de concordância quanto à divulgação interna dos resultados obtidos. Em tempo, 41,7% das empresas, com até 3 anos de experiência, concordaram com esta afirmação contra 69,6% daquelas com mais de 3 anos. Já em relação à concordância total a esta questão, os percentuais apresentados foram inferiores, sendo que não houve registro algum junto as organizações com até 3 anos, enquanto que 34,8% das empresas com mais experiência concordaram fortemente com esta questão.

APÊNDICE I – PESQUISA SURVEY - AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM A PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

Melhor Tomada de Decisão

♦ Área de Trabalho

Os profissionais que atuam na área de Estratégia avaliaram com maior eficácia, a nota máxima 5, a facilidade na tomada de decisão a partir do desenvolvimento de iniciativas relacionadas à Gestão do Conhecimento, o que comprova a forte relação com a importância da integração dessas iniciativas com a estratégia definida pela organização. Já a área de Recursos Humanos foi a que avaliou com a menor pontuação, 3,7, o que serve de alerta quanto à mesma questão que foi notada anteriormente. Ao mesmo tempo em que a área de Recursos Humanos foi identificada como fortemente responsável pelas iniciativas de gestão do conhecimento, seus profissionais não atribuem grande relevância à estratégica questão da tomada de decisão.

Com relação à possibilidade de mensuração deste benefício, notou-se consistente entendimento a favor, na Alta Administração e na área de Recursos Humanos, com 94,7% e 83,3% respectivamente, enquanto que novamente as áreas produtivas apresentaram um baixo percentual de concordância, apenas 33,3%.

♦ Cargo do Profissional

Observou-se que os profissionais que fazem parte da Diretoria das organizações atribuíram maior grau de importância a este item que os colaboradores pertencentes aos níveis gerenciais, no caso, 4,3 contra 4,0. O valor obtido junto aos níveis operacionais foi o menor, 3,95. A mesma tendência foi notada quanto ao percentual de concordância em mensurá-lo, sendo 88,5% dos diretores, 62,5% dos gerentes e 58% dos profissionais operacionais.

A partir destes resultados, foi possível concluir que os profissionais que fazem parte dos níveis hierárquicos mais altos da organização têm uma maior

preocupação e entendimento quanto aos benefícios que a gestão do conhecimento poderá trazer aos itens estratégicos, dentre os quais este que diz respeito à Melhor Tomada de Decisão. Este entendimento reduz à medida que a análise se restringe aos níveis hierárquicos mais baixos.

◆ **Experiência do Profissional**

Segundo os profissionais com mais tempo de experiência na área, neste caso, aqueles com mais de 5 anos, a valorização deste item obteve os patamares mais baixos, inferior a 4,2, superior apenas aos dos colaboradores sem experiência alguma no desenvolvimento de iniciativas voltadas para inovação e gestão do conhecimento. A faixa com os profissionais com até 5 anos de experiência foi aquela que mais valorizou este item, com 4,4, um patamar superior ao da média total que foi 4,25. No entanto, quanto à possibilidade de mensuração deste benefício, o resultado apresentado se inverteu, uma vez que o maior percentual de concordância, superior a 83%, foi obtido junto aos profissionais com mais experiência na área, contra cerca de 70% na faixa dos colaboradores com menos experiência, até 5 anos.

A partir de tais resultados foi possível observar que os profissionais com mais experiência identificaram como menos possível que as iniciativas voltadas para gestão do conhecimento propiciem a melhor tomada de decisão de uma organização, o que parece ser bem embasado pelo fato desta faixa de profissionais entenderem, em sua grande maioria, ser possível tal medição.

◆ **Faturamento**

De forma transparente, as empresas com menor faturamento anual, até R\$ 50 milhões, identificaram com maior valor a obtenção deste benefício, com 4,4 contra 4,1, apresentado pelas empresas com maior faturamento. Quanto à concordância sobre a mensuração do mesmo, 100% das empresas com até R\$ 100 milhões, tiveram este entendimento, enquanto o percentual sofreu forte queda ao longo das faixas com empresas de maior faturamento, chegando a 66,7% de discordância. Conclui-se, desta forma, que as empresas com maior

faturamento são mais críticas quanto à obtenção do benefício e, principalmente, quanto à efetiva possibilidade de mensuração da mesma.

◆ Funcionários

As empresas com até 100 funcionários valorizaram de forma menos representativa, a obtenção deste benefício, com 4,1, ao passo que as empresas com maior quantidade de funcionários, valorizaram-no com uma média de 4,5. Já em relação à mensuração do mesmo, cerca de 91% das empresas com até 1000 colaboradores concordam quanto à sua efetiva possibilidade, percentual que reduz sensivelmente, para cerca de 63,5% nas organizações com maior quantidade de funcionários. Daí percebe-se que as empresas maiores têm mais dificuldade em realizar esta medição, apesar de reconhecerem de forma mais significativa a possibilidade de obtenção do benefício em causa.

◆ Tempo da Empresa

A partir do momento que as empresas possuem maior experiência no desenvolvimento de iniciativas voltadas para a inovação e disseminação de conhecimentos, menor a valorização observada, que chegou ao limite inferior de 4,1 nas empresas com mais de 10 anos, enquanto que em organizações com 3 a 5 anos de *expertise* as médias atingiram patamares próximos a 4,8. Em relação à medição do benefício obtido, apenas cerca de 33% das empresas, com até 3 anos de experiência, identificaram esta questão como possível, enquanto que cerca de 79% das demais organizações têm o mesmo entendimento. Observou-se que as empresas com mais experiência são mais críticas quanto à obtenção deste benefício, no entanto, grande parte delas acredita na mensuração do mesmo.

Melhor Conhecimento sobre Clientes

◆ Área de Trabalho

Outra questão relacionada com a Perspectiva estratégica, o melhor conhecimento sobre o cliente, recebeu uma alta valorização pela área de

Estratégia, 5,0, seguida pela área de Recursos Humanos com 4,5. Mais uma vez a área de Produção foi a que atribuiu o menor valor, 3,3. O que evidencia uma importante questão relacionada à falta de disseminação dos intentos estratégicos da organização por todas as áreas da empresa.

Quanto à possibilidade de mensuração, notou-se uma sutil inversão em relação à questão abordada anteriormente, com maior valor atribuído pela área de Recursos Humanos, seguido, desta vez, pela da Alta Administração, com percentuais extremamente significativos, 100% e 94,7%, respectivamente.

◆ Cargo do Profissional

De uma forma menor àquela apresentada na questão anterior sobre a Tomada de Decisão, novamente observou-se uma maior valorização junto aos profissionais pertencentes aos níveis hierárquicos mais altos. Em tempo, profissionais da Diretoria, 4,2, gerentes, 4,13, e profissionais das áreas operacionais, 4,12. Quanto aos percentuais de entendimento da possibilidade de mensuração, os valores apresentados foram sensivelmente maiores, se comparados aos obtidos no item anterior, 92,3% dos diretores, 87,5% dos gerentes e 84% dos colaboradores das áreas operacionais.

◆ Experiência do Profissional

Com relação à obtenção de melhor conhecimento sobre os clientes, percebeu-se que de forma bem alinhada, os profissionais com mais de 3 anos de experiência em atividades voltadas ao compartilhamento de conhecimentos valorizaram este item, com 4,30 e cerca de 100% de entendimento sobre a possibilidade de mensuração dos resultados. Junto aos profissionais com menos anos de experiência, a valorização foi inferior, com uma média inferior a 4,0, ao passo que apenas cerca de 67% acreditaram ser possível a medição da mesma. Conclui-se, desta forma, que há real possibilidade de se conseguir melhor conhecimento junto aos clientes, a partir destas iniciativas, bem como a total possibilidade de medição do benefício. No entanto, apenas os anos de experiência permitem fazer com que os profissionais atuantes na área reconheçam este fato de forma mais efetiva.

◆ Faturamento

As empresas com menor faturamento apresentaram a maior valorização para este benefício, chegando ao patamar de 4,6 na faixa composta por empresas entre R\$ 20 e R\$ 50 milhões. A partir daí, notou-se que à medida que o faturamento foi maior, a valorização foi se reduzindo, chegando à 3,7 nas empresas com maior faturamento, superior a R\$ 1 bilhão. Quanto à possibilidade de mensuração, com exceção das organizações com faturamento anual entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 bilhão, cuja adesão foi de 60%, as demais empresas em todas as faixas concordaram, unanimemente, quanto à possibilidade de medição. Notou-se que as empresas, em sua maioria, entendem ser possível a mensuração deste benefício, apesar de não identificarem a vantagem de conhecer os clientes de forma mais efetiva.

◆ Funcionários

A identificação quanto à obtenção deste benefício reduz de acordo com o aumento da quantidade de funcionários das empresas pesquisadas. Notou-se que enquanto as empresas com até 100 funcionários valorizaram este item com 4,3, as empresas com mais de 10.000 colaboradores limitaram a 3,5. Quanto à mensuração deste benefício, apenas na faixa das empresas com mais de 10.000 funcionários não houve a concordância em 100%, a adesão se limitou a metade disso, por volta de 50%. Conclui-se, novamente, que tão logo a quantidade de funcionários aumenta, menor o entendimento quanto à obtenção deste benefício relacionado ao cliente, fato que explica o porquê, muitas vezes, do crescimento de uma organização não estar associado com uma maior atenção às necessidades de sua clientela, o que é extremamente arriscado para sua evolução.

◆ Tempo da Empresa

Nas empresas com até 3 anos de experiência notaram-se valores médios menores, inferiores a 3,7, diferentemente do que apresentado nas organizações mais experientes, cujo valor médio se aproximou de 4,3. Já com relação à

medição, notou-se um grande percentual de concordância em todos os patamares, bem próximo a 90%. Novamente, as empresas mais experientes mostraram maior relevância quanto à obtenção deste benefício, sendo que diferentemente do que ocorre em outros itens há uma maior e representativa concordância quanto à mensuração deste benefício.

Criação de Novas Oportunidades / Negócios

♦ Área de Trabalho

A área de Estratégia identificou como sendo de grande valor, 5,0, a “obtenção” deste benefício, a possibilidade de criação de novas oportunidades. Desta vez as áreas de Recursos Humanos e de Alta Administração tiveram o mesmo entendimento ao atribuir a média de 4,2. A única diferença ocorreu no entendimento quanto à mensuração deste benefício. Enquanto a primeira atingiu 83,3% de concordância, a segunda alcançou 78,9%. A menor valorização, novamente, foi atribuída pelos profissionais da área de Produção, o que reafirma, ainda mais, a tendência que estava sendo delineada nas questões pertinentes à Perspectiva Estratégica. Neste item, a grande novidade foi o baixo valor atribuído pelos profissionais atuantes na área de Tecnologia da Informação, média de 2,0, o que realmente alerta outra questão extremamente preocupante, que diz respeito ao entendimento de que, eventualmente, as iniciativas voltadas para o conhecimento não são “encaradas” por estes profissionais como potencial geradora de novas oportunidades e negócios para a organização.

♦ Cargo do Profissional

Tendo em vista ser um benefício que faz parte da Perspectiva Estratégica, notou-se a tendência dos profissionais dos níveis hierárquicos mais elevados das empresas a apresentarem maior valor ao item, bem como maior percentual de concordância quanto à mensuração do mesmo. No entanto, as diferenças apresentadas foram extremamente menores, o que permite verificar que o entendimento quanto à criação de novas oportunidades e negócios foi quase

que comum entre todos os colaboradores da organização. Em tempo, os valores e percentuais apresentados foram, respectivamente, pelos diretores, 4,1 e 76,9%, pelos gerentes, 4,0 e 75% e, por fim, profissionais operacionais, 3,98 e 74,8%.

◆ Experiência do Profissional

A criação de novas oportunidades foi vista como menos efetiva pelos profissionais com menor experiência, até 1 ano, cuja faixa valorizou este item com média de 3,5, enquanto que os profissionais situados na faixa imediatamente acima, entre 1 e 2 anos, pontuou-o com 4,5, a maior valorização, que se manteve em um patamar médio entre 4,15 e 4,2 junto aos profissionais com mais experiência. Em relação à possibilidade de mensuração, os maiores percentuais foram obtidos juntos aos profissionais com menos experiência, até 2 anos, com 100% de adesão. Nas faixas superiores, apesar da maioria acreditar ser possível esta medição, os percentuais de rejeição cresceram substancialmente, chegando a 40% na faixa de profissionais com 3 a 5 anos de experiência. Assim, foi possível entender que há importante indicativo sobre a obtenção deste benefício, no entanto, há ainda uma resistente descrença quanto à objetiva mensuração do mesmo.

◆ Faturamento

Os resultados apresentam comportamento irregular, uma vez que se notou uma tendência de queda a partir das empresas de menor faturamento, superior a R\$ 20 milhões, com 4,4, até 3,7, junto às organizações entre R\$ 250 e R\$ 500 milhões. A partir daí, notou-se um pico de valorização nas empresas entre R\$ 500 e R\$ 1 bilhão, com 4,6, o que não se confirmou nas empresas com mais de R\$ 1 bilhão, onde o valor voltou a cair, agora ao patamar mais baixo, 3,67%. Quanto à efetiva mensuração deste benefício, apesar de não se destacar uma concordância unânime, manteve-se em patamares altos, nas empresas de menor faturamento, até R\$ 100 milhões, superior a 83%. Já nas empresas com maior faturamento, os percentuais são substancialmente inferiores, entre 57% e 67%. Pode se verificar que, novamente, não há uma valorização relevante deste

benefício, fato que foi fortalecido pela menor crença na mensuração do mesmo, em empresas cujos faturamentos atingem patamares superiores. Deste modo, conclui-se que nas empresas de menor faturamento este benefício seja considerado de forma mais efetiva e, até mesmo, medido.

◆ **Funcionários**

A maior valorização deste item ocorre na faixa formada pelas empresas com 1.000 a 2.500 funcionários, 4,6, seguido, curiosamente, das empresas de menor porte, com até 100 colaboradores. Nas demais faixas não se observaram valores médios superiores a 4,0. Com relação à mensuração, notou-se, claramente, uma discordância quanto à sua possibilidade, à medida que se aumenta o número de colaboradores, sendo que esta chegou a 40%. Conclui-se que as empresas com menos funcionários crêem, de forma mais efetiva, na mensuração deste item, apesar do entendimento, meio comum, independentemente da faixa onde a empresa se situa, ser menos representativa quanto à sua obtenção.

◆ **Tempo da Empresa**

Apesar do comportamento irregular que não apresentou nenhuma tendência clara à medida que se analisaram empresas com menor ou maior quantidade de funcionários, observaram-se valores próximos do patamar de 4,0, com a única discrepância maior nas empresas com 3 a 5 anos de experiência, cujo valor foi de 4,5. A mesma proximidade de valores se observou quanto ao entendimento relativo à mensuração deste benefício, próximo dos 80%, nas empresas com mais de 2 anos de experiência e por volta de 67% nas demais organizações. Observou-se, também, um alinhamento quanto à obtenção do mesmo e uma maior clareza quanto à sua medição nas empresas mais experientes.

Desenvolvimento de Novos Produtos

◆ **Área de Trabalho**

O baixo valor, 2,0, atribuído pelos profissionais de Tecnologia da Informação aos benefícios no desenvolvimento de novos produtos evidencia, ainda mais, a

restrita preocupação dos mesmos às próprias soluções e iniciativas tecnológicas em si, sem que haja uma relação mais estreita com questões pertinentes às estratégias da organização. Diferentemente do que foi observado no item anterior, sobre criação de novas oportunidades, desta vez o valor atribuído pela área de Recursos Humanos foi significativamente superior ao apresentado pela Alta Administração, 4,7 contra 3,8, enquanto que na validação sobre a possibilidade de mensuração, o oposto aconteceu com 89,5% da Alta Administração contra 83,3% da área de Recursos Humanos. Estas diferentes análises com relação a dois itens pertencentes a uma mesma perspectiva, no caso, a Estratégica, pode ser entendida pelo potencial interesse em desenvolver novas oportunidades, algo bem mais abrangente quando comparado apenas ao desenvolvimento de novos produtos, o que tende a despertar significativo maior interesse pela Alta Administração da empresa. No entanto, este entendimento se difere daquele apresentado nas áreas voltadas para operação, e a de Recursos Humanos que tendem a “enxergar” o desenvolvimento de produtos como algo mais objetivo e concreto.

◆ Cargo do Profissional

O item sobre o desenvolvimento de Novos Produtos apresentou uma maior valorização junto aos colaboradores que atuam nas áreas gerenciais, o que pode ser explicado pelo fato destes profissionais, normalmente, serem os responsáveis pelos projetos que servirão de base para o desenvolvimento dos mesmos. Os profissionais pertencentes ao nível gerencial valorizaram este benefício com 4,4, contra 3,95 dos profissionais das áreas diretivas das empresas e 3,9 daqueles atuantes das áreas operacionais. No que tange ao percentual de entendimento quanto à mensuração deste item, observou-se, praticamente, um empate técnico, com 88,5% dos diretores, 87,8% dos gerentes e 87,5% dos operacionais.

◆ Experiência do Profissional

Os resultados deste item apresentaram uma das mais interessantes análises quanto à relevância da experiência dos profissionais, uma vez que a valorização

apresentou uma tendência de queda, a partir da faixa daqueles sem qualquer ciência anterior na área de valorização de conhecimentos, com 4,0, chegando ao patamar mais baixo, 3,4, na faixa composta por profissionais com 3 a 5 anos de empresa. A partir de então, a tendência inverteu e chegou próxima à 4,5 junto aos colaboradores com mais de 10 anos. Quanto ao entendimento da possibilidade de mensuração deste benefício, o percentual de adesão se manteve em 100% e só “caiu” para 76,9% justamente junto à faixa onde o item foi mais valorizado. Notou-se que, com o passar dos anos a possibilidade de desenvolver novos produtos torna-se cada vez mais relevante para os colaboradores, ao mesmo tempo em que a mensuração deste benefício, talvez por ser influenciada por outros fatores, passa a ser passível de questionamento.

◆ Faturamento

As empresas com maior faturamento, superior a R\$ 250 milhões, apresentaram, com maior relevância, a real obtenção deste benefício, com valores que cresceram de 4,0 até o limite de 4,6, fato que não foi observado nas empresas com menor faturamento, cujos valores alcançaram limites inferiores, médios, de 3,6 e 3,7. Quanto à mensuração do benefício, quase 100% das empresas com faturamento anual de até R\$ 500 milhões acredita ser possível que isto seja realizado, ao passo que as empresas com maior faturamento, apesar de concordarem com a questão, apresentaram valor em um patamar claramente inferior, por volta de 80%. Percebeu-se, novamente, que as empresas que possuem menor faturamento acreditam mais na mensuração deste benefício, sem que haja, no entanto, maior consciência quanto à obtenção do mesmo, o que pode denotar uma certa incoerência quanto ao real desenvolvimento de novos produtos nas mesmas.

◆ Funcionários

As empresas com mais funcionários, com uma quantidade superior a 1.000 colaboradores, chegaram a uma média de 4,5, bem mais que o apresentado naquelas com menos funcionários, com média inferior a 3,8. Quanto à mensuração, no entanto, notou-se uma concordância inferior nas empresas com

mais de 1.000 colaboradores, pouco superior a 70%, enquanto um percentual maior das empresas menores, por volta de 85%, reconhece ser adequada esta medição. Conclui-se, então, que as empresas maiores identificaram mais o desenvolvimento de novos produtos, possuindo, no entanto, mais dificuldade para tal mensuração.

◆ Tempo da Empresa

O desenvolvimento de novos produtos foi identificado mais acentuadamente nas empresas com mais experiência em gestão do conhecimento, com valor médio por volta de 4,25, superior ao das empresas com menos de 3 anos de atuação no desenvolvimento de iniciativas nesta área, que chegou a apresentar valores médios, em algumas faixas, por volta de 3,35. Quanto à medição, o percentual de concordância se mostrou alto, próximo dos 100%, e constante em quase todas as faixas, com exceção das organizações com 1 e 2 anos e com 5 a 10 anos de experiência.

Aumento do Grau de Inovação

◆ Área de Trabalho

O Aumento do Grau de Inovação foi um dos itens cuja avaliação se mostrou das mais surpreendentes, uma vez que a área de Recursos Humanos foi a que a avaliou com maior pontuação, 4,7, superior até mesmo àquelas que possuem maior proximidade com esta disciplina, a área de Produção e a de Tecnologia da Informação, com valores de 4,3 e 4,2, respectivamente. A identificação do aumento do grau de inovação como sendo de grande relevância para RH demonstra o quanto a busca de profissionais com perfis inovadores e, por consequentemente, alinhados com as temáticas que envolvem a gestão do conhecimento tem tido destaque e se tornado um fato de tanta relevância.

Isto foi mais evidenciado, ainda, ao se verificar que 100% dos profissionais da área de Recursos Humanos ter identificado como sendo possível a mensuração do grau de inovação, percentual que só foi acompanhado por mais duas áreas, a de Tecnologia da Informação e a de Planejamento Estratégico.

◆ Cargo do Profissional

O Aumento do Grau de Inovação foi outro item da Perspectiva Estratégica onde os gerentes indicaram um maior valor que aqueles apresentados pelos diretores e os profissionais operacionais. No entanto, diferentemente do que aconteceu no item sobre o desenvolvimento de novos produtos, os valores apresentados foram mais próximos e o nível de “aceitação” foi seguido quanto ao percentual de entendimento sobre a possibilidade de mensuração do mesmo. Os valores e percentuais apresentados foram, pela ordem e respectivamente, 4,25 e 100%, para os gerentes, aliás, o único item estratégico que apresentou 100% em alguma faixa do público. Quanto à análise relativa ao Cargo do Profissional, foram apresentados 4,15 e 73,1%, para os profissionais da Diretoria e, por fim, 4,15 e 72,8% para os operacionais.

◆ Experiência do Profissional

Quanto à valorização na obtenção deste benefício, os resultados seguem o mesmo comportamento daquele apresentado pelo item anterior, que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos, onde se nota uma tendência de queda, a partir da faixa formada por profissionais com 1 a 2 anos, cujo valor obtido foi de 4,5, até alcançar o limite inferior de 3,6, junto aos profissionais com 3 a 5 anos. A partir daí, observou-se uma mudança de tendência que passa a ser de crescimento, chegando a ser, também, um pouco superior a 4,5 junto àqueles com mais de 10 anos. Já com relação à possibilidade de valorização, o resultado apresentado foi significativamente diferente, uma vez que os patamares mais altos, de 100%, foram notados junto aos profissionais com menos experiência, até 2 anos. A partir daí, a tendência foi de queda, chegando a 40% de discordância. No entanto o crescimento verificado na última faixa, com 92,3%, juntos aos profissionais com mais de 10 anos, permite concluir que os resultados podem ser mensurados, sendo, no entanto, de longo prazo, e reconhecidos como importantes pelos profissionais, de acordo com o passar dos anos.

◆ Faturamento

As empresas com faturamento superior a R\$ 100 milhões reconhecem, de forma mais efetiva, perto de 4,4, a obtenção deste benefício, relacionado à inovação, da mesma forma que apresentam um maior grau de concordância quanto à mensuração do mesmo, de quase 100%, ao passo que cerca de 84% das demais organizações entendem ser possível a mensuração, valorizando, porém, mais timidamente, a obtenção deste benefício, com valor próximo da 4,0. Daí notou-se que o grau de inovação foi algo tratado com maior importância pelas empresas com maior faturamento.

◆ Funcionários

Os resultados apresentados permitiram uma análise similar àquela feita quanto à Criação de Novos Negócios, uma vez que as empresas com mais de 500 empregados valorizaram melhor a obtenção deste benefício, média de 4,6, bem superior ao apresentado pelas empresas com menos colaboradores, que atingiram média inferior a 3,8. O percentual de concordância com a mensuração deste item ficou por volta de 80% nas empresas com até 2.500 colaboradores e a partir daí se reduz, à medida que as empresas possuem mais funcionários, para níveis inferiores a 68%.

◆ Tempo da Empresa

As empresas com mais de 3 anos de experiência valorizaram com um patamar superior a 4,5, ao contrário do percentual de concordância na mensuração deste item que ficou longe dos 100%, por volta dos 75%, o que mostra uma maior dificuldade quanto à medição do benefício, apesar do entendimento claro sobre a sua efetiva obtenção nas organizações com mais experiência nestas iniciativas. Já com relação às empresas com menos anos de experiência, a valorização foi inferior, média de 3,3, já o entendimento quanto à concordância o percentual foi alto, por volta de 82%.

Entrada em Novos Mercados

♦ Área de Trabalho

A potencial Entrada em Novos Mercados foi o item que obteve a segunda menor valorização entre todos aqueles apresentados, 3,65. No entanto, destacou-se o valor atribuído pela Alta Administração, 4,1, que foi a maior entre todas as áreas realizadas, o que mostra certo alinhamento com o valor apresentado no item Criação de Novas Oportunidades, a despeito de não ter ocorrido a mesma compatibilidade em relação à avaliação média da área Estratégica, 4,0, neste item reconhecido como importante benefício a ser alcançado.

O mesmo alinhamento não ocorreu com relação à área de Produção que, ao contrário do ocorrido com relação ao item Criação de Novas Oportunidades, quando foi responsável pela atribuição do menor valor entre as áreas, desta vez valorizou o referido item com o maior valor, 4,3. Aliás, entre todos os itens da Perspectiva Estratégica este foi o único onde tal fato ocorreu.

Quanto à possibilidade de mensuração, novamente, o maior percentual de concordância foi apresentado pela Alta Administração, 89,5%, enquanto que apenas 50% da área de Recursos Humanos identificou como possível esta medição, a frente apenas da avaliação da área Produtiva, que foi de 33,3%.

♦ Cargo do Profissional

Enquanto que os profissionais pertencentes aos níveis hierárquicos mais elevados, no caso Diretoria, valorizaram mais este item com 3,9, contra 3,8 dos gerentes e 3,75 dos funcionários operacionais, notou-se que tais valores são relativamente baixos, um dos menores de toda a pesquisa. A concordância quanto à medição também ficou em patamares similares aos demais apresentados nesta análise dos itens pertencentes à Perspectiva estratégica, com cerca de 77% dos diretores, 65% dos gerentes e 62% dos operacionais. Percebe-se que a entrada em novos mercados não foi vista, realmente, como algo a ser obtido a partir das iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento.

◆ Experiência do Profissional

Enquanto os profissionais com menos experiência nas iniciativas voltadas para gestão do conhecimento valorizaram com cerca de 4,25 a obtenção deste benefício, à medida que a pesquisa foi voltada aos profissionais com mais experiência notaram-se patamares inferiores a 4,0, não maiores que 3,85, com limite médio inferior de 3,0, na faixa dos profissionais com 3 a 5 anos na empresa. Com relação à mensuração do item, quase 65% dos profissionais mais experientes, com mais 3 anos, concordam com esta questão, bem inferior aos 85% obtidos nas análises dos profissionais menos experientes. Observou-se, assim, que os profissionais mais experientes, além de serem mais críticos quanto à possibilidade de mensuração, são muito mais reticentes quanto à efetiva obtenção deste benefício.

◆ Faturamento

Este benefício apresentou uma tendência de crescimento em sua valorização entre as empresas com até R\$ 100 milhões de faturamento anual, com médias variando entre 3,8 e 4,4. A partir deste patamar de faturamento, os valores se fixaram próximos a 4,0 em todas as demais faixas. Com relação à mensuração do mesmo, os maiores percentuais, por volta de 80%, foram apresentados nas empresas com faturamento de até R\$ 250 milhões, enquanto foi constatada uma significativa queda, para aproximadamente 63%, nas empresas com maior faturamento. Observou-se uma certa concordância quanto à obtenção deste benefício ao longo dos diferentes perfis de organizações, conforme o faturamento anual, enquanto que a efetiva mensuração foi mais evidente nas organizações de menor porte.

◆ Funcionários

A entrada em Novos Mercados foi identificada com valores inferiores a 4,0, nas empresas com até 1.000 funcionários, onde se destaca o 3,2 nas organizações com até 500 colaboradores. A partir daí, observou-se uma maior valorização à medida que as empresas possuem uma maior quantidade de funcionários,

chegando-se a 4,3 nas organizações com um número superior a 5.000. Quanto à medição do item, novamente a concordância reduz de forma inversa ao número de funcionários, destacando-se, no entanto, que em nenhuma faixa o valor foi maior que 78%. As empresas com mais funcionários reconhecem mais efetivamente a obtenção deste benefício, mas também apresentam dificuldades na medição do mesmo, quando comparadas com as empresas menores.

◆ Tempo da Empresa

As empresas com mais de 5 anos de experiência no desenvolvimento das iniciativas voltadas para gestão do conhecimento identificaram, de forma mais crítica, cerca de 3,75. Com relação às demais organizações com menos experiência, a média alcançou um patamar superior a 4,0, chegando a valores maiores, por volta de 4,5 em algumas faixas, exemplo das empresas entre 3 e 5 anos. Quanto ao entendimento sobre a possibilidade de medição, o percentual de concordância foi maior, por volta de 80% nas organizações com menos experiência, até 5 anos, ao passo que, nas empresas mais experientes, a concordância foi sensivelmente menor, alcançando apenas 55,6% nas organizações com 5 a 10 anos de experiência. Observou-se, claramente, que a Entrada em Novos Mercados não foi reconhecida como um benefício a ser obtido pelas empresas mais experientes, que também não têm um crítico entendimento quanto à mensuração deste.

APÊNDICE J – PESQUISA SURVEY - AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM A PERSPECTIVA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Respostas Mais Rápidas ao Mercado

♦ Área de Trabalho

Este benefício foi avaliado de forma um pouco mais positiva pelos profissionais da área de Recursos Humanos, média 4,0, com relação ao da Alta Administração. No entanto, observou-se um representativo maior reconhecimento junto aos profissionais que atuam nas áreas de Produção e de Planejamento Estratégico, com a média alcançando o valor máximo de 5,0. A partir daí, conclui-se uma maior preocupação destas duas áreas junto ao referido este benefício tão relevante de abordagem junto ao mercado, ao contrário do que se notou nas áreas de Pesquisa & Desenvolvimento e Tecnologia da Informação onde a valorização foi a menor, por volta dos 3,5.

Já com relação à mensuração, a concordância máxima só foi verificada na área de Planejamento Estratégico e de Recursos Humanos, seguida do que foi apresentado pelos profissionais da Alta Administração, com cerca de 90%.

♦ Cargo do Profissional

Os profissionais da Alta Administração foram aqueles que mais valorizaram a obtenção deste benefício, com 4,1, bem superior aos dos demais níveis hierárquicos, gerenciais e operacionais que avaliaram com 3,75 e 3,6. Observou-se, desta forma, que os membros da alta administração têm mais foco nas questões que indicam maior alinhamento junto ao mercado, o que está coerente com o entendimento já existente, uma vez que, a princípio, tal responsabilidade foi mais evidente junto aos profissionais deste nível hierárquico. Já a concordância quanto à mensuração do benefício, notou-se que os percentuais de todos os níveis quase que se equivaleram em torno dos 88%.

◆ Experiência do Profissional

Os profissionais com até 3 anos de experiência em iniciativas para gestão do conhecimento apresentaram um comportamento crescente quanto à valorização deste item, partindo de 3,00 para aqueles com menor experiência até perto de 3,9 para aqueles com 3 anos. A partir de então, observou-se uma queda na valorização para média de 3,4 e nova tendência de crescimento, que atingiu o limite de 4,3 para os profissionais com mais de 10 anos de experiência. Já com relação ao grau de concordância na medição, observou-se um alto percentual, 100%, para os profissionais sem experiência, seguida de uma queda de 50% para aqueles com poucos anos de experiência e, então, um crescimento significativo que voltou a atingir os 100% na faixa dos profissionais com mais de 10 anos de experiência. Com base em tal comportamento, notou-se que há a necessidade de alguns anos de experiência para que o profissional passe a reconhecer ser possível medir resultados devido à obtenção do benefício, o que também permitirá um maior entendimento quanto ao valor desta questão para a organização.

◆ Faturamento

O comportamento do entendimento quanto à valorização deste item se mostrou irregular, sem qualquer tendência mais clara de crescimento ou queda, à medida que as empresas questionadas têm menor ou maior faturamento anual. Os valores apresentados se mostraram bem próximos de 4,0, com exceção da faixa formada por empresas com até R\$ 20 milhões anuais que apresentou uma média de 4,45 e das empresas entre R\$ 100 e 250 milhões, com valor médio de 3,7. Quanto à concordância de mensuração o índice se portou próximos dos 100% até as empresas com até R\$ 500 milhões. A partir daí, a adesão mostrou uma tendência de queda, para 80% e 67% nas faixas compostas por empresas com faturamento anual superior a R\$ 500 milhões. Com base em tais resultados, notou-se um certo alinhamento quanto à efetiva obtenção do benefício, com uma alta concordância em relação à mensuração do mesmo, apesar de haver uma

leve tendência de queda neste entendimento junto às empresas com maior faturamento.

◆ Funcionários

As empresas com menor número de funcionários, até 100, e aquelas com mais de 1000, foram as que indicaram maior relevância para este item relativo a mercado, as menores organizações com 4,3 e as maiores com média superior a 4,5. Este entendimento comum quanto à valorização se repetiu no que se relaciona à compreensão sobre a possibilidade de medição, 100%. As organizações com quantidade de funcionários entre 100 e 1.000 indicaram valores menores tanto com a obtenção do benefício, com média de 3,5, como para a mensuração, quase 90%. Observou-se um certo alinhamento de compreensão quanto à rapidez das respostas ao mercado junto às empresas que, por possuírem uma quantidade menor de colaboradores, tendem a tê-la como vantagem competitiva, bem como naquelas que entendem ser um grande desafio alcançar a maior rapidez destas respostas, o que é dificultado pelo fato de possuírem uma maior estrutura com maior quantidade de funcionários.

◆ Tempo da Empresa

Notou-se um comportamento pouco regular quanto à obtenção de respostas mais rápidas ao mercado nas várias faixas de experiência das organizações em iniciativas voltadas para gestão do conhecimento, enquanto nas empresas com até 3 anos de experiência houve uma forte variação com valores evoluindo de 2,75 até 5,0, o que demonstra pouco alinhamento quanto a este entendimento, resultado, ao que tudo indica, de uma certa falta de maior conhecimento no desenvolvimento de uma quantidade maior de atividades voltadas para o compartilhamento e disseminação de conhecimentos. Já nas empresas com mais de 3 anos de *expertise* no desenvolvimento destas iniciativas, notou-se uma certa estabilidade no valor médio, por volta dos 4,15. Foi também nestas faixas, de empresas com mais de experiência, que os índices de concordância quanto à possibilidade de mensuração foram menores, apesar de altos, abaixo

de 89%, contra os quase 100% observados nas empresas com menos experiência.

Aumento de Produtividade

◆ Área de Trabalho

Apesar de se tratar de um benefício ligado à área produtiva, os profissionais atuantes da Área de Produção indicaram a 3ª maior pontuação, cerca de 4,3, menor do que as apresentadas pelos da Alta Administração, com 4,4 e do Planejamento Estratégico, 5,0. De qualquer forma, o valor apresentado foi abaixo da média total obtida por este item, o que permite indicar que há severas dúvidas quanto à crença sobre a obtenção deste benefício a partir das iniciativas de gestão do conhecimento. Apesar do valor ser considerado alto, é possível afirmar de forma mais evidente, ainda, quando se verifica que a única área de trabalho que não concordou em 100% na mensuração do referido benefício foi exatamente a área de Produção, cuja questão foi aceita por 67% dos profissionais.

◆ Cargo do Profissional

Quanto à identificação da possibilidade de obtenção deste benefício, a avaliação apresentou resultados similares aos do item anterior, que diz respeito às respostas mais rápidas aos clientes, com exceção da sensível menor diferença observada entre o valor indicado, 4,4, pelos profissionais da Alta Administração e os dos demais níveis, gerencial e operacional, que indicaram uma média de 4,15. Esta menor diferença entre os valores, bem como a proximidade entre os valores indicados pelos dois segmentos hierárquicos mais baixos demonstra que, apesar da preocupação dos Diretores ainda ser maior, a preocupação quanto ao aumento de produtividade foi grande nos demais níveis da empresa, principalmente devido à potencial influência, mais direta, destes profissionais na obtenção da melhoria em causa. Os próprios índices de concordância indicam isto, uma vez que 96% dos membros da Alta Administração tiveram este

entendimento enquanto que 100% dos profissionais gerenciais e operacionais acreditam ser possível a mensuração.

◆ **Experiência do Profissional**

De acordo com a experiência profissional de cada pessoa, observou-se um comportamento irregular quanto à valorização na obtenção deste benefício que não apresentou uma tendência clara de crescimento e/ou queda. De acordo com as faixas existentes, os valores apresentados foram diversos, 4,0, 4,5, 4,15, 4,4, 4,2 e 4,5. Por outro lado, os profissionais de todas as faixas, independentemente dos anos de experiência, apresentaram 100% de concordância quanto à possibilidade de mensuração do aumento da produtividade obtido a partir das iniciativas vinculadas à gestão do conhecimento.

◆ **Faturamento**

De forma semelhante ao que foi observado na análise do benefício anterior, que diz respeito à obtenção de respostas mais rápidas ao mercado, o comportamento do entendimento quanto à obtenção deste benefício se mostrou muito irregular, o que impede a identificação de alguma tendência de acordo com as diferentes faixas de faturamento. No entanto, convém ressaltar que a faixa que apresentou maior valor, 4,6, foi aquela composta por organizações com faturamento entre R\$ 20 e 50 milhões, enquanto que o menor valor foi na faixa imediatamente acima, com faturamento entre R\$ 50 e 100 milhões. Quanto à possibilidade de mensuração, observou-se o entendimento de 100% das empresas em todas as faixas, com exceção daquela formada por empresas com mais de R\$ 1 bilhão de faturamento anual, onde o índice chegou a 67%

◆ **Funcionários**

A identificação da produtividade como um importante benefício a ser obtido com as iniciativas voltadas para gestão do conhecimento apresentou um comportamento similar na maioria das faixas compostas por diferentes quantidades de funcionários, com valores variando entre 4,2 e 4,35, com exceção das organizações com 1.000 a 2.500 colaboradores, com 4,8, e aquelas

com mais de 10.000 que indicaram a menor média, por volta de 3,5. Quanto à possibilidade de mensuração, foram exatamente as organizações com maior quantidade de funcionários, acima de 10.000, que apresentaram menor percentual de concordância, por volta de 60%, ao contrário da média apresentada em todas as demais faixas, que foi muito próxima dos 100%. Percebeu-se, assim, um certo alinhamento em todas as organizações, independentemente da quantidade de funcionários, com exceção, novamente, das organizações com mais de 10.000 colaboradores que têm maior dificuldade tanto na identificação deste benefício quanto a sua mensuração. Este fato deve ser decorrente da existência de estrutura organizacional maior, por haver uma quantidade também maior de colaboradores, o que pode prejudicar uma melhor compreensão quanto aos conceitos voltados para gestão do conhecimento.

◆ **Tempo da Empresa**

A medição do aumento de produtividade propiciado pelas iniciativas voltadas para o compartilhamento foi entendida como possível por 100% da grande maioria das empresas, independentemente do número de anos de experiência de cada uma das organizações. Já com relação à identificação da obtenção deste benefício, notou-se um comportamento totalmente irregular, sem qualquer tendência clara de crescimento ou declínio, em quaisquer das faixas estudadas. Notou-se, ainda, o valor médio máximo de 5,0 nas empresas com até 1 ano de experiência, e naquelas com 3 a 5 anos, enquanto que valores diferentes foram verificados nas demais faixas, desde 3,9 até 4,45. Observou-se um forte reconhecimento quanto à obtenção deste benefício, sem que seja possível, no entanto, identificar um comportamento claro nas diferentes faixas de empresas com mais ou menos experiência em gestão do conhecimento.

Compartilhamento das Melhores Práticas

◆ **Área de Trabalho**

A possibilidade de compartilhamento das melhores práticas, a partir das experiências adquiridas anteriormente, foi mais valorizada pelos profissionais

que atuam nas áreas especificamente técnicas, a de Produção e de Pesquisa & Desenvolvimento, com 5,0, o que nos permite concluir que as iniciativas voltadas para o compartilhamento de conhecimento possuem forte relação com tal atividade voltada, até certo ponto, às ciências exatas, ainda mais ao verificar que os profissionais de Tecnologia da Informação a identificaram fortemente também, 4,7. Já a área da Alta Administração onde as decisões não, necessariamente, são compartilhadas, contribuiu para que a média final deste benefício fosse reduzida, uma vez que a média nesta faixa foi de 4,1, um pouco inferior a da área de Recursos Humanos, com 4,2, que também contribuiu para a redução do valor médio final.

♦ Cargo do Profissional

Razões similares às apresentadas na análise imediatamente anterior, com relação ao Aumento de Produtividade, servem de embasamento para a avaliação deste item que teve o maior valor indicado pelos profissionais operacionais com 4,4, seguido dos gerenciais com 4,35. Os membros da Alta Administração foram os mais críticos em relação a este benefício, com 4,2, ao que tudo indica pela questão que diz respeito ao compartilhamento no desenvolvimento de suas ações, de um modo geral. Já o grau de concordância quanto à mensuração possui um comportamento diferente, com maior adesão da Alta Administração, com 73% contra 62%, média dos demais níveis, o que pode ser explicado pela maior proximidade dos profissionais gerenciais e operacionais com as práticas demandantes de maior compartilhamento em uma organização, propiciando-lhes maior conhecimento crítico, também, quanto à efetiva possibilidade de medição deste item.

♦ Experiência do Profissional

A partir da análise dos resultados obtidos, observou-se um aumento tímido na avaliação deste item como um benefício a ser propiciado pela gestão do conhecimento, à medida que os profissionais questionados têm maior experiência no assunto, com crescimento a partir de 3,6 até 4,45, com exceção dos profissionais sem experiência alguma, que indicaram um valor médio

máximo de 5,0. Já com relação à possibilidade de mensuração, o índice de adesão apresentou declínio de acordo com a maior experiência dos profissionais, a partir daqueles com até 3 anos, com 72%, até aqueles com mais de 10 anos, com 62%.

◆ Faturamento

A análise da preocupação com o compartilhamento das melhores práticas mostrou um comportamento irregular que não permitiu traçar um quadro que indicasse uma clara diferenciação a partir de empresas com diversos níveis de faturamento anual. Novamente, de forma idêntica àquela verificada com relação aos demais benefícios alinhados com a Perspectiva de Eficiência Operacional, os valores observados variaram de forma contínua, desta vez, todavia, com variação mais significativa entre elas, uma vez que a faixa com empresas com mais de R\$ 1 bilhão de faturamento indicou valor médio de 4,7, enquanto que aquelas com faturamento entre R\$ 50 e 100 milhões valorizaram este item com 3,8. Na faixa das empresas com faturamento imediatamente inferior a este, entre R\$ 20 e 50 milhões, o valor foi bem mais alto, por volta de 4,5. A diferença mais representativa foi verificada quanto à real possibilidade de mensuração deste benefício, que apresentou uma tendência de queda a partir das empresas com faturamento acima de R\$ 50 milhões. Tal a queda partiu de 100% e atingiu o patamar próximo a 67% nas organizações com mais de R\$ 1 bilhão de faturamento no ano.

◆ Funcionários

O compartilhamento das melhores práticas foi um benefício que apresentou uma tendência de crescimento à medida que foram analisadas empresas com maior quantidade de funcionários. Enquanto que as organizações com até 100 funcionários indicaram uma média de 4,1, houve um total alinhamento nas empresas com 100 até 2.500 colaboradores, com valor próximo a 4,2, e um grande crescimento junto às demais empresas, notada de forma mais acentuada naquelas com mais de 10.000 funcionários que valorizaram com a média de 5,0. Quanto à medição, o comportamento do índice de concordância foi inverso, com

uma sutil tendência de redução junto às organizações com mais funcionários. Naquelas com até 100, a concordância foi de 100%, e foi reduzindo, paulatinamente, para 80%, 67% e 60% nas organizações maiores. Novamente, notou-se uma significativa dificuldade junto às organizações de maior porte em dispor de mecanismos que permitam a mensuração de benefícios. Por outro lado, verificou-se que à medida que empresas com mais funcionários foram analisadas, observou-se um maior reconhecimento da obtenção deste benefício.

◆ Tempo da Empresa

A valorização deste benefício que diz respeito ao compartilhamento das melhores práticas apresentou um comportamento irregular ao longo das várias faixas de experiência das organizações questionadas. Apesar dos valores indicados terem sido altos, notou-se, no entanto, um maior índice de variação entre eles, com 3,5 nas organizações entre 1.000 e 2.500 funcionários, e de 4,75, naquelas com 2.500 a 5.000. Convém ressaltar a alta valorização indicada por empresas sem experiência alguma em gestão do conhecimento. Com relação à concordância na mensuração deste benefício, o índice mais baixo foi apresentado nas empresas sem experiência, por volta de 33%. Nas empresas com experiência, notou-se uma tendência de queda a partir da análise de empresas com mais anos de atuação. Enquanto 100% das empresas com até 1 ano de experiência concordaram com esta questão, apenas 50% daquelas com mais de 10 anos de atuação junto a tais iniciativas tiveram o mesmo entendimento.

Novas e Melhores Formas de Trabalho

◆ Área de Trabalho

Seguindo a mesma linha adotada na análise observada quanto ao aumento de produtividade, os profissionais da Área de Produção foram os mais críticos com relação a estes benefícios ao indicarem a menor valorização, 3,7, e a maior descrença quanto à mensuração, apenas 33%. Por outro lado, notou-se novamente a maior valorização, 5,0 e concordância quanto à mensuração junto

aos profissionais que atuam na área de Estratégia, o que pode servir de indicação para um entendimento comum, dos profissionais, sobre a contribuição da gestão do conhecimento para o aumento da eficiência operacional bem como da possibilidade de medição deste benefício. Verificou-se, também, uma menor valorização junto aos profissionais ligados a Pesquisa & Desenvolvimento, com 3,75, e 75% de concordância na medição. A Alta Administração indicou relevância acima da média total, um pouco inferior a 4,2, abaixo dos profissionais de RH, com 4,3, no entanto, com uma crença maior do que a destes, quanto à mensuração, 79% contra 67%.

♦ Cargo do Profissional

De forma similar à análise feita quanto ao compartilhamento das melhores práticas, os profissionais dos níveis operacionais e gerenciais identificaram com maior relevância a obtenção deste benefício, com média um pouco superior a 4,1, enquanto que os da Alta Administração avaliaram com a média de 4,0. Também o índice de concordância seguiu o mesmo comportamento, ao do benefício anterior, com maior percentual da Alta Administração, por volta de 81% contra 62% e 60% dos níveis operacionais e gerenciais, respectivamente.

♦ Experiência do Profissional

Foi observada uma análise similar àquela observada no item anterior, com relação ao compartilhamento das melhores práticas, notando-se uma tendência de crescimento na ocorrência deste benefício, a partir dos profissionais com mais de 2 anos de experiência até aqueles com mais de 10 anos. Vale ressaltar que tal crescimento partiu de 3,6 até 4,3. O comportamento do índice de concordância quanto à possibilidade de mensuração foi equivalente ao do item anterior, pois também apresentou tendência de queda à medida que os profissionais possuem mais experiência, sendo que aqueles com 2 a 3 anos de atuação nestas iniciativas apresentaram uma adesão de 80%, enquanto aqueles com mais de 10 anos aderiram em 69%.

◆ Faturamento

A obtenção de novas formas de trabalho foi avaliada de modo mais crítico, à medida que as empresas questionadas possuíam maior faturamento. Observou-se que enquanto as organizações com faturamento variando entre R\$ 20 e 50 milhões valorizaram este item com 4,6, as empresas nas faixas seguintes indicaram uma forte tendência de queda, com valores passando por 4,2, 3,8 e 3,7, à medida que as organizações possuíam maior faturamento. Observou-se, também, tendência de queda quanto à concordância na possibilidade de mensuração, que saiu de 100% nas empresas com até R\$ 50 milhões, para médias de 83%, 67% e 60% naquelas de maior faturamento. Estes resultados tornam possível o entendimento quanto à descrença das organizações com maior faturamento em mensurar o surgimento de novas formas de trabalho, bem como de quanto as iniciativas de gestão do conhecimento podem contribuir para que melhores formas de trabalho surjam.

◆ Funcionários

O comportamento da obtenção de novas formas de trabalho foi irregular ao longo das diversas faixas de quantidade de colaboradores, com os valores partindo de 4,1, nas empresas com até 100 funcionários, passando para 3,8 naquelas com 100 a 500, e continuando com estas inflexões nas demais faixas. Desta forma, observou-se que a quantidade de funcionários não é um parâmetro que permite caracterizar o entendimento comum quanto à obtenção de novas formas de trabalho. Com relação à medição deste benefício, verificou-se uma forte tendência de queda nas organizações com mais funcionários, o que ocorreu de forma freqüente nas análises feitas com relação à Perspectiva de Eficiência Operacional, fato justificado devido à existência de modelos de estruturas organizacionais mais complexas naquelas empresas que possuem uma quantidade maior de funcionários. Enquanto que 100% das empresas com até 100 colaboradores concordam ser possível tal medição, apenas 33% das empresas com mais de 10.000 funcionários possuem o mesmo entendimento.

◆ **Tempo da Empresa**

O entendimento quanto à obtenção de novas formas de trabalho apresentou tendência de queda nas faixas das empresas com até 1 ano, com 4,3, até aquelas com 1 até 3 anos, com cerca de 3,75. A partir daí, houve um crescimento para 4,75 junto às organizações com 3 a 5 anos, e nova tendência de queda nas demais empresas, com o menor valor atingindo o patamar de 3,9 nas organizações com mais de 10 anos. Quanto ao índice de concordância em medir este benefício, nas empresas com experiência se observou uma significativa tendência de queda, de 100% nas empresas com até 1 ano e até 50% naquelas com mais de 10 anos. Esta análise, associada com o que foi detectado nas empresas sem experiência, com índice de concordância de 33%, permite concluir que apesar de um reconhecimento relativamente alto quanto à obtenção deste benefício, o entendimento quanto sua efetiva medição reduz consistentemente, à medida que as mesmas passam a ter mais experiência no assunto. Já naquelas organizações sem experiência, é exatamente a falta de um conhecimento maior quanto ao assunto que impede um maior entendimento quanto à existência de mecanismos de mensuração.

Aumento da Qualidade do Produto / Serviço

◆ **Área de Trabalho**

Da mesma forma como já foi verificada em análise anterior feita com relação ao benefício que tem vínculos diretos com Produto, a área de Tecnologia da Informação foi a mais crítica com relação a este item, com uma média bem baixa, cerca de 2,0, praticamente a metade do 2º valor mais baixo que foi apresentado exatamente pelos profissionais que estão mais associados ao produto, pertencentes à Área de Produção, que valorizou com a média de 4,0, também abaixo da média final. Esta última observação permite visualizar que as áreas mais próximas do item a ser avaliado apresentaram as análises mais críticas com relação aos efetivos benefícios a serem propiciados devido as iniciativas de gestão do conhecimento. Quanto à Alta Administração, novamente observou-se uma valorização elevada, 4,4, sendo que ela foi a única que não

concordou em 100% com a possibilidade de mensuração, ao apresentar 95% de concordância.

◆ Cargo do Profissional

Por ser um item estreitamente ligado à melhoria das técnicas e melhores práticas utilizadas para maior qualidade do produto, ou serviço final a ser entregue aos clientes, notou-se um comportamento similar aos anteriormente apresentados com este foco, com maior relevância dada pelos profissionais operacionais, 4,4, seguidos dos gerenciais, 4,35, e posteriormente os da Alta Administração, com 4,2. Já com relação à concordância da medição deste benefício, novamente há a adesão de 100% dos gerentes e profissionais operacionais, sendo que 4% da Alta Administração não acredita ser a mesma possível.

◆ Experiência do Profissional

O aumento da Qualidade do Produto apresentou um comportamento irregular ao longo das diversas faixas dos profissionais com experiência em atividades para gestão do conhecimento e inovação. Apesar desta irregularidade, os valores sempre estiveram muito próximos da média de 4,25, havendo discrepância maior apenas na faixa dos profissionais com 1 a 2 anos de experiência que apresentaram uma média de 4,5. Quanto à mensuração, quase todas as faixas apresentaram 100% de entendimento positivo, com exceção daqueles profissionais com 2 a 3 anos de experiência. Esta pouca variação torna possível a constatação da existência de um certo alinhamento em relação ao referido benefício, bem como de sua efetiva medição.

◆ Faturamento

Como aconteceu em grande parte dos benefícios identificados em relação à Perspectiva de Eficiência Operacional, houve um comportamento irregular nos resultados que dizem respeito ao efetivo aumento da qualidade de produtos e serviços conforme as empresas questionadas se situavam em diferentes faixas de faturamento. Isto comprova que o faturamento da organização não é um fator

que diferencia o comportamento das organizações quanto à obtenção deste benefício, uma vez que empresas em diferentes faixas, entre R\$ 20 e 50 milhões e entre 500 milhões e 1 bilhão, valorizaram-no em 4,6, enquanto aquelas entre R\$ 50 e 100 milhões indicaram com 4,0 e, por fim, as com mais de R\$ 1 bilhão atribuíram uma média de 3,7. Quanto à mensuração deste benefício, houve uma quase total e completa concordância no patamar máximo, 100%, com exceção da faixa composta por organizações com faturamento entre R\$ 250 e 500 milhões.

◆ **Funcionários**

A efetiva mensuração de melhoria da qualidade dos produtos e serviços foi reconhecida pelas organizações que fazem parte de todas as faixas de quantidade de funcionários, com índices muito próximos a 100%, o que demonstra um grande alinhamento quanto a real possibilidade de medição deste benefício. Por outro lado, o reconhecimento quanto à obtenção do mesmo não mostrou uma tendência constante ao longo das diversas empresas, fato evidenciado pela alta valorização, por volta de 4,45, nas empresas com até 100 funcionários, que foi seguida de uma queda de 4,0 nas organizações situadas na faixa seguinte, entre 100 e 500, e significativa tendência de crescimento, até 4,6 nas empresas com até 2.500 colaboradores. A partir daí novamente notou-se uma queda nas faixas seguintes onde o valor médio foi de 4,0.

◆ **Tempo da Empresa**

Fato freqüente na análise quanto à possibilidade de obtenção dos benefícios das Perspectivas da eficiência operacional, novamente foram observados valores médios altos em todas as faixas, porém, sem qualquer tendência clara de crescimento ou queda junto às diversas faixas das empresas questionadas. No entanto, o valor médio nas empresas com mais experiência, 4,2, foi levemente mais baixo que a média total deste item, 4,25. As empresas com 1 a 3 anos de experiência apresentaram o maior valor médio, por volta dos 4,7%. Quanto ao índice de concordância da mensuração deste benefício, observou-se um alto

grau de adesão em todas as faixas, ressaltando-se que, apenas nas empresas com mais de 10 anos, o percentual foi inferior a 100%, por volta dos 90%.

Aumento do Capital Intelectual

◆ Área de Trabalho

Um dos benefícios que foram mais bem avaliados, o aumento do Capital Intelectual foi identificado com maior relevância pelos profissionais da área de Recursos Humanos, com 4,8, seguida pelos da Alta Administração com média de 4,5. Por outro lado, a concordância quanto à possibilidade de mensuração apresentou baixos percentuais, principalmente na área de Produção, com 33% na de Pesquisa & Desenvolvimento com 25%, e até mesmo junto aos profissionais ligados aos Recursos Humanos, justamente os que avaliaram melhor este item, houve um índice baixo de concordância, de 50%. Cabe salientar que 74% dos profissionais da Alta Administração acreditam ser possível a mensuração deste benefício.

◆ Cargo do Profissional

Este benefício foi identificado pelos profissionais gerenciais com 4,9, incluindo-se dentre aqueles que, via de regra, estão a frente dos projetos voltados para o aumento do capital intelectual, que foi a questão mais claramente ligada às iniciativas voltadas para gestão do conhecimento. A diferença, superior a 10%, quanto aos profissionais dos demais níveis hierárquicos, tanto os acima, da Alta Administração, 4,2, quanto os mais abaixo, os Operacionais, com 4,3, evidenciam uma certa falta de integração na identificação da relevância dos conceitos, bem como das próprias iniciativas voltadas para conhecimento e inovação, ao longo dos diferentes níveis hierárquicos da empresa. Exatamente a proximidade dos profissionais gerenciais com este item serve de justificativa para a baixa adesão quanto à possibilidade de mensuração que atingiu um percentual mais baixo, 38%, uma vez que quando o profissional é responsável pela atividade, há um maior entendimento sobre o quanto é crítica a mensuração

da mesma. Cerca de 70% dos profissionais dos demais níveis, em média, acreditam ser possível a medição.

◆ **Experiência do Profissional**

De forma parecida daquela ocorrida com relação a análise do benefício anterior, sobre o aumento da qualidade do produto / serviço, notou-se uma pequena variação nos valores relativos à efetividade deste benefício, só que, neste caso, em torno dos 4,4. A exceção, desta vez, ocorreu junto aos profissionais com mais de 10 anos de experiência, onde se verificou um pico de 4,75. Quanto à concordância, os 100% de adesão se mantiveram entre os profissionais sem qualquer experiência nesta questão até aqueles com 2 anos de atuação junto às atividades voltadas para gestão do conhecimento. A partir daí, há uma queda freqüente até o patamar de apenas 43% de concordância com a referida medição. Tais resultados mostram o quanto é evidente a grande importância identificada para a obtenção deste benefício, no entanto, a medição do mesmo se mostra realmente discutível, principalmente à medida que os profissionais passam a ter mais experiência no assunto gestão do conhecimento.

◆ **Faturamento**

A maior identificação quanto à relevância deste benefício que diz respeito ao aumento do Capital Intelectual cresceu à medida que se aumentava o faturamento anual das organizações sob análise. O menor valor, 4,3, foi verificado nas empresas com faturamento de até R\$ 20 milhões, enquanto que o maior foi daquelas organizações com faturamento superior a R\$ 250 milhões. Já em relação à efetividade no uso dos mecanismos de mensuração desta questão, apresentou-se uma tendência de redução de acordo com o aumento do faturamento. Enquanto que empresas com até R\$ 20 milhões apresentaram uma adesão de 86%, menos de 40% das empresas com faturamento superior a R\$ 500 milhões concordaram na possibilidade desta medição. Observou-se que ao mesmo tempo em que as organizações de maior faturamento identificaram de forma mais clara o aumento do capital intelectual, maior é a descrença quanto à sua efetiva mensuração.

◆ **Funcionários**

O aumento do Capital Intelectual foi reconhecido de maneira mais consistente pelas organizações com maior quantidade de funcionários, com médias próximas a 4,8 em algumas delas, enquanto que nas empresas com menos funcionários observaram-se médias bem mais baixas, por volta de 4,2. Notou-se, no entanto, uma tendência de queda no índice de concordância quanto à possibilidade de medição deste benefício, à medida que foram questionadas empresas com maior quantidade de funcionários. Enquanto que 89% das organizações com até 100 colaboradores concordaram com a questão, um percentual inferior a 50% das empresas com mais de 2.500 funcionários tiveram este entendimento.

◆ **Tempo da Empresa**

Houve certa estabilidade nos valores médios apresentados pelas organizações com até 3 anos de experiência, por volta de 4,3. Já nas faixas imediatamente acima, verificou-se um valor maior, por volta dos 4,75, e a partir daí, uma tendência de queda que atingiu um patamar próximo de 3,8 naquelas com mais de 10 anos. Já o patamar de concordância quanto à efetiva mensuração do benefício em causa apresentou o segundo índice mais baixo entre todos os 26 analisados. Notou-se um índice próximo dos 75% naquelas com até 3 anos de experiência, e concordância significativamente menor, por volta de 40%, nas empresas com mais de 10 anos de experiência.

Melhorias nos Processos da Organização

◆ **Área de Trabalho**

Os profissionais ligados diretamente com o Planejamento Estratégico das organizações avaliaram este benefício com o maior valor médio, 5,0, seguidos daqueles que atuam na área de Recursos Humanos, com 4,5, e os da Alta Administração, com 4,25. Talvez como um novo alerta quanto à existência de um certo afastamento da área de Tecnologia da Informação junto aos processos

internos da própria empresa, os profissionais de TI avaliaram muito mal a efetiva obtenção de melhorias nos processos devido às iniciativas de gestão do conhecimento, o que foi de se estranhar, uma vez que esta faixa foi exatamente aquela que mais entendeu ser possível a mensuração deste benefício, com quase 100%, bem acima dos 84% da faixa dos profissionais da Alta Administração que apresentou o segundo maior índice de concordância. Novamente, deve ser destacada a análise crítica dos profissionais da área de Produção que indicaram uma média de 3,7 e um grau de concordância na medição da ordem de 67%.

◆ Cargo do Profissional

A melhoria dos processos da organização foi identificada de forma mais efetiva pelos profissionais operacionais, com 4,3, os quais, por outro lado, apresentaram o menor percentual de concordância na medição, com 73%. O mesmo comportamento foi observado junto aos gerentes que valorizaram com 4,25 e concordaram em 75% quanto à possibilidade de se efetuar a medição. A maior responsabilidade dos profissionais deste nível hierárquico, com as atividades voltadas diretamente para a melhoria dos processos, serve de fundamento para que os valores por eles indicados sejam mais altos quando comparados com àqueles apresentados pelos profissionais da Alta Administração, com 4,1, e que os índices de concordância com a medição sejam menores, no caso, 81%.

◆ Experiência do Profissional

Enquanto os profissionais com menos experiência, com até 4 anos de atuação, apresentaram um valor maior, próximo de 3,9, que aqueles sem qualquer experiência, média de 3,0, os profissionais com mais de 4 anos estabilizaram seu entendimento no valor de 4,4, o que indica claro maior alinhamento quanto a este benefício junto aos profissionais mais experientes. O índice de concordância quanto à possibilidade de mensuração dos resultados apresentou queda a partir dos profissionais com até 2 anos de atuação, do percentual de 100% até o limite inferior de 72% nas faixas com mais experiência. Notou-se novamente, que os profissionais mais experientes identificaram, de maneira

mais consistente, a obtenção deste benefício, na medida em que passam a ser mais críticos quanto à medição do mesmo.

◆ **Faturamento**

Houve um comportamento irregular quanto à obtenção deste benefício por empresas com diferentes padrões de faturamento, mostrando que, independentemente do nível de faturamento da organização, o entendimento quanto à sua efetividade foi a mesma, em torno de 4,2, com exceção de duas faixas, a com faturamento entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 bilhão, com 4,4, e aquelas com mais de R\$ 1 bilhão, com 3,3. Já o grau de concordância mostrou uma certa tendência de queda a partir das empresas menores, com 100%, até aquelas com até R\$ 250 milhões, 71%. Posteriormente, houve uma adesão de 100% na faixa seguinte, entre R\$ 250 e R\$ 500 milhões, seguida de nova tendência de queda, que chegou a 33% naquelas com mais de R\$ 1 bilhão.

◆ **Funcionários**

Houve um certo alinhamento quanto à obtenção deste benefício nas organizações com até 1.000 funcionários, com uma média próxima dos 4, 15. Já nas empresas com 1.000 a 2.500 colaboradores, o valor médio indicado foi de 4,4. A partir daí, nas organizações com mais funcionários, observou-se uma tendência de queda, que chegou ao valor médio de 3,2, naquelas com mais de 10.000 pessoas. Quanto à efetiva medição deste benefício, foi verificada uma consistente tendência de queda à medida que se aumentava a quantidade de funcionários das empresas questionadas. Enquanto 100% das empresas com até 100 funcionários concordaram com a realização da medição, os percentuais de concordância atingiram patamares mais baixos, 80%, 70%, 67% e 50% junto às organizações com mais colaboradores.

◆ **Tempo da Empresa**

A obtenção de melhorias nos processos organizacionais a partir das iniciativas de gestão do conhecimento apresentou um comportamento estável nas organizações com maior experiência, com mais de 3 anos, por volta de 4,2. Já

naquelas com menos experiência, o entendimento foi diverso, com algumas faixas apresentando valores bem altos, por volta de 5,0 e outras com valores bem menores em torno de 3,5. A efetiva possibilidade de medição foi notada de forma mais convincente junto às organizações com até 3 anos de experiências, com 100%. A partir daí, verificou-se queda neste entendimento até o valor limite, de cerca de 60%, patamar mais baixo que o observado nas organizações sem qualquer experiência nestas iniciativas, por volta de 67%.

Aumento da Colaboração na Organização

◆ Área de Trabalho

A princípio, o aumento da colaboração entre os profissionais, fruto até mesmo de uma maior integração promovida pelas iniciativas voltadas para o compartilhamento de conhecimento, possui um vínculo maior com as atividades desenvolvidas pela área de Recursos Humanos, o que pode explicar o entendimento mais crítico da mesma que avaliou, com 3,8, a mais baixa entre todas as áreas que fizeram parte desta pesquisa, e 100% de concordância em sua mensuração. Convém ressaltar a maior identificação feita pelos profissionais da área de Pesquisa & Desenvolvimento, com 4,75, apesar da alta discordância em sua medição, cerca de 50%. Destacou-se, também, a avaliação feita pelos profissionais de produção, que indicaram o valor médio de 4,0 e um índice de concordância por volta de 67%. A Alta Administração avaliou acima da média, com 4,3 e concordância de 79%.

◆ Cargo do Profissional

Por ser considerada uma questão mais subjetiva, fato comprovado pelos percentuais mais baixos de entendimento quanto à possibilidade de mensuração, por 76,9% dos diretores, 76,2% dos gerentes e 75,0 dos operacionais, permite um entendimento mais estratégico em relação a este benefício, evidenciado pelo fato dos diretores terem atribuído maior valor que aqueles indicados pelos gerentes e os profissionais operacionais, respectivamente, 4,2, 4,15 e 4,13.

◆ Experiência do Profissional

Este benefício que transparece a existência de uma mensuração subjetiva, apresentou um comportamento disperso quanto sua efetiva valorização, no entanto, sempre superior à faixa de 4,0, com exceção dos profissionais sem experiência, ou com até 1 ano, onde a média se limitou a 3,0 e a concordância foi 100% sobre a possibilidade de medição do mesmo. Este percentual dos profissionais que acreditam ser possível a referida mensuração apresentou uma tendência de crescimento, após uma queda significativa, com 42,9% de discordância, apresentada pelos profissionais com 1 a 2 anos de atuação. Tais resultados permitem verificar que é possível haver a mensuração dos resultados a longo prazo. Por outro lado, no entanto, não há uma efetiva concordância quanto à real obtenção deste benefício, o que pode explicar o comportamento irregular apresentado, citado anteriormente.

◆ Faturamento

A análise quanto ao aumento da colaboração na organização apresentou novamente, um comportamento irregular, o que foi constante ao longo dos estudos com relação às organizações com diferentes níveis de faturamento, sendo que o maior valor, 4,8, foi constatado nas organizações com faturamento entre R\$ 20 e 50 milhões e o menor, 3,0, nas empresas entre R\$ 250 e R\$ 500 milhões. A concordância quanto à mensuração deste benefício apresentou tendência de queda, a partir de 100% de adesão nas empresas com até R\$ 50 milhões, até 33% nas empresas com mais de R\$ 1 bilhão. Este menor entendimento quanto à medição do benefício em questão nas organizações com maior faturamento indica o quanto as grandes empresas têm uma menor preocupação relacionada à busca por mecanismos que possibilitem a medição deste benefício.

◆ Funcionários

Nas organizações com até 1.000 funcionários, o valor médio foi próximo de 4,2, indicando comportamento estável. Quanto às empresas com mais funcionários,

apesar de ter sido observada uma maior média, com valores por volta de 4,5 em algumas faixas, verificou-se uma tendência de queda nas organizações com mais de 10.000 funcionários, com média de 3,5. Com referência à mensuração deste benefício, notou-se um comportamento irregular, o único entre todos os benefícios da Perspectiva de Eficiência Operacional. Enquanto houve 100% de concordância nas empresas com até 500 funcionários, naquelas entre 1.000 e 2.500 pessoas e, por fim, nas organizações com mais de 10.000 colaboradores, nas demais faixas os índices de concordância foram significativamente menores, com valor médio inferior a 60%.

◆ Tempo da Empresa

De forma similar a que foi notada na grande maioria dos benefícios relacionados com a Perspectiva de Eficiência Operacional, houve um certo alinhamento no valor médio atribuído pelas organizações com até 3 anos de experiência, por volta de 4,5. A partir daí, nas empresas com 3 a 5 anos de atuação, verificou-se um aumento neste valor, para 5,0, seguido por uma tendência de queda junto às empresas com mais experiência, no caso, naquelas com mais de 10 anos, cujo valor médio indicado foi de 3,8. Quanto à concordância na mensuração do benefício, também foi observada uma queda no índice à medida que empresas com mais experiência foram analisadas: 100% nas empresas com até 1 ano de experiência e 70% naquelas com mais de 10 anos. Quanto ao índice apresentado pelas empresas sem experiência, ele foi o mais baixo, em torno dos 40%, o que foi freqüente em todos os benefícios que fazem parte desta Perspectiva.

APÊNDICE K – PESQUISA SURVEY - AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM A PERSPECTIVA ECONÔMICO-FINANCEIRA

Aumento de Lucratividade

♦ Área de Trabalho

Os profissionais das áreas de Planejamento Estratégico e de Produção foram aqueles que identificaram mais fortemente o aumento de lucratividade de uma organização a partir de iniciativas associadas com a Inovação e Gestão do Conhecimento, com 5,0, significativamente maior que o valor indicado pelos profissionais da Alta Administração, próximo de 4,4, que foram os que indicaram a segunda maior valorização. As áreas de Tecnologia da Informação e de Pesquisa & Desenvolvimento foram aquelas que identificaram a menor valorização, com média de 3,5. Quanto à possibilidade de mensuração, apenas os profissionais da área de Produção não concordaram em 100% com a questão, com cerca de 70%, o que pode indicar um certo afastamento da identificação dos mecanismos de mensuração econômico-financeira.

♦ Cargo do Profissional

O aumento de lucratividade foi mais identificado pelos profissionais da Alta Administração, com 4,4, acima daquele apresentado pelos dos níveis gerenciais com 4,0 e da área operacional com 3,9. Este comportamento é justificado devido a maior preocupação quanto à lucratividade cada vez que os profissionais estão presentes nos níveis hierárquicos mais altos da organização. Quanto à possibilidade de medição do referido aumento, observou-se um alto índice de concordância, com cerca de 100% junto aos profissionais de nível gerencial e um pouco abaixo, por volta de 95% naqueles que fazem parte da Alta Administração, e de 92% nos profissionais das áreas operacionais.

♦ Experiência do Profissional

Com exceção dos profissionais sem qualquer experiência em atividades de gestão do conhecimento que valorizaram com a média mais baixa, por volta de

3,0, nota-se uma certa estabilidade junto aos profissionais de todas as faixas de experiências, por volta de 4,4, o que mostra certo alinhamento quanto à possibilidade de obtenção de um aumento na lucratividade nas organizações. Quanto à concordância para mensuração deste benefício, observou-se um índice próximo dos 100% junto aos profissionais que fazem parte das várias faixas de experiência, com exceção daqueles que possuem entre 5 e 10 anos de atuação, que apresentaram um índice de adesão por volta dos 80%.

◆ Faturamento

Notou-se uma tendência de queda quanto à real identificação deste benefício, a partir das empresas com até R\$ 50 milhões, com 4,6, até aquelas com faturamento entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 bilhão, por volta de 4,0. A partir daí, na faixa composta por empresas com mais de R\$ 1 bilhão, o valor foi maior, cerca de 4,8. Quanto à concordância da sua medição, com exceção das empresas com até R\$ 50 milhões, com 86%, e aquelas com mais de R\$ 1 bilhão, com 67%, todas as demais faixas apresentaram alto grau de concordância, por volta de 100%. Os resultados apresentados permitem a conclusão sobre a existência de uma certa análise mais crítica quanto ao efetivo aumento de lucratividade das organizações à medida que os profissionais passam a ter mais experiência, de forma similar, mas não mais consistente, o que também ocorre com relação à concordância da medição deste benefício.

◆ Funcionários

As empresas com até 100 funcionários identificaram com um valor médio de 4,6 o aumento de lucratividade com o benefício a ser obtido. No entanto, observou-se uma queda sensível junto às empresas que fazem parte da faixa imediatamente seguinte, aquelas com 100 a 500 funcionários, com valor médio de 3,6. A partir daí, notou-se uma tendência de crescimento até o valor próximo a 4,7, nas empresas com 5.000 a 10.000 funcionários. Quanto à possibilidade de mensuração, notaram-se índices altos, próximos a 100% em todas as faixas, com exceção daquela formada por organizações com mais de 10.000 funcionários, com índice próximo dos 50%. Ressalta-se que na presente faixa de

organizações também foi observado um dos valores mais baixos obtidos nesta análise, média de 4,0. Tal comportamento apresentado em relação aos valores analisados junto a estas organizações com mais de 10.000 funcionários permite verificar a existência de uma certa tendência das organizações de maior porte em ter dificuldade quanto ao efetivo desenvolvimento de iniciativas voltadas para gestão do conhecimento que produzem, realmente, melhores resultados econômico-financeiros.

◆ Tempo da Empresa

O tempo de experiência das organizações não mostrou ser uma variável que permitisse traçar um comportamento linear quanto ao aumento da lucratividade das empresas, uma vez que o mesmo foi bastante irregular, sem qualquer tendência clara de crescimento ou queda. Enquanto se verificou valor médio de 5,00, nas empresas com até 1 ano de experiência, e com 3 a 4 anos, observou-se valor próximo de 3,5 em organizações com 2 a 3 anos. Por outro lado, nas empresas sem qualquer experiência em atividades voltadas para gestão do conhecimento, foi verificado um valor relativamente alto, por ser acima da média final total, perto de 4,3. Com relação à possibilidade de mensuração, constatou-se um alto índice de concordância, próximo dos 100% na grande maioria das faixas de experiência, com exceção daquela formada por organizações com 5 a 10 anos de experiência, onde o índice foi de 78%.

Redução de Custos

◆ Área de Trabalho

Os profissionais da área de Produção foram aqueles, juntamente com os da área da Alta Administração, que mais identificaram a redução de custo resultante das atividades de gestão do conhecimento, com um valor médio de 3,5, sendo que eles, os da Produção, foram os únicos a não concordarem em 100% com a possibilidade de medição desta redução, com cerca de 65%. Por outro lado, os profissionais de Tecnologia da Informação foram os mais críticos ao valorizar em média de 3,0 a ocorrência deste benefício. Destacou-se também a área de

Recursos Humanos cuja média apresentou um valor um pouco superior, por volta de 3,50.

◆ Cargo do Profissional

De forma similar à apresentada no item anteriormente analisado quanto ao aumento de lucratividade, o comportamento observado tanto quanto ao reconhecimento dele como da mensuração deste benefício foi muito parecido. Os profissionais da Alta Administração, com 4,3 e 96% de concordância, os de nível gerencial com 3,8 e 100% de concordância e os das áreas operacionais com 3,75 e 93% de entendimento quanto à possibilidade de medição.

◆ Experiência do Profissional

Com relação à redução de custo, não se verificou um comportamento linear de acordo com as diferentes faixas de experiência, nem mesmo qualquer tendência de crescimento ou queda, apenas valores diversos. Junto aos profissionais sem experiência, foi observado um valor médio, o mais baixo, por volta de 3,0. Nas demais faixas, à medida que os profissionais mais a possuíam, os valores variaram de forma intermitente entre 4,0 e 4,4, com pico inferior de 3,8 e máximo de 4,5. Quanto à efetividade da mensuração destes itens, notaram-se altos índices de concordância, próximos dos 100% em quase todas as faixas, com exceção daquela com profissionais entre 3 e 5 anos de experiência.

◆ Faturamento

O comportamento dos índices de valorização quanto à efetiva redução de custos foi de clara queda, de 4,4 junto às empresas com até R\$ 20 milhões de faturamento anual até por volta de 4,0 nas empresas com faturamento por volta de 50 a 100 milhões, quando a partir de então se observou uma certa estabilidade com valores médios próximos a 4,0. Com referência à mensuração deste benefício, notou-se um alto grau de concordância, por volta de 100%, em todas as faixas de faturamento, com exceção daquela formada por empresas com até R\$ 20 milhões, com 86%, e naquelas com maior faturamento, por volta de 67%. Notou-se que não houve significativa divergência quanto à redução de

custos a partir de iniciativas voltadas para gestão do conhecimento. Com relação à mensuração, verificou-se um entendimento próximo entre as organizações menores, com até R\$ 20 milhões, e maiores, com mais de R\$ 1 bilhão de faturamento, o que indica um certo entendimento similar quanto às iniciativas que uma organização de menor porte efetivamente possui e a que as de maior porte gostariam de ter.

◆ **Funcionários**

O comportamento apresentado quanto à identificação da redução de custos apresentou, claramente, dois comportamentos diversos, de acordo com as diferentes faixas de empresas. O primeiro foi uma tendência de queda, de 4,6, naquelas com até 100 funcionários, até 3,8, junto às organizações com 500 a 1.000 colaboradores. Na faixa seguinte, a das empresas com 1.000 a 2.500 funcionários, verificou-se um crescimento para 4,4, seguida de nova tendência de queda até 3,5, na faixa composta por empresas com mais de 10.000 colaboradores. Quanto à concordância relativa à possibilidade de medição desta redução, notou-se um comportamento similar ao observado na análise do item anterior, de aumento de lucratividade, com altos percentuais, próximos de 100% em quase todas as faixas, com exceção daquela formada por empresas com mais de 10.000 funcionários.

◆ **Tempo da Empresa**

O comportamento observado nas empresas com menos experiência, até 1 ano, e naquelas com 2 a 3 anos, foi de uma forte tendência de queda, de 5,0 para 3,75, em média. A partir daí, houve um aumento no valor médio para 4,5, seguido de nova tendência de queda, no entanto menor, para 3,9, nas organizações com mais de 10.000 funcionários. Com relação à possibilidade de mensuração, houve um expressivo grau de concordância em grande parte das faixas de experiência das empresas, por volta dos 100%, com exceção daquela formada por empresas com 5 a 10 anos, próximo de 78%. Estes resultados permitem identificar que à medida que as empresas passam a ter mais experiência o seu entendimento quanto à obtenção deste benefício foi mais

crítico, apesar de haver uma concordância maior quanto à possibilidade de mensuração do mesmo.

Aumento de Participação no Mercado

◆ Área de Trabalho

O fato de ser um benefício mais fortemente vinculado com o posicionamento da empresa no mercado, este benefício foi considerado de forma mais relevante pelos profissionais da Alta Administração, com 4,5, juntamente com aqueles que são responsáveis pela Estratégia da empresa. A efetiva proximidade destes profissionais com tal benefício justifica, claramente, o alto valor. No entanto, os profissionais da Alta Administração não foram unânimes na mensuração do mesmo, com um percentual perto de 89%. O menor índice de concordância foi observado junto aos profissionais de Tecnologia da Informação, com 67%, que também identificaram de forma crítica o aumento de participação no mercado, com valor médio de 3,3, um pouco superior ao menor valor observado, que foi junto aos profissionais de Tecnologia da Informação, com 3,15.

◆ Cargo do Profissional

O aumento de participação não apresentou valorização superior à faixa de 4,0 em qualquer dos níveis de cargo dos profissionais que fizeram parte desta pesquisa. Apenas junto aos profissionais da Alta Administração se observou um valor mais próximo à referida faixa, com 3,95, enquanto que nas demais o valor ficou próximo ao patamar de 3,7. Os índices de concordância quanto à medição também se situaram em patamares mais baixos que aqueles apresentados nos demais itens que fazem parte desta Perspectiva econômico-financeira. O maior deles foi junto aos profissionais da Alta Administração, com 89%, e o menor nos níveis hierárquicos mais baixos, com percentual perto de 75%.

◆ Experiência do Profissional

O aumento da participação no mercado foi valorizado de forma mais crítica, mantendo-se em torno de 4,0, em grande parte das faixas de experiências, com

exceção daquelas formadas por profissionais com 2 a 3 anos de atuação e 5 a 10 anos, cuja média foi mais baixa, por volta de 3,65. Novamente, a faixa formada por profissionais sem qualquer experiência foi aquela que informou a menor média, por volta de 3,25. Com relação à concordância de mensuração, não se notou uma grande adesão percentual próxima dos 100% nas diversas faixas de experiências, o que foi verificado na grande maioria dos itens que fazem parte desta Perspectiva econômico-financeira. Observaram-se índices de concordância por volta de 82% junto aos profissionais com 2 a 5 anos de experiência, e de 92% junto àqueles com mais de 10 anos de experiência. A partir destes resultados, notou-se que a valorização do benefício foi avaliada de forma mais crítica pelos profissionais em geral. Além disso, também se observou um menor grau de entendimento quanto à real possibilidade de medição do mesmo.

◆ Faturamento

O maior entendimento quanto ao aumento de participação no mercado foi apresentado pelas empresas com até R\$ 20 milhões, por volta de 4,3. Com referência às empresas situadas na faixa seguinte de faturamento, observou-se uma sensível queda neste entendimento, de 3,8, nas empresas entre R\$ 20 e 50 milhões, até 3,6 junto às organizações com mais de R\$ 1 bilhão. Com relação aos índices de concordância quanto à mensuração deste benefício, foram observados 3 patamares claros e distintos de concordância: o primeiro formado por empresas com faturamento anual de até R\$ 50 milhões, por volta de 83%, o segundo, cerca de 100% nas empresas que fazem parte da faixa de faturamento entre R\$ 50 e 500 milhões, e, por fim, o terceiro de 63% para as organizações com faturamento superior a R\$ 500 milhões. A partir destes resultados, é possível constatar que as empresas de maior porte possuem um entendimento mais crítico quanto ao aumento na participação do mercado, o que também ocorre com relação às empresas com faturamento superior aos R\$ 500 milhões, o que, no entanto, não se mostra evidente junto às organizações com faturamento entre R\$ 50 e 500 milhões.

◆ Funcionários

Observou-se um comportamento totalmente irregular quanto à identificação do aumento de participação no mercado, com grande variação nos valores ao longo das várias faixas de quantidade de funcionários. Enquanto as empresas com até 100 funcionários e entre 1.000 e 2.500 colaboradores indicaram um valor médio de 4,4, as organizações com 100 a 1.000 funcionários avaliaram com uma média de 3,6 o mesmo benefício, valor um pouco acima ao obtido nas empresas com mais de 10.000 colaboradores. Quanto à mensuração deste item, também foi observado um comportamento irregular, no entanto, com menos variações, por volta de 85%, nas organizações com até 500 funcionários e de por volta de 100% nas faixas compostas por empresas com mais de 500 colaboradores, com exceção das organizações com 1.000 a 2.500 funcionários onde o percentual ficou próximo aos 80%. Esta irregularidade em tais índices, inclusive com grande variação quanto ao reconhecimento de sua real obtenção, permite identificar o quanto às iniciativas associadas com a gestão do conhecimento ainda não são entendidas e integradas pelas organizações de um modo geral.

◆ Tempo da Empresa

Enquanto que as empresas sem experiência com as iniciativas voltadas para gestão do conhecimento valorizaram criticamente a obtenção deste benefício, com valor médio de 3,3, notou-se um significativo aumento neste valor junto às organizações com poucos anos de experiência, com o valor chegando a níveis próximos de 4,65. No entanto, a análise feita pelas organizações com 5 a 10 anos de experiência indicou consistente redução para valores médios pouco superiores a 3,8. Este comportamento pode ser entendido como tendo grande alinhamento com os anos de experiência das organizações, uma vez que naquelas com menos experiência há uma maior identificação, fortemente motivada pelo início de desenvolvimento de ações voltadas para a gestão do conhecimento, o que, ao longo dos anos, passa a ser menor, baseada, principalmente, na própria experiência adquirida no desenvolvimento de vários projetos. Com relação à concordância da medição, notou-se que apenas na faixa formada por empresas sem experiência houve 100% de entendimento positivo.

Nas demais, com poucos anos de experiência, até 2 anos, o percentual foi de aproximadamente 63%, enquanto que naquelas com mais de 5 anos, o índice de concordância ficou próximo dos 72%.

Aumento da Cotação das Ações da Organização

♦ Área de Trabalho

Este foi o benefício cujo índice de identificação quanto à sua obtenção apresentou o menor valor entre todos os 26 itens que fizeram parte desta pesquisa. Observou-se um comportamento similar, com média por volta de 3,6, em todas as áreas de trabalho que fizeram parte deste estudo, com exceção dos profissionais da área do Planejamento Estratégico, com média próxima de 5,0 e os de Tecnologia da Informação, com 3,2. Quanto à concordância da efetiva mensuração deste aumento na cotação das ações, notaram-se índices extremamente baixos junto aos profissionais da área de produção, com apenas 32% e aos de Pesquisa & Desenvolvimento, apenas 25%. Até mesmo os profissionais da Alta Administração apresentaram um índice abaixo daqueles demonstrados na maioria dos benefícios analisados, por volta de 67%.

♦ Cargo do Profissional

Notou-se uma valorização maior junto aos profissionais de nível gerencial, com cerca de 3,9, superior aos da Alta Administração que apresentou um valor próximo a 3,65 e aos dos níveis operacionais, por volta de 3,6. A proximidade entre tais valores, alinhada com aquela apresentada quanto aos percentuais de concordância na mensuração deste benefício, por volta dos 63%, que foi um valor relativamente baixo, servem de justificativa para um certo desconhecimento quanto ao próprio desenvolvimento das atividades associadas ao aumento do valor das ações das organizações, uma vez que o assunto não possui uma maior divulgação, tampouco uma familiaridade maior junto aos profissionais que atuam nessas organizações presentes no mercado brasileiro.

◆ Experiência do Profissional

A análise relativa ao aumento da cotação das ações das organizações apresentou certa estabilidade quanto à ocorrência dele, por volta de 3,65, junto aos profissionais com até 5 anos de experiência. Quanto àqueles com mais de 5 anos, os valores apresentados foram superiores, no entanto, ainda abaixo do grau de concordância, média que foi de 4,0. Já os profissionais sem experiência indicaram com uma média de 2,00 esta questão. Quanto à possibilidade de medição, notou-se clara redução da mesma, à medida que foram questionados os colaboradores com mais anos de experiência em iniciativas voltadas para gestão do conhecimento. Enquanto 100% dos profissionais com até 1 ano de experiência concordaram com este item, apenas 60% daqueles com mais de 10 anos acreditaram ser possível tal medição. A partir desta análise, notou-se maior descrença quanto ao efetivo aumento na valorização das ações de uma organização, bem como uma acentuada descrença quanto a sua medição à medida que os profissionais passam a ter mais experiência.

◆ Faturamento

A identificação do aumento da cotação das ações apresentou um comportamento irregular ao longo das diversas faixas de faturamento anual das organizações, embora o patamar tenha se mantido, na maior parte delas, abaixo do patamar de 4,0, com exceção das empresas com faturamento entre R\$ 20 e 50 milhões, cujo valor médio foi de 4,4. Nas demais faixas, os valores variaram de forma irregular, entre 3,3 e 3,8. Os índices de concordância relativos à medição do benefício apresentaram consistente queda junto às empresas com maior faturamento anual. Enquanto que naquelas com até 50 milhões de faturamento os índices se mantiveram em torno dos 80%, nas empresas onde faturamento é maior, a concordância foi significativamente mais baixa. Em tempo, nas empresas de faturamento anual entre R\$ 100 e 500 milhões, o índice de concordância foi inferior a 30%, bem próximo daquele apresentado pelas organizações com mais de R\$ 1 bilhão de faturamento anual.

◆ Funcionários

Destacou-se, de forma diferenciada, o grande valor indicado pelas empresas com até 100 funcionários, por volta de 4,25. A partir daí, o valor obtido junto às organizações com 100 a 500 colaboradores foi sensivelmente menor, em torno de 3,0, o que foi seguido por uma tendência de crescimento até atingir 4,2, nas organizações com 1.000 a 2.500 funcionários, quando, enfim, notou-se nova tendência de queda, até o patamar médio de 3,5 nas empresas com mais de 5.000 colaboradores. Com relação ao reconhecimento da possibilidade de medição, notou-se uma clara tendência de queda, a partir de 80%, nas empresas com 100 a 350 funcionários, até uma certa estabilidade em torno de 62%, nas empresas com até 5.000 colaboradores. Apesar da irregularidade, com grande variação quanto ao valor de reconhecimento deste benefício, observou-se clara questão crítica quanto à real possibilidade de medição junto às empresas com maior quantidade de funcionários, o que confirma uma tendência, já notada em alguns itens anteriores da Perspectiva Econômico-Financeira de um maior distanciamento quanto a esta questão nas empresas de maior porte.

◆ Tempo da Empresa

Na análise feita em empresas com até 3 anos de experiência, notou-se um comportamento bastante irregular quanto ao reconhecimento deste benefício, com o menor valor sendo de 3,0 nas organizações com até 1 ano, enquanto o maior foi o de 4,5, naquelas com 2 a 3 anos. A partir daí, notou-se uma tendência de queda até o limite mais baixo, próximo de 3,4 nas empresas com mais de 10 anos de experiência. Quanto à concordância de mensuração deste aumento do valor, apenas as empresas sem experiência indicaram um alto índice, próximo dos 100%, uma vez que em todas as demais faixas, o maior valor obtido foi de 75%, sendo que naquelas com mais de 5 anos de atuação a concordância foi menor que 68%.

Criação de Maior Valor ao Cliente

◆ Área de Trabalho

A proximidade deste benefício com questões relacionadas diretamente ao mercado serve de fundamento para o maior valor indicado pelos profissionais da Alta Administração, por volta de 4,5, inferior apenas ao informado por aqueles responsáveis pelo Planejamento Estratégico, com 4,8. O mesmo que se diz respeito à proximidade com os clientes, também serve de justificativa para a menor valorização apresentada junto aos profissionais de Pesquisa & Desenvolvimento e de Tecnologia da Informação, com média de 3,6. Quanto à concordância na mensuração, observou-se índice próximo de 68% junto às áreas de Alta Administração e de Recursos Humanos, que só foi maior que aquele apresentado pelos profissionais de Pesquisa & Desenvolvimento e de Produção, com média abaixo dos 50%. Destaca-se que os profissionais de Tecnologia da Informação que apresentaram o mesmo entendimento, relacionado à obtenção deste benefício, daquele indicado pelos da área de P&D, tiveram um índice de concordância bem maior que o do grupo de profissionais, em causa, próximo de 100%, quanto à efetiva mensuração.

◆ Cargo do Profissional

A criação de maior valor ao cliente recebeu valor mais significativo quanto à sua ocorrência junto aos profissionais que fazem parte da Alta Administração, por volta de 4,2, que foi um resultado bastante alinhado com os apresentados nos benefícios que possuem maior proximidade com as questões de mercado. Os profissionais gerenciais e operacionais indicaram valor próximo dos 3,9. Quanto à concordância de medição deste benefício, o maior percentual, apesar de não ter sido alto, foi de 69% junto aos diretores, enquanto que o mais baixo foi o índice apresentado pelos profissionais de nível gerencial, com cerca de 55%. Tão inexpressivos índices justificam o fato deste benefício ter conseguido o segundo índice mais baixo relacionado à efetiva possibilidade de medição, entre todos aqueles analisados.

◆ Experiência do Profissional

Notou-se uma significativa tendência de queda na valorização deste benefício, à medida que os profissionais informavam ter mais experiência em gestão do conhecimento. O valor obtido foi de 4,25 junto aos profissionais com até 1 ano de experiência, com posterior crescimento nas demais faixas, até alcançar o patamar de 3,8 junto àqueles com 5 a 10 anos de atuação. Com referência à medição deste benefício, foi verificado um comportamento irregular do grau de concordância que variou, sem tendência clara de crescimento ou queda, à medida que se mudava a faixa de experiência dos colaboradores, chegando, inclusive, ao patamar de apenas 40%, junto aos profissionais com 3 a 5 anos de experiência. Assim, é possível notar que a criação de maior valor ao cliente foi um benefício que recebeu uma análise mais crítica quanto à sua ocorrência a partir das iniciativas de gestão do conhecimento, bem como quanto a sua real possibilidade de medição, que recebeu grande percentual de rejeição em algumas faixas de experiência.

◆ Faturamento

De forma similar ao que já foi verificado anteriormente nos benefícios alinhados com a Perspectiva econômico-financeira, a identificação da criação de maior valor ao cliente apresentou um comportamento parecido nas empresas com faturamento até R\$ 20 milhões e naquelas com mais de R\$ 1 bilhão, por volta de 4,3, enquanto que nas empresas com faturamento nas faixas intermediárias, entre R\$ 20 e R\$ 500 milhões, os valores médios apresentados se comportaram de forma estável, por volta de 4,15, o que demonstra, de qualquer maneira, um certo alinhamento entre todas as organizações. Já com relação à possibilidade de medição, a maior adesão, de 100%, só foi observada junto às empresas com até R\$ 20 milhões de faturamento. A partir daí, a concordância não atingiu os 70% em quaisquer das faixas de faturamento, ficando por volta dos 65% na maioria delas e chegando ao valor mais baixo, por volta de 40%, nas organizações com faturamento entre R\$ 500 e 1 bilhão.

◆ Funcionários

Na análise feita nas empresas com até 100 funcionários, observou-se um valor médio de 4,45, que caiu bastante na faixa imediatamente posterior, das empresas com 100 a 500 colaboradores, em torno de 3,8. Notou-se, então, uma sutil tendência de crescimento para 4,0, 4,2 e 4,7 nas organizações que fazem parte das faixas seguintes. Quanto ao índice de concordância, convém ressaltar uma análise semelhante nas organizações com até 100 funcionários, que são os menores, e naquelas com mais de 10.000, as consideradas de maior porte, com valores próximos a 100%. Nas demais faixas, os percentuais apresentaram um comportamento irregular, com grande variação desde 40% nas empresas com 500 a 1.000 funcionários até 80% na faixa composta por organizações com 1.000 a 2.500 colaboradores. A proximidade observada nos dois índices, nas empresas com menor e maior quantidade de colaboradores, demonstra o quanto as maiores estão em busca de algo que as menores têm maior entendimento, principalmente quanto à questão relacionada à necessidade de possuir maior proximidade junto às condições apresentadas no atual mercado, bem como do próprio posicionamento no mesmo.

◆ Tempo da Empresa

A identificação da criação de maior valor aos clientes, como um relevante benefício a ser obtido, demonstrou um comportamento irregular a partir das empresas com mais de 2 anos de experiência, que apresentaram o valor médio de 3,2, seguido de valores que não permitiram a definição de qualquer tendência clara, uma vez que foi apresentado um valor médio de 4,75 na faixa seguinte, de 3 a 5 anos, e posteriormente uma média próxima de 4,0, naquelas com mais de 5 anos. A única constatação mais clara foi com relação à experiência, até 2 anos, cujo valor indicado foi cerca de 5,00, patamar próximo ao indicado por empresas sem qualquer experiência. O reconhecimento quanto à mensuração também apresentou certa irregularidade, uma vez que, em algumas faixas, a concordância foi elevada, perto dos 100%, enquanto em outras os percentuais foram baixos. De qualquer forma, a análise feita junto às empresas com mais de

5 anos de experiência indicou uma tendência de queda para 78%, seguida por nova queda, para 50% naquelas com mais de 10 anos. Estes resultados permitem concluir que, ao longo dos anos de experiência, as empresas passam a ter mais convicção quanto à impossibilidade de se medir a obtenção de maior valor ao cliente, do mesmo modo que o grau de concordância quanto à sua efetiva obtenção passa a ser menor.

Retorno nos Investimentos das Iniciativas feitas para Gestão do Conhecimento

◆ Área de Trabalho

O efetivo retorno dos investimentos feitos para o desenvolvimento das iniciativas de gestão do conhecimento não foi um benefício fortemente identificado pelas diversas áreas de trabalho, uma vez que apenas duas delas valorizaram com uma média consistentemente superior a média de 4,0: foram elas a da Alta Administração, com 4,4, e as do Planejamento Estratégico, com 4,8. Quanto ao índice de concordância na medição, houve 100% de adesão dos profissionais de Tecnologia da Informação, Produção e de Estratégia, enquanto que o menor percentual foi observado juntamente àqueles da área de Pesquisa & Desenvolvimento, com apenas 50%. Convém ressaltar o comportamento apresentado pelos profissionais da área de Recursos Humanos que, em muitas organizações brasileiras, são aqueles responsáveis pelo desenvolvimento das iniciativas de gestão do conhecimento, o que talvez seja exatamente o motivo da indicação do segundo valor mais baixo, por volta de 3,5, maior apenas que o 3,3 informado pela área de Produção, e o segundo mais baixo índice de concordância quanto à medição, por volta de 67%.

◆ Cargo do Profissional

Os diretores identificaram mais fortemente o retorno a estes investimentos, por volta de 4,1, enquanto que o valor médio indicado pelos gerentes foi cerca de 3,8, um pouco superior ao dos profissionais do nível operacional, com média de 3,75. Quanto aos percentuais de concordância da medição deste retorno nos investimentos, o maior índice de adesão foi próximo a 70% junto aos

profissionais da Diretoria, enquanto que os índices observados nos níveis gerenciais e operacionais ficaram por volta de 62,5%. Ressalta-se o baixo índice quanto à mensuração, bem como em relação à obtenção deste benefício, junto aos profissionais do nível gerencial que são, justamente, aqueles responsáveis pelo gerenciamento das iniciativas voltadas para gestão do conhecimento nas organizações que fazem parte do mercado brasileiro.

◆ **Experiência do Profissional**

A partir da faixa formada por profissionais com 1 a 2 anos de experiência, que avaliou este item com média de 4,5, observou-se uma tendência de queda nas faixas seguintes, até o patamar de 3,85 junto àqueles com 3 a 5 anos de experiência, sendo constatada uma estabilidade com valor médio próximo de 4,0. Isto permite uma análise que mostra uma certa tendência a não se identificar este benefício nos primeiros anos de experiência, até 5 anos, mas que, no entanto, se estabilizou em uma média razoavelmente boa de entendimento, desde o referido patamar. Quanto à mensuração, notou-se clara redução de concordância à medida que foram analisados os resultados apresentados pelos profissionais com mais anos de experiência. Em tempo, houve 100% de concordância dos profissionais com até 2 anos de atuação, com queda acentuada em todas as demais faixas, até o limite inferior de 65% junto àqueles com mais de 10 anos.

◆ **Faturamento**

Nas faixas compostas por empresas com faturamento até R\$ 250 milhões, observou-se um comportamento irregular, sem qualquer tendência clara de crescimento ou queda, com valores variando entre 3,8 e 4,2. A partir daí, notou-se uma certa estabilidade, por volta deste último valor, seguido de uma queda nas organizações com mais de R\$ 1 bilhão, até próximo a 3,5. A mesma irregularidade também foi notada junto às empresas das mesmas faixas, as de faturamento de até R\$ 250 milhões, cujo índice variou entre 60% e 100%, e com relação à medição deste benefício uma significativa tendência de queda para

patamares abaixo dos 30% junto às organizações com faturamento acima de R\$ 500 milhões.

◆ Funcionários

A análise verificou uma tendência de crescimento a partir das organizações com até 500 funcionários, por volta de 3,75 até o valor médio de 4,4, nas empresas com 1.000 a 2.500. Posteriormente, ocorreu nova tendência de queda até o valor médio de 3,5 nas organizações com mais de 10.000 colaboradores. Este comportamento permite observar uma sensível mudança de entendimento nas empresas de maior porte, com mais de 5.000 colaboradores, indicando até mesmo uma maior dificuldade relacionada à obtenção de retorno quanto às iniciativas voltadas para gestão do conhecimento que tendem a ter sua implementação prejudicada nas organizações que apresentavam uma maior quantidade de colaboradores. Com referência à possibilidade de mensuração, as empresas com até 500 colaboradores indicaram uma aceitação por volta de 73%, com tendência de queda nas faixas seguintes, até atingir patamares próximos a 45% naquelas com mais de 5.000 colaboradores.

◆ Tempo da Empresa

As empresas sem nenhuma experiência foram as que avaliaram mais criticamente o retorno devido a estes investimentos, com média de 3,3, enquanto que nas organizações com menos experiência observou-se uma tendência de queda, de 5,0 até 3,75 entre as empresas com até 1 ano de atuação e aquelas com 2 a 3 anos, que foi seguida de um crescimento seguido de uma certa estabilidade, por volta de 3,85 junto às empresas com mais de 5 anos. Com relação à concordância sobre a medição, houve uma certa irregularidade no comportamento deste índice, uma vez que nas empresas com menos experiência, até 3 anos, chegou a ser próxima de 100%, mas que, no entanto, apresentou uma forte queda para 60% nas faixas compostas por aquelas com mais de 5 anos. Nas organizações com 5 a 10 anos de experiência, o índice chegou a 55% e, posteriormente, subiu para 80% nas empresas com mais de 10 anos.

Aumento do Mercado

◆ Área de Trabalho

Este benefício que foi muito criticamente identificado como possível de ser obtido devido às iniciativas de gestão do conhecimento apresentou valor próximo de 4,0 apenas junto aos profissionais de Alta Administração e de Planejamento Estratégico, que foram exatamente os maiores valores. Já os valores identificados pelos profissionais das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, Produção e Tecnologia da Informação ficaram próximos de 3,0. Quanto ao índice associado à mensuração, os percentuais mais baixos foram observados justamente nas áreas de Produção e de Recursos Humanos, por volta de 67%. A maior concordância ocorreu junto aos profissionais de Alta Administração e de Planejamento Estratégico, com 95% e 100%, respectivamente.

◆ Cargo do Profissional

Em todos os níveis de cargos dos profissionais nesta pesquisa, os valores ficaram bem abaixo do nível de 4,0, sendo que o maior foi de 3,8 junto aos diretores, enquanto que o valor apresentado nos níveis gerenciais ficou próximo aos 3,5, acima dos profissionais operacionais, que apresentaram média de 3,4. Com referência ao índice de concordância, observou-se uma adesão bem maior junto aos diretores, por volta de 90%, enquanto que nos demais níveis o percentual ficou próximo dos 65%. Esta grande diferença é justificada pela maior proximidade das questões associadas ao mercado junto aos profissionais de diretoria. Por outro lado, observou-se um certo afastamento dos níveis gerenciais e operacionais dos assuntos relacionados ao mercado de uma forma geral, conforme já havia sido observado nos demais benefícios que foram alinhados com a Perspectiva Econômico-Financeira.

◆ Experiência do Profissional

O aumento do mercado apresentou uma valorização cujo comportamento foi de crescimento junto aos profissionais com até 5 anos experiência e de 3,25 até 4,0

ao longo das várias faixas de atuação. A partir daí, a tendência inverteu e o valor mais baixo junto aos profissionais com mais de 10 anos de experiência foi de 3,7. Em relação à concordância quanto à medição, houve total estabilidade no patamar próximo dos 100%, junto aos profissionais com até 5 anos de experiência. Após isto, houve tendência de queda para 80% na faixa seguinte e de 69% na posterior formada por profissionais com mais de 10 anos. Tais resultados permitem notar redução quanto ao reconhecimento do aumento de mercado, bem como de sua medição junto aos profissionais que possuem mais tempo de experiência em gestão do conhecimento.

◆ Faturamento

As empresas com faturamento até R\$ 20 milhões apresentaram a maior valorização quanto à obtenção deste benefício, com valor próximo de 4,3. A partir daí, foi verificada tendência de queda nesta valorização, nas empresas com faturamento entre R\$ 20 e 50 milhões, com valor de 3,8 até as empresas com faturamento por volta de R\$ 500 milhões e R\$ 1 bilhão, em torno de 3,2. Já o índice de concordância apresentou um comportamento irregular na maioria das faixas, com valor próximo aos 80%, exceto nas organizações com faturamento entre R\$ 50 e 100 milhões, com adesão próxima de 100%, e nas empresas situadas na faixa imediatamente acima, com faturamento entre R\$ 100 e 250 milhões, com cerca de 71%.

◆ Funcionários

O aumento do mercado só foi identificado por um valor médio acima de 4,0 junto às empresas com até 100 funcionários. Nas demais faixas, os valores ficaram em torno de 3,55, com o menor valor, 3,0, sendo observado justamente junto às organizações com mais de 5.000 funcionários. De forma similar, o índice de concordância quanto à mensuração, que foi de 89% nas empresas com até 100 colaboradores, apresentou sutil redução nas faixas seguintes, para cerca de 80% nas empresas com até 5.000 colaboradores e uma redução mais significativa nas organizações com mais de 10.000, perto de 50%.

♦ Tempo da Empresa

Enquanto as empresas sem experiência ou com até 1 ano indicaram valores próximos a 3,25 no que tange à obtenção deste benefício, observou-se um valor médio próximo de 4,0 naquelas com 1 a 5 anos. No entanto, este valor apresentou sensível queda nas organizações com mais de 5 anos de experiência para patamar próximo de 3,6. Tais valores indicam que o aumento de mercado foi um dos itens analisados de forma mais crítica quanto à sua efetiva ocorrência. Com relação à concordância na mensuração, os índices foram bem altos, próximos dos 100% nas empresas com até 5 anos de experiência. No entanto, notou-se uma sensível queda junto às organizações com mais de 5 anos, perto de 70%.

APÊNDICE L – PESQUISA *SURVEY* - AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM A PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS

Melhor Capacitação dos Colaboradores

♦ Área de Trabalho

A efetiva obtenção deste benefício foi verificada mais intensamente pelos profissionais da área de Planejamento Estratégico e de Tecnologia da Informação, com um valor médio de 5,0. No entanto, foi observada uma alta valorização também na área que possui maior integração com o mesmo, a de Recursos Humanos, que valorizou com uma média alta, 4,85, a melhoria da capacitação dos colaboradores. Convém ressaltar que a área que atribuiu menor valor foi exatamente aquela formada por profissionais da Direção, que indicaram um valor médio de 4,4. De qualquer forma, por ser um item com a maior média final entre todos os 26 benefícios analisados, é possível concluir que ele foi reconhecido como sendo passível de ser obtido através das iniciativas voltadas para inovação e gestão do conhecimento. Quanto à concordância relativa à mensuração, notou-se que apenas em duas áreas não houve uma aceitação de 100% desta questão, sendo que a mais baixa foi atribuída exatamente por aquela de maior proximidade, a área de Recursos Humanos, com 83%, o que propicia aos seus profissionais uma análise muito mais crítica. A outra, foi formada pelos profissionais da Direção, a que já havia atribuído menor valor quanto a sua obtenção, com 95%.

♦ Cargo do Profissional

Por se tratar de uma questão que está muito mais ligada aos profissionais com maior proximidade das atividades fim da organização, é justificada a obtenção de valor médio mais alto junto aos profissionais operacionais, por volta de 4,65, contra 4,60 daqueles com nível gerencial e de 4,45 nos profissionais que pertencem à Alta Administração. Quanto à concordância na mensuração deste benefício, 100% dos profissionais operacionais e gerenciais entenderam ser a mesma possível, sendo que cerca de 95% da Alta Administração teve idêntico

entendimento. Apesar da possibilidade de se observar um certo comportamento muito particular em cada uma dos níveis hierárquicos da organização, foi notado um grande grau de entendimento quanto à obtenção deste benefício, bem como de sua medição, justificada pelo fato deste item ter sido aquele que obteve o maior valor médio final e um dos maiores índices de concordância.

◆ **Experiência do Profissional**

Observou-se uma grande valorização quanto à melhor capacitação dos colaboradores, independentemente do tempo de experiência profissional. A faixa formada por aqueles com até 3 anos apresentou valor médio superior a 4,5, enquanto que nas faixas imediatamente posteriores, entre 3 e 10 anos de experiência, a média sofre uma certa queda, cerca de 4,0, voltando a crescer significativamente na faixa seguinte, formada por profissionais com mais de 10 anos de experiência, para o valor médio de 4,85. Com relação à mensuração do referido benefício, observou-se uma grande concordância ao longo de parte das faixas de experiência, com índices próximos a 100%, exceto no grupo formado por profissionais com até 1 ano de atuação, com concordância de 70%. Estes resultados permitem identificar uma grande aceitação dos profissionais quanto à melhoria na sua capacitação, apesar de uma certa descrença junto àqueles com poucos anos de experiência, fato que, com o passar do tempo, se reduz bastante, inclusive com o aumento na crença da obtenção deste benefício.

◆ **Faturamento**

Entre as empresas com R\$ 20 a R\$ 250 milhões, notou-se uma tendência de queda quanto à valorização deste item, de 4,6 a 4,3, que foi seguido por uma certa estabilidade nas faixas formadas por empresas com faturamento superior a R\$ 250 milhões, indicando uma média próxima do 5,0. Com referência à real possibilidade de medição, foi verificada uma forte adesão junto a quase todas as faixas de faturamento, com índices próximos dos 100%, exceto aquela formada pelas organizações com faturamento anual de até R\$ 20 milhões, apresentando adesão próxima de 71%.

◆ **Funcionários**

As empresas com até 1.000 funcionários apresentaram valores médios próximos a 4,35, quanto à identificação deste benefício. A partir da análise dos resultados demonstrados pelas empresas com mais de 1.000 funcionários, verificou-se um crescimento significativo no valor médio, por volta de 4,9. No que diz respeito à efetiva mensuração, excetuando-se as empresas com até 100 funcionários, que apresentaram 77%, todas as demais faixas registraram grande concordância, próxima dos 100%. É possível verificar um representativo reconhecimento da importância na obtenção deste benefício, independentemente da quantidade de funcionários, o que não foi verificado nos demais, associados com a Perspectiva de Recursos Humanos.

◆ **Tempo da Empresa**

Com exceção das empresas sem qualquer experiência em gestão do conhecimento que atribuíram um valor médio de 3,7 quanto ao reconhecimento deste benefício, bem abaixo da média final para o referido item, em todas as demais faixas os valores médios foram bem altos e próximos a 4,7, sendo que as empresas com 3 a 5 anos de experiência foram aquelas que indicaram maior valor, de 4,75. Com relação à medição deste benefício, em quase todas as faixas os percentuais de concordância foram bem próximos dos 100%, com exceção daquela formada por organizações com 1 a 2 anos, com índice de concordância próximo aos 67%.

Retenção e Atração de Melhores Colaboradores

◆ **Área de Trabalho**

Os profissionais da área de Recursos Humanos foram os que atribuíram o segundo maior valor médio, de 4,3, atrás apenas dos profissionais da área de Planejamento Estratégico, com 4,6. Os profissionais da Direção foram os mais críticos quanto à sua obtenção, com média de 4,1. Convém ressaltar, também, o valor relativamente alto atribuído pelos profissionais de Pesquisa &

Desenvolvimento, com 4,25. Com relação à mensuração deste benefício, notou-se uma baixa concordância junto aos profissionais da área de Produção, com apenas 34%, o que permite um registro preocupante, uma vez que os mesmos exercem um forte papel junto ao desenvolvimento dos produtos e serviços de uma organização, exatamente por se tratarem de mão de obra direta. O segundo índice mais baixo, apesar de bem superior ao deste último, foi dos profissionais da Direção, com 74%, enquanto que a área de Recursos Humanos mostrou uma concordância de 100%, permitindo concluir que, realmente, há mecanismos e indicadores adequados para a mensuração do benefício em causa, uma vez que apesar destes profissionais terem uma visão mais crítica quanto à questão, devido à proximidade com as atividades com ele relacionadas, há um entendimento unânime quanto à sua medição.

◆ Cargo do Profissional

Novamente, por se tratar de um item com influência direta junto aos profissionais que não ocupam os cargos diretivos, pois, a princípio, estes já estão em posição de maior destaque na organização, a valorização quanto à obtenção deste benefício foi maior junto aos profissionais operacionais, por volta de 4,25, bem próximo, porém, superior, que aqueles ocupantes dos níveis gerenciais, com 4,2. Os profissionais da Alta Administração apresentaram uma média próxima ao 4,1. De qualquer forma, os valores médios observados nos diferentes grupos de profissionais foram bem próximos entre si, permitindo verificar um certo alinhamento quanto à sua obtenção, o que, no entanto, não foi notado quanto ao índice de concordância relativa à mensuração, que apresentou dois níveis bem distintos, um formado pelos profissionais gerenciais e operacionais, com concordância próxima dos 88%, enquanto que os da área da Alta Administração indicaram uma adesão por volta de 70%.

◆ Experiência do Profissional

Tanto os profissionais sem experiência como aqueles com poucos anos de atuação tenderam a ser mais críticos quanto à retenção e atração de talentos, com valor médio um pouco superior a 3,25. No entanto, entre 2 e 3 anos de

atuação relacionada à iniciativas de gestão do conhecimento, os profissionais passaram a valorizar de forma mais consistente a questão, com valor médio superior a 4,5. Entre 3 e 10 anos de experiência, notou-se nova redução para valor médio próximo a 3,8, demonstrando que a potencial maior valorização passa a ser prejudicada quando são observados os primeiros resultados das iniciativas que foram desenvolvidas, as quais, a longo prazo, junto aos profissionais com mais de 10 anos de experiência foram mais valorizadas, com valor médio próximo a 4,3. Esta análise quanto à valorização foi compartilhada conforme comportamento apresentado quanto ao índice de concordância relativa à mensuração do benefício, uma vez que 60% dos profissionais com 3 a 10 anos de experiência concordaram com a questão, enquanto que 92% dos profissionais com mais de 10 anos demonstraram o mesmo entendimento.

◆ Faturamento

Nas faixas formadas por empresas com até R\$ 50 milhões de faturamento, notou-se uma tendência de crescimento quanto à obtenção deste benefício, com valor médio crescendo de 4,15 para 4,4. A partir daí, junto às organizações com faturamento entre R\$ 50 e 250 milhões, notou-se uma certa estabilidade, no entanto, em um patamar mais baixo, por volta dos 3,7, que foi seguido de nova estabilidade, agora em um nível mais alto, próximo dos 5,0, nas faixas compostas por empresas com faturamento superior a R\$ 250 milhões. O índice de concordância quanto à medição deste benefício foi próximo dos 71% nas empresas com até R\$ 20 milhões, havendo, então um crescimento seguido de uma tendência de queda, de 100% a 57%, entre as empresas com faturamento crescente das faixas de R\$ 20 milhões as de R\$ 250 milhões. Nas faixas posteriores, repetiu-se o mesmo fato, um crescimento seguido de uma tendência de queda, de 100% a 67%, a partir das organizações com R\$ 250 milhões. Diante destes resultados é possível observar uma certa proximidade no entendimento das empresas com menor faturamento, até R\$ 20 milhões, e das empresas com mais de R\$ 1 bilhão, quanto à retenção e atração dos profissionais. Com referência à real obtenção deste benefício, notou-se um maior reconhecimento junto às empresas com maior faturamento anual.

◆ **Funcionários**

Nas empresas com até 1.000 colaboradores, os valores médios de cada uma das faixas ficaram próximos dos 4,0. Junto às empresas com uma quantidade maior de funcionários, a contar de 1.000, notou-se um crescimento no valor de reconhecimento quanto à efetiva obtenção deste benefício, cujo valor foi superior a 4,0. A mensuração deste item foi mais reconhecida pelas empresas com menos funcionários, até 500, por volta dos 80%. A partir daí, os índices de concordância ficaram entre 50% e 67% nas demais faixas, com uma adesão maior apenas entre as organizações com 1.000 a 2.500 colaboradores.

◆ **Tempo da Empresa**

Enquanto que a maior valorização quanto à obtenção deste benefício foi verificada junto às empresas com até 1 ano de experiência, com média próxima de 4,85, notou-se uma certa estabilidade neste valor, por volta de 4,2 nas demais faixas formadas por empresas com mais experiência. Com relação à medição, foi verificado um comportamento estável junto às organizações com até 2 anos de experiência, enquanto que nas organizações com mais de 5 anos, a adesão quanto à questão ficou próxima à média final para este benefício, por volta dos 73%. Tais resultados permitem identificar um certo alinhamento com relação às duas questões analisadas, independentemente dos anos de experiência da organizações em desenvolver iniciativas voltadas para gestão do conhecimento.

Melhor Comunicação

◆ **Área de Trabalho**

Os profissionais da área de Produção indicaram, de forma mais crítica, a obtenção deste benefício, com 3,7, demonstrando um certo afastamento dos mesmos, que estão envolvidos, diretamente, com a atividade fim da empresa, junto àquelas atividades voltadas para gestão do conhecimento que, sem dúvida alguma, tem como um dos seus pilares básicos aumentar e facilitar a

comunicação entre as diversas áreas da empresa. Também foram notados valores médios mais baixos junto aos profissionais de Tecnologia da Informação, por volta de 3,8. Neste item, o valor médio apresentado pelos profissionais da Direção, 4,2, foi superior ao dos profissionais de Recursos Humanos, por volta de 4,15, o que demonstra uma preocupação maior da Alta Direção em identificar este benefício, do que os profissionais que, normalmente, em grande parte das organizações nacionais, são responsáveis pelo desenvolvimento de atividades associadas a esta questão. Com referência à possibilidade de medição, notou-se uma baixa concordância na área de Recursos Humanos, somente 50%, superior, inclusive, ao verificado na área de Pesquisa e Desenvolvimento, cuja média ficou em torno de 25%. Os 100% de concordância foram observados apenas junto aos profissionais da área de Tecnologia da Informação e de Planejamento Estratégico.

♦ Cargo do Profissional

Diferentemente da maior variação notada entre as diversas áreas de trabalho, observou-se que a valorização da melhoria da comunicação apresentou média próxima de 4,1 em todos os 3 níveis hierárquicos analisados, os da Alta Administração, o Gerencial e o Operacional. Tal alinhamento quanto a melhor comunicação permite concluir que a questão foi entendida com certa relevância por todos os profissionais, de forma comum, sem maior discordância quanto à necessidade que as iniciativas de gestão do conhecimento possam ter para promover e integrar os profissionais que fazem parte de diferentes níveis hierárquicos. Com referência à mensuração deste benefício, os índices de concordância foram próximos entre si, no entanto, com números significativamente mais baixos, indicando uma certa dificuldade quanto à existência de mecanismos claros e bem definidos para sua medição, que é justificada devido a este benefício ter sido aquele com menor índice de concordância entre todos os 26 analisados, por volta de 56%

◆ Experiência do Profissional

O comportamento apresentado quanto ao reconhecimento da melhora da comunicação a partir das iniciativas de gestão do conhecimento foi irregular, sem que houvesse clara identificação de uma tendência, de acordo com os resultados apresentados. Junto aos profissionais sem experiência e com até 1 ano de atuação, a média apresentada foi baixa, próxima de 3,0. Notou-se, então, um crescimento na faixa seguinte, profissionais com 1 a 2 anos, próximo a 5,0, seguida de uma tendência de queda, até os profissionais com 10 anos de experiência, cujo valor médio foi de 3,8. Já na faixa dos profissionais com mais de 10 anos, ocorreu novo crescimento com valor médio próximo de 4,3. Com relação à concordância na mensuração, observou-se uma clara tendência de queda a partir do aumento dos anos de experiência dos profissionais, para valor médio próximo dos 60%, sendo que na faixa daqueles com 2 a 3 anos de atuação o descrédito chegou a ser de 57%.

◆ Faturamento

Observou-se uma clara tendência de queda quanto ao reconhecimento da existência deste benefício, à medida que as empresas apresentavam um maior faturamento anual. Nas organizações com até R\$ 20 milhões, a média foi de 4,6, nas faixas seguintes, este valor foi cada vez mais baixo até atingir o patamar próximo a 3,35 nas empresas com mais de R\$ 1 bilhão de faturamento. Quanto à medição da melhora da comunicação, notou-se um percentual alto nas empresas com até R\$ 50 milhões de faturamento, próximo de 90%, sendo que nas faixas seguintes, houve maior descrença quanto a este item, uma vez que em algumas delas a rejeição foi sensivelmente maior junto às organizações com faturamento entre R\$ 100 e 250 milhões, com 57% de discordância, e nas empresas entre R\$ 500 e 1 bilhão de faturamento, com cerca de 60%.

◆ Funcionários

Entre as empresas com até 100 funcionários e aquelas com 500 a 1.000 colaboradores, observou-se uma tendência de queda, de 4,6 até 3,5, enquanto

que nas faixas formadas por empresas com 1.000 a 2.500 até as organizações com mais de 10.000, foi constatada nova tendência de queda, de 4,6 até 4,3. Este comportamento verificado a partir da maior quantidade de colaboradores permite verificar a existência de um determinado número de funcionários diante do qual as organizações, geralmente, têm um maior reconhecimento quanto a melhor comunicação. Esta faixa foi composta por empresas com cerca de 2.500 a 5.000 funcionários. Com referência à mensuração deste benefício, apenas nas faixas formadas por empresas com até 500 funcionários, houve uma concordância maior, próxima dos 80%. Daí em diante, em todas as demais faixas, a rejeição foi maior, sempre menor que 50%, sendo que as organizações com 2.500 a 5.000 funcionários apresentaram 67% de rejeição. Tais resultados comprovam o fato deste benefício ter sido aquele com índice mais alto de rejeição, por volta de 55%.

◆ Tempo da Empresa

As empresas sem experiência em gestão do conhecimento foram aquelas que indicaram a menor média, por volta de 3,7, enquanto que naquelas com poucos anos de atuação, até 2 anos, o valor médio subiu significativamente para um patamar próximo dos 5,0. Nas faixas compostas por organizações com mais experiência, houve certa estabilidade próxima dos 4,25, com exceção das empresas com mais de 10 anos, cuja média foi menor que 4,0, próxima de 3,8. Tal irregularidade quanto à obtenção deste benefício demonstra uma falta de alinhamento das empresas, de um modo geral, quanto à melhora de comunicação. Já no que diz respeito à mensuração deste benefício, nas empresas com menos experiência, a concordância foi alta, próxima dos 100%, No entanto, naquelas com mais experiência, com mais de 5 anos, este entendimento caiu significativamente, ficando abaixo dos 50%, mostrando a grande dificuldade nas organizações que têm maior fundamentação quanto ao desenvolvimento de iniciativas voltadas para gestão do conhecimento, o que pode servir para uma conclusão mais clara quanto à impossibilidade de medição deste benefício.

Aumento da Capacidade de Aprendizado

◆ Área de Trabalho

A identificação do aumento da capacidade de aprendizado a partir das iniciativas focadas para a gestão do conhecimento foi reconhecida mais fortemente junto aos profissionais de Pesquisa & Desenvolvimento e de Recursos Humanos, com média de 4,5. Estes profissionais tendem a ser aqueles com maior preocupação quanto ao desenvolvimento de atividades que permitam maior aprendizado. Os primeiros, por estarem atrelados à capacitação, obtida através de estudos mais específicos, e os segundos por serem responsáveis pelos meios e instrumentos necessários para que o aprendizado seja possível nas diversas áreas de uma organização. Convém ressaltar que os profissionais da Direção foram aqueles que indicaram o menor valor entre todos que fizeram parte desta pesquisa, por volta de 4,1, próximo ao valor apresentado pelos da área de Produção, com 4,0. Com relação à concordância quanto à mensuração, observou-se índice próximo, por volta de 84%, junto aos profissionais da Direção e de Recursos Humanos, enquanto que aqueles de Pesquisa & Desenvolvimento concordaram em apenas 25%. Tal diferença entre os índices de concordância entre P&D e RH, a despeito da proximidade verificada quanto à sua obtenção, é um forte indicador sobre o quanto as atividades de gestão do conhecimento voltadas para o aprendizado está sendo entendida e medida de forma diversa e pouco alinhada. A adesão de 100% quanto a esta questão foi verificada, apenas, na área de Planejamento Estratégico.

◆ Cargo do Profissional

O aumento da capacidade de aprendizado foi entendido de forma mais destacada pelos profissionais de nível gerencial, por volta de 4,5, superior aos do nível operacional, em torno dos 4,2, e daquele indicado pelos profissionais da Alta Administração, com média de 4,15. Esta maior relevância notada pelos profissionais gerenciais se explica uma vez que eles possuem atribuições que estão associadas, de forma mais significativa, com as atividades que objetivam o maior aprendizado dos colaboradores. No entanto, foi possível verificar um certo

distanciamento junto aos profissionais da Alta Administração que apresentaram o maior percentual quanto à medição desta questão, com cerca de 77%, enquanto que nos demais níveis hierárquicos a concordância foi significativamente menor, por volta de 63%, o que é compreensível devido a maior proximidade destes profissionais junto à questão em referência.

◆ **Experiência do Profissional**

Enquanto que nos profissionais com menos experiência, até 1 ano, notou-se um valor médio relativamente baixo, por volta de 3,0, com posterior crescimento nas faixas seguintes, junto aos profissionais com até 3 anos, para uma média próxima dos 4,5, um crescimento perto de 50%. Com relação às faixas seguintes, com profissionais a partir de 3 anos, o valor médio continuou em um nível alto, por volta dos 4,2, e estável. Com relação à mensuração do benefício, após uma grande adesão nas faixas formadas por profissionais sem qualquer experiência, e com até 2 anos, próxima dos 100%, notou-se uma queda considerável, abaixo dos 60%, na faixa dos profissionais com 2 a 3 anos, que foi seguida de um crescimento contínuo ao longo das faixas posteriores, até que fosse alcançado o patamar de 85%, junto aos profissionais com mais de 10 anos de atuação. Tais resultados permitem verificar uma maior aceitação a partir do momento em que os profissionais possuem mais anos de experiência com iniciativas de gestão do conhecimento, sendo necessário, no entanto, que sejam desenvolvidas, inicialmente, algumas atividades relacionadas a esta questão, para que os resultados possam surgir e a crença em sua mensuração, bem como na sua obtenção, sejam mantidas.

◆ **Faturamento**

Observou-se um comportamento irregular junto às faixas de faturamento relacionados ao reconhecimento na obtenção deste benefício, sem qualquer tendência clara de crescimento ou queda. No entanto, apenas na faixa formada por organizações com mais de R\$ 1 bilhão de faturamento, o valor médio foi inferior a 4,0. Nas faixas anteriores, a partir das organizações com até R\$ 20 milhões, as médias apresentadas foram 4,0, 4,8, 4,0, 4,4, 4,0 e 4,4,

respectivamente. Em relação à concordância na mensuração verificou-se clara tendência de queda, partindo das organizações com até R\$ 50 milhões, cuja adesão foi próxima dos 100%, até as organizações com mais de R\$ 1 bilhão, com rejeição de 67%.

◆ **Funcionários**

As organizações com até 500 colaboradores identificaram, mais criticamente a obtenção deste benefício, um pouco superior a 4,0, que só foi superior ao das empresas com mais de R\$ 1 bilhão, que avaliaram com média de 3,5. Estes resultados permitem identificar, novamente, uma proximidade de entendimento entre organizações menores e maiores. Já nas empresas situadas nas faixas intermediárias a estas indicadas, com 500 a 5.000 funcionários, os valores médios foram os mais altos, ficando próximos dos 4,5. Na análise relativa à medição deste benefício, notou-se uma grande adesão nas empresas com até 500 funcionários, próxima dos 100%, enquanto nas demais o percentual ficou inferior a 80%, sendo que na faixa formada por empresas com 5.000 a 10.000 colaboradores a rejeição foi próxima de 67%.

◆ **Tempo da Empresa**

Houve um comportamento bem irregular quanto à identificação deste item como sendo um benefício, a partir das iniciativas voltadas para gestão do conhecimento, sem qualquer tendência clara nem de crescimento nem de queda. As empresas sem experiência indicaram um valor médio de 4,0, que foi maior nas empresas com até 2 anos, próximo de 4,5, mas voltou a cair e a crescer nas faixas seguintes. A faixa que indicou o maior valor foi aquela formada por empresas com 3 a 5 anos, com 4,75, e o menor, 3,89, foi na faixa seguinte, composta por organizações com 5 a 10 anos. Em relação à medição, 67% das empresas sem experiência não acreditam ser possível, enquanto que a concordância foi maior nas empresas com até 5 anos, que apresentou um índice alto, próximo dos 95%. Nas empresas com experiência superior a de 5 anos, a concordância ficou em torno dos 70%.

Aumento da Habilidade dos Funcionários

◆ Área de Trabalho

Diferentemente do que foi verificado no último item, quanto ao aumento na capacidade de aprendizado, as áreas de Recursos Humanos e de Pesquisa & Desenvolvimento foram as que indicaram o menor valor com relação ao aumento da habilidade, um valor médio próximo de 4,0, permitindo o registro quanto à diferença de tratamento de duas questões que, embora próximas, possuem características muito particulares: a capacidade do aprendizado e a habilidade. Embora com um valor aproximado do informado no item anterior, neste item, os profissionais da Direção foram aqueles que apresentaram uma das médias mais altas, por volta de 4,25. Com relação à mensuração do aumento da habilidade dos colaboradores, observou-se um expressivo índice de concordância em grande parte das áreas de trabalho, por volta dos 100%, com exceção das áreas formadas pelos profissionais da Direção, cerca de 84%, e os da Produção, com 67%, que foi o menor valor percentual.

◆ Cargo do Profissional

Quanto à devida obtenção deste benefício relacionado com a maior habilidade dos profissionais, notou-se uma pequena variação entre aqueles dos diferentes níveis hierárquicos, uma vez que os da Alta Administração indicaram um valor médio de 4,1, enquanto que os demais, integrantes dos níveis Gerenciais e Operacionais, informaram um valor um pouco inferior a este, por volta de 4,08. Com relação à concordância na medição, a diferença foi significativamente maior, com adesão alta dos profissionais que fazem parte dos níveis operacionais, próximo dos 100%, e dos níveis gerenciais, em torno dos 95%, enquanto que a concordância dos profissionais da Alta Administração foi por volta de 75%.

◆ Experiência do Profissional

Nos primeiros anos de experiência em iniciativas associadas à gestão do conhecimento, os profissionais tendem a ser mais críticos quanto à obtenção

deste benefício, com uma tendência de queda nesta valorização de um valor próximo a 5,0, junto aos profissionais com até 2 anos, até 3,6 na faixa composta por profissionais com 5 a 10 anos de experiência. Esta tendência, no entanto, foi interrompida, uma vez que os profissionais com mais de 10 anos valorizaram de forma mais efetiva a questão, superior a 4,35. Tal comportamento, porém, não foi similar quanto à mensuração do referido benefício, uma vez que, a partir do momento em que os profissionais com mais experiência eram questionados, a contar de 5 anos, o índice de concordância chegou a atingir patamar próximo dos 60%. No entanto, o grau de adesão foi representativamente alto junto aos profissionais com mais de 10 anos, por volta de 90%.

◆ Faturamento

A análise dos resultados quanto à melhoria da habilidade dos funcionários demonstrou comportamento similar ao apresentado no item anterior, que diz respeito ao aumento da capacidade de aprendizado, sem qualquer evidência clara sobre tendências de crescimento ou queda. A única diferença diz respeito aos valores médios encontrados, que foram mais baixos em quase todas as faixas, chegando ao patamar mínimo, por volta de 3,5, nas empresas com faturamento entre R\$ 50 e 100 milhões. Com relação à efetiva medição deste benefício, os índices apresentados foram mais altos, sempre superiores e próximos dos 85% ao longo de todas as faixas, com exceção daquelas formadas por organizações com faturamento superior a R\$ 1 bilhão que apresentaram o percentual mais baixo, próximo dos 40%.

◆ Funcionários

Em todas as faixas de quantidade de funcionários verificou-se um certo alinhamento quanto à identificação deste benefício, a partir das iniciativas voltadas para gestão do conhecimento, com valores médios sempre próximos dos 4,0, sendo que o maior valor foi verificado na faixa composta por empresas com até 100 funcionários, 4,2, e o menor junto às organizações com 500 a 1.000 colaboradores, com 3,9. Com referência à medição, verificou-se um certo alinhamento, superior a 82%, nas empresas com até 1.000 colaboradores,

quando foi verificado um crescimento na concordância, próxima dos 100%, nas empresas entre 1.000 e 2.500, seguida de uma tendência de queda significativa, chegando a apenas 50% naquelas com mais de 10.000 colaboradores.

♦ Tempo da Empresa

Quanto à identificação deste benefício, as empresas sem experiência foram as mais críticas, com valor médio próximo de 3,7. A partir daí, foi observado um crescimento seguido de uma tendência de queda, entre as empresas com até 3 anos de experiência, de 5,00 a 3,75, que foi seguido de novo crescimento e posterior nova queda que, no entanto, foi bem mais sutil, demonstrando até mesmo uma certa estabilidade nas empresas com mais de 3 anos, de 4,25 a 4,1. Com relação à efetiva possibilidade de mensuração, as empresas com até 5 anos concordaram em 100% com esta questão, enquanto que nas organizações com mais de 5 anos, o índice de concordância ficou em torno dos 73%.