



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476
CEP. 88040-900 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PAULO CEZAR DONDONI

**Uma modelagem para avaliação do grau de conhecimento
com vistas a contribuir para a sustentabilidade da estratégia nas
organizações.**

Florianópolis, 2004

PAULO CEZAR DONDONI

Uma modelagem para avaliação do grau de conhecimento com vistas a contribuir para a sustentabilidade da estratégia nas organizações.

Tese apresentada ao
programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção do Departamento de
Engenharia de Produção e Sistemas da
Universidade Federal de Santa Catarina
para obtenção do Título de Doutor.
Professor Orientador: Oscar Ciro Lopez, Dr. Eng.

Florianópolis, 2004

PAULO CEZAR DONDONI

**Uma modelagem para avaliação do grau de conhecimento
com vistas a contribuir para a sustentabilidade da estratégia nas
organizações.**

Esta tese foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Doutor em Engenharia de Produção**
no **Programa de Pós-Graduação em**
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 12 de novembro de 2004

Professor Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Professor Oscar Ciro Lopes, Dr. Eng.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Sérgio Bulgacov, Dr.
Universidade Federal do Paraná

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rafael Ávila Farraco, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Osni Hoss, Dr
Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná

DEDICATÓRIA

A **Deus** pela vida.
À **Salete**, esposa, companheira, amiga
pela dedicação e apoio incansável.
Aos meus filhos, **Suzan Carla, Marcelo,**
Paulo Henrique e Roberta.
que sempre estiveram próximos.
Ao Professor **Oscar**
sem ele este trabalho não teria sido realizado.

AGRADECIMENTOS

Osni, Mariza, Luciane e Cleberson,
pelas contribuições especiais.
Tenho sorte em tê-los como amigos e colegas.
Meu muito obrigado.

“Mesmo que já tenhas feito uma longa caminhada,
há sempre um novo caminho a fazer”
Santo Agostinho

RESUMO

DONDONI, PAULO CEZAR. Uma modelagem para avaliação do grau de conhecimento com vistas a contribuir para a sustentabilidade da estratégia nas organizações.

O tema desta tese é, avaliação do grau de conhecimento com vistas a contribuir para a sustentabilidade da estratégia nas organizações. Tem-se como objetivo avaliar a estratégia organizacional quantitativamente. Buscou-se através dos conceitos de Sveiby, Lev e principalmente do *Balanced Scorecard* de Norton e Kaplan desenvolver uma ferramenta que auxilie as empresas na tomada de decisão, sejam elas focadas ou não no conhecimento. O modelo é um painel de indicadores que procura avaliar o desempenho da estratégia na organização. O modelo proposto está estruturado em quatro perspectivas, financeira, clientes, processos e na aprendizagem e conhecimento. Cada uma das perspectivas, é composta por um conjunto de 7 indicadores. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso. Também, utilizou-se o método dedutivo e com isso conclui-se que o modelo pode auxiliar os gestores de organizações na avaliação do desempenho da estratégia.

Palavras-chave: conhecimento, indicadores, estratégia.

ABSTRACT

DONDONI, PAULO CEZAR - Criteria for knowledge grade evaluation which aims at contributing for the strategy sustainability in organizations.

The theme of this thesis is evaluation of the knowledge grade which aims at contributing for the strategy sustainability in organizations. It has as objective evaluating the organizational strategy quantitatively. It was searched through Sveiby's and Lev's concepts and mainly through Balanced Scorecard by Norton and Kaplan to develop a tool that helps the companies in taking decisions being them or not focused in knowledge. The model is an indicator panel which searches to evaluate the strategy performance in organizations. The proposed model is structured under four perspectives: financial, clients, processes and in the learning and knowledge. Each one of the perspectives is compound of a seven indicators set. The research was characterized as a case study. It was also used the deductive method and thus it is concluded that the model can help organizations managers in the evaluation of the strategy performance.

Key-words - knowledge, indicators, strategy.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - Alinhamento entre estilos | 40 |
| Figura 2 - Relações de Intercâmbio..... | 46 |
| Figura 3 – Ciclo de Valor em uma Unidade..... | 51 |
| Figura 4 – Círculo de valor do capital humano..... | 53 |
| Figura 5 - Criação do conhecimento - middle-up-down..... | 54 |
| Figura 6 – Os componentes básicos da organização..... | 55 |
| Figura 7 - A organização como um sistema aberto. | 56 |
| Figura 8 - Os fundamentos da administração participativa..... | 57 |
| Figura 9 – Fatores de Motivação de Vroom. | 58 |
| Figura 10 – Modelo de Expectância de Caminhos - Objetivos | 59 |
| Figura 11 – As implicações gerenciais da Teoria da Expectância | 60 |
| Figura 12 – Os cinco estilos de administração de conflitos. | 61 |
| Figura 13 - Espiral do Conhecimento..... | 69 |
| Figura 14 - Forças que dirigem a concorrência na indústria..... | 73 |
| Figura 15 – O Balanço Patrimonial do Conhecimento..... | 92 |
| Figura 16 – Participantes do Poder na Organização..... | 98 |
| Figura 17 - O <i>Business Navigator</i> | 102 |
| Figura 18 - Organização Focalizada na Estratégia..... | 111 |
| Figura 19 – Estrutura da Estratégia Organizacional | 114 |
| Figura 20 – Traduzindo os resultados da estratégia | 115 |
| Figura 21 – Estrutura de Medição..... | 119 |
| Figura 22 - Alinhamento de Metas Pessoais. | 120 |
| Figura 23 – O ciclo vicioso dos negócios | 125 |

| | |
|--|-----|
| Figura 24 - Ativos intangíveis de Lev | 127 |
| Figura 25 – Taxionomia do modelo..... | 144 |
| Figura 26 - Fatores Críticos de Sucesso (FCS) | 145 |
| Figura 27 – Estrutura estratégica das perspectivas..... | 151 |
| Figura 28 – O processo de conexão dos indicadores. | 157 |
| Figura 29 – O Termômetro do Conhecimento | 167 |
| Figura 30 - Indicadores Médios da Simulação..... | 180 |
| Figura 31 - Indicadores Médios da Empresa-Teste – Início do Semestre | 186 |
| Figura 32 - Indicadores Médios da Empresa-Teste – Fim do Semestre | 188 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 – Ativos tangíveis <i>versus</i> intangíveis..... | 43 |
| Quadro 2 – Variáveis não financeiras. | 43 |
| Quadro 3 – Atritos mais comuns e soluções possíveis. | 86 |
| Quadro 4 - Os componentes da empresa de valor no mercado..... | 101 |
| Quadro 5 - Monitores de Ativos Intangíveis..... | 103 |
| Quadro 6 – Modelos de avaliação de ativos intangíveis. | 104 |
| Quadro 7 – Modelos de avaliação de empresas. | 106 |
| Quadro 8 – Vetores de Aprendizado e Crescimento..... | 120 |
| Quadro 9 - Indicadores de desempenho..... | 124 |
| Quadro 10 - Características comuns de KAPLAN, SVEIBY e LEV..... | 132 |
| .Quadro 11 – Indicadores de um <i>Balanced Scorecard</i> | 139 |
| Quadro 12 – Indicador, objetivo, decisão estratégica..... | 148 |
| Quadro 13 – Modelo para avaliação dos indicadores estratégicos..... | 160 |
| Quadro 14 - Fórmula de Cálculo de Indicador Médio de Cada Perspectiva | 161 |
| Quadro 15 - Simbologia e Pesos dos Indicadores | 163 |
| Quadro 16 - Modelar o perfil estratégico | 164 |
| Quadro 17 - Equação de cálculo do desempenho no Termômetro..... | 166 |
| Quadro 18 – As subzonas do termometro | 168 |
| Quadro 19 - Indicadores do Modelo | 176 |
| Quadro 20 - Resumo dos Indicadores – Final do Semestre..... | 188 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| RESUMO | 7 |
| ABSTRACT | 8 |
| LISTA DE FIGURAS | 9 |
| LISTA DE QUADROS | 11 |
| CAPITULO 1 INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.1 Contextualização | 16 |
| 1.2. Definição do problema | 21 |
| 1.2.1 Hipótese central..... | 21 |
| 1.3 Objetivos do Trabalho | 22 |
| 1.3.1 Objetivo Geral..... | 22 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 22 |
| 1.4 Justificativa Teórica e Prática | 22 |
| 1.4.1 Justificativa Teórica..... | 23 |
| 1.4.2 Justificativa Prática..... | 24 |
| 1.4.3 Relevância do Trabalho..... | 24 |
| 1.5 Metodologia Utilizada | 26 |
| 1.6 O Ineditismo do Trabalho | 30 |
| 1.7 Limites da Pesquisa | 32 |
| 1.8 Estrutura do Trabalho | 33 |
| CAPÍTULO 2 AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES | 34 |
| 2.1 O Capital Intelectual na Organização | 36 |
| 2.2 Desenvolvendo Conhecimento para Força de trabalho | 45 |
| 2.3 A Gestão Estratégica Organizacional | 54 |

| | |
|---|------------|
| 2.4 Considerações do Capítulo | 62 |
| CAPÍTULO 3 O CONHECIMENTO E COMPETÊNCIAS | 63 |
| 3.1 Gestão do Conhecimento | 63 |
| 3.1.1 O que são competências? | 65 |
| 3.1.2 O que é competitividade? | 66 |
| 3.1.3 O que não é competência essencial ? | 79 |
| 3.1.4 O que é vantagem competitiva? | 80 |
| 3.1.5 O desenvolvimento do conhecimento | 80 |
| 3.2 Considerações do Capítulo | 88 |
| CAPÍTULO 4 GESTAO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS | 89 |
| 4.1 Introdução..... | 89 |
| 4.2 Gerenciamento de Ativos Intangíveis | 99 |
| 4.3 Metodologia do <i>Balanced Scorecad</i>..... | 106 |
| 4.3.1 Aprender a aprender..... | 116 |
| 4.3.2 Alinhando as metas | 120 |
| 4.3.3 Processo de construção do <i>Balanced Scorecard</i> | 122 |
| 4.4 Indicadores de um <i>Balanced Scorecard</i>..... | 123 |
| 4.5 O processo de Medir Intangíveis de Lev..... | 124 |
| 4.5.1 Critérios para adoção dos indicadores..... | 130 |
| 4.5.2 Pontos relevantes do modelo <i>The Value Chain Scoreboard</i> ...130 | |
| 4.6 Comparando Kaplan, Sveiby e Lev. | 131 |
| 4.7 Limites e críticas aos modelos de Sveiby, Kaplan, Norton e Lev.132 | |
| 4.8 Gestão do Conhecimento - um Desafio..... | 136 |
| 4.9 Construindo Sustentação da Vantagem Competitiva | 137 |
| 4.10 Considerações do Capítulo | 140 |

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 5 - O MODELO PROPOSTO..... | 141 |
| 5.1 Os Pressupostos | 143 |
| 5.1.2 Perspectivas Financeiras (FI)..... | 152 |
| 5.1.3 Perspectivas dos Processos e Negócios (PN)..... | 152 |
| 5.1.4 Perspectivas da Aprendizagem e do Conhecimento (AC)..... | 154 |
| 5.1.5 Perspectiva do Cliente (CL)..... | 155 |
| 5.2 <i>Feedback</i> e Conexão dos Indicadores..... | 156 |
| 5.3 Construção do Modelo..... | 158 |
| 5.2.1 Construção do Indicador Médio da Perspectiva | 162 |
| 5.2.2 Simbologia e Pesos dos Indicadores..... | 163 |
| 5.3.1 Critérios para o Cálculo da Zona do Conhecimento..... | 165 |
| 5.4 Termômetro do Grau do Conhecimento | 166 |
| 5.4.1 Zona do Conhecimento | 169 |
| 5.4.2 Zona de Penumbra | 169 |
| 5.4.3 Zona de Ineficiência..... | 170 |
| 5.5 Considerações do Capítulo | 171 |
| CAPÍTULO 6 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO | 172 |
| 6.1 A Empresa Laboratório | 172 |
| 6.2 Aplicação do Modelo..... | 173 |
| 6.2.1 Estabelecimento da meta e do objetivo estratégico | 175 |
| 6.2.2 Seleção dos indicadores..... | 176 |
| 6.2.3 Levantamento das informações de cada indicador..... | 177 |
| 6.2.4 Análise dos indicadores médios da empresa Teste | 184 |
| 6.3 Considerações do capítulo..... | 191 |
| CAPÍTULO 7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES | 193 |

| | |
|--|-----|
| 7.1 Conclusão | 193 |
| 7.2 Sugestões para trabalhos futuros | 197 |
| REFERÊNCIAS | 198 |
| APENDICE A - SIMULAÇÃO 1 | 206 |
| APENDICE B - SIMULAÇÃO 2 | 207 |
| APENDICE C - SIMULAÇÃO 3 | 208 |
| APENDICE D - SIMULAÇÃO 4 | 209 |
| APENDICE E - RESUMO DA PESQUISA – INICIO DO SEMESTRE | 210 |
| APENDICE F - RESUMO DA PESQUISA – FINAL DO SEMESTRE | 212 |

CAPITULO 1 INTRODUÇÃO

Na realidade do ambiente globalizado, da tecnologia da informação e em meio à vertiginosa aceleração dos fatos econômicos está surgindo uma nova era em termos de competição, que está transformando os modelos de negócios, como também, pode-se dizer, as maneiras de medi-los, com o uso de ferramentas avançadas de gestão.

As organizações precisam desenvolver as habilidades daqueles que compõem sua estrutura, conseqüentemente emerge, a necessidade de adquirir e gerenciar o conhecimento.

Num mundo em transformação, o conhecimento assume o papel de quem constrói o caminho do sucesso.

Diante desses cenários, considera-se que os ativos intangíveis, a gestão do conhecimento e a tecnologia da informação podem ser considerados como condições necessárias para a competição, tornando-se peças importantes para as organizações terem acesso à arena das oportunidades nos negócios atuais e, principalmente, futuros.

1.1 Contextualização

O conhecimento surge nas organizações com base nas informações. As informações resultam dos valores, da criatividade e experiências acumuladas pelas pessoas ao longo do tempo. Colauto e Beuren (2003, p.173) afirmam que: “[...] a inteligência humana e os recursos intelectuais constituem os ativos mais valiosos e estratégicos das empresas [...]”.

Isso se deve, em grande parte, segundo Probst *et al* (2002), às tendências do

crescimento, fragmentação e globalização do conhecimento, pois através deles as diferenças de tempo e espaço perdem seu significado.

À medida que os executivos gerenciam suas organizações sentem a necessidade de medir ou avaliar como suas unidades de negócios criam valor para seus clientes. Colauto e Beuren (2003, p.173) defendem que “[...] para avaliar o valor real das empresas é necessário a consideração dos ativos intangíveis”.

Ao longo do século XX, a avaliação de desempenho nas organizações passou das metodologias de controles dos tempos e movimentos, para processos que consideram o trabalhador como parte do contexto organizacional.

Geralmente, a preocupação principal das organizações de negócios está voltada para a medição, avaliação e controle de três aspectos principais:

- a) resultados finais, ou seja, o que se pretende alcançar dentro de um determinado período;
- b) desempenho das pessoas e dos instrumentos postos em prática durante um processo produtivo; e
- c) fatores críticos de sucesso, definidos como sendo os aspectos fundamentais para que a empresa seja bem sucedida.

Além disso, o processo de avaliação de uma empresa envolve uma série de decisões subjetivas. A percepção dos agentes perante uma empresa pode variar de acordo com o grau de entendimento do caso que se apresente. Logo, a avaliação dependerá tanto da empresa, quanto do sujeito que a avalia.

Para Catelli (1999, p. 292), a materialização dos modelos de mensuração, decisão e informação, no sistema de gestão econômica, permitem que se desenvolva esse processo, no qual se destacam dois conceitos:

- a) avaliação de resultado “[...] das contribuições econômicas dos produtos [...]”; e

b) avaliação de desempenhos “[...] dos resultados gerados pelas atividades sob responsabilidades dos gestores [...].”

A avaliação também pode ser uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Finalmente, a avaliação de desempenho constitui um meio para buscar a solução dos problemas a ele relacionados e melhorar a qualidade do trabalho das pessoas e a produtividade das organizações.

Corroborando com estas afirmações Rodriguez (2002, p.193,194) dizendo que, para realizar:

A avaliação de desempenho empresarial a partir dos processos [...] é possível definir indicadores [...] da seguinte forma: Indicadores de resultados relacionados aos objetivos, os quais foram definidos a partir do desdobramento da visão [...]. Indicadores de desempenho relacionados aos indicadores dos demais processos dos negócios [...] que devem estar relacionados a uma estratégia [...].

Ao utilizarem-se de metodologias, ferramentas ou modelos próprios para avaliação financeira e tecnológica, as empresas também avaliam as pessoas e, neste caso, utilizam modelos ou sistemas.

Esses modelos procuram apontar como as organizações perseguem e aperfeiçoam sua base de conhecimento e de aprendizagem.

Daí deduz-se que o conhecimento é uma ferramenta útil para a sobrevivência e competitividade das organizações. No entanto, o *know-how*, por si só, não é suficiente para obter uma vantagem competitiva. A questão é: como essa abordagem do conhecimento se insere na estratégia empresarial?

Hax e Majluf (1999) apontam a gestão do conhecimento como sendo a formadora de capacidades relacionadas ao processo estratégico.

A utilização do conhecimento como medida de sucesso levará a empresa a

traduzir seus resultados de forma mais visível e eficiente, evitando com isso o desperdício de energia em funções que não agregam valor. Para Probst *et al* (2002), o objetivo da aferição do conhecimento na organização é assegurar que este seja aplicado em seu benefício.

Já para Hamel e Prahalad (1995, p. 93), “o desenvolvimento de um setor exige mais do que um bom planejamento [...]”, do que se pode dizer que também se inclui a melhor forma de motivar as pessoas para levarem a organização a obter uma vantagem competitiva.

A gestão do conhecimento nas organizações de bens ou serviços pode ser entendida como um processo que provoca sinergia e compartilhamento das habilidades, possibilitando a redução dos ciclos produtivos, de custos, além de contribuir para o aprendizado contínuo dos colaboradores.

Porém, quando se trata de avaliar o conhecimento, o gestor depara-se com um problema, pois a ferramenta mais conhecida das empresas, que é a contabilidade financeira, não demonstra em números os ativos do conhecimento.

Por que se tem um problema quando se trata de medir o conhecimento?

Para responder a esse questionamento, pode-se citar Davenport e Prusak (1998,p.47) quando afirmam “[...] as organizações carecem de informações sobre onde está o conhecimento”.

Se não sabe onde está o conhecimento, por certo, a empresa tem dificuldade de chegar até ele, de utilizá-lo e, conseqüentemente, de mensurá-lo. Isso decorre da falta de informações, ou da limitação das empresas ou, até mesmo, da não existência de ferramentas que possibilitem essa aferição.

As organizações devem dispor de formas, de ferramentas ou de sistemas que permitam a mensuração do conhecimento.

Para Kaplan e Norton (1997), a utilização de modelos fundamentados somente em medidas financeiras de desempenho, na gestão dos negócios, não capacita a organização para a competitividade. É necessário, por conseguinte, um sistema que esteja relacionado com a estratégia empresarial em que os intangíveis possam ser levados em consideração.

Para procurar resolver este problema que envolve os intangíveis, Kaplan e Norton (1997) sugerem a utilização de seu método, chamado de *Balanced Scorecard*, que inclui indicadores não-financeiros.

No entanto, uma das questões que continua a provocar os pesquisadores é: como medir a contribuição da aferição do conhecimento nas organizações e, principalmente, como medir seu impacto na competitividade?

A ausência de um método, ferramenta ou sistema que possa aferir as ações organizacionais a partir de indicadores que resultem em uma alternativa para visualizar, de forma simultânea, diversas dimensões do conhecimento é o que, provavelmente, levará a organização a não conseguir um diferencial competitivo.

Para Sveiby (2000), o Monitor de Intangíveis é uma resposta a essa questão. Porém, esse método não informa, em uma escala métrica, a dimensão do conhecimento na organização, ou seja, não mede em que posição se encontra a empresa, numa escala.

Ao atribuírem-se números aos indicadores de decisão, estes podem auxiliar o gestor a eliminar a subjetividade nas decisões.

A literatura mostra que ao refletir sobre aquilo que é conhecido e quantitativo é muito mais fácil tomar consciência da situação, qualquer que ela seja, olhando-a a partir de um valor. Ao usar modelos matemáticos, esse entendimento da situação se torna uma prática implícita, com premissas e critérios explícitos.

As organizações necessitam orientar suas ações para decisões e respostas que atendam também, em tempo hábil, aos ajustes necessários das demandas do contexto.

Ao usar o conhecimento como um ativo e entender a necessidade de aferi-lo, faz com que as empresas cada vez mais sejam diferenciadas com base naquilo que sabem. O conhecimento está dentro da organização, mas, para compartilhá-lo e, principalmente, avaliá-lo é necessário desenvolver ferramentas.

A partir da contextualização, tem-se como tema definido para o desenvolvimento do presente trabalho:

- **a avaliação do grau de conhecimento, com vistas a contribuir para a sustentabilidade da estratégia nas organizações.**

1.2. Definição do problema

Considerando que o conhecimento impacta na excelência e competitividade das organizações e; que os modelos ou métodos existentes não medem esse conhecimento de forma matemática; e ainda, pelo que já foi referenciado, que as organizações carecem de informações sobre onde está este conhecimento, torna-se evidente a importância de construir-se ferramentas que meçam, como também, determinem o valor desse conhecimento.

Assim sendo, o problema levantado para o trabalho é:

- **como construir um modelo para avaliação do grau de conhecimento com vistas a contribuir para a sustentabilidade da estratégia nas organizações?**

1.2.1 Hipótese central

Em decorrência da formulação do problema, bem como da contextualização

apresentada, tem-se como hipótese central que:

- **que é possível construir um modelo para avaliação do grau de conhecimento, com vistas a contribuir para a sustentabilidade da estratégia nas organizações.**

1.3 Objetivos do Trabalho

A partir do problema definido, foram formulados os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um modelo para avaliação do grau de conhecimento, com vistas a contribuir para a sustentabilidade da estratégia nas organizações.

1.3.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos do trabalho:

- a) levantar indicadores financeiros e não financeiros, que determinem a formação de conhecimento nas organizações;
- b) evidenciar a contribuição destes indicadores para a sustentabilidade da estratégia nas organizações;
- c) apresentar os modelos existentes de avaliação do conhecimento; e
- d) aplicar e validar a ferramenta proposta, através de um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício.

1.4 Justificativa Teórica e Prática

Esta pesquisa contribuirá através da construção de uma ferramenta que auxilie a organização a relacionar a gestão estratégica às atividades e iniciativas que empreende, para aumentar ou desenvolver o conhecimento, ou seja, gerar idéias e

transformá-las em ação competitiva.

Em outras palavras, a contribuição é a proposta de uma ferramenta que, através da seleção de indicadores, permita avaliar, como uma espécie de “raio x”, o grau de conhecimento da empresa e fornecer aos administradores, informações para a tomada de decisão. A avaliação sistemática do conhecimento em níveis diferentes, sejam eles, econômicos ou não, produz um quadro mais abrangente de entendimento da organização e de suas ações como um todo.

1.4.1 Justificativa Teórica

A justificativa teórica a que se propõe esta pesquisa é a de relacionar a gestão estratégica do conhecimento com os indicadores que direcionam este conhecimento.

Há uma série de razões teóricas que justificam efetivamente a contribuição do conhecimento nas organizações, entre elas, segundo Wiig (1999), focar e aprimorar as operações nos negócios, aumentar o valor dos produtos e serviços para fidelizar o cliente.

Ainda, para Wiig (1998), embora haja um grande volume de informações sobre o tema gestão do conhecimento, ainda não há clareza quanto à contribuição exata desse modelo de gestão para a organização. No entanto, o autor aponta possíveis benefícios, como:

- a) para a Alta Administração, permite desenvolver uma estratégia centrada no conhecimento para motivar, compartilhar e desenvolver competências;
- b) nas funções de *staff*, possibilita estabelecer e atualizar a infra-estrutura do conhecimento;
- c) nas áreas operacionais, ajuda a construir e organizar ativos de conhecimento; e
- d) na comunidade interna, promover o desenvolvimento e a integração

horizontal e vertical da gestão do conhecimento, criando condições para promover competências que atendam à comunidade externa.

O presente trabalho procura entender, modelar e resolver esse problema de pesquisa, que é identificar e, principalmente, medir a contribuição do conhecimento para as organizações.

1.4.2 Justificativa Prática

A mensuração pode ser definida como um instrumento para visualizar o ambiente empresarial; dependendo da forma que for elaborada e interpretada pode gerar interpretações diferenciadas. Dessa forma, entende-se que o enfoque principal em termos de mensuração é determinar a melhor forma, que atenda as necessidades do gestor para a tomada de decisão.

O desenvolvimento deste trabalho justificou-se à medida que buscou estudar ações que possibilitarão o desenvolvimento de uma ferramenta, que auxilie na aferição do conhecimento organizacional. Uma vez que nessa nova ordem, estabelecida pela conjuntura globalizada, há uma estreita ligação entre o mercado e a competitividade. Esta ferramenta procurou apontar e entender os efeitos da atuação das empresas nos aspectos que envolvem competências derivadas da gestão do conhecimento para atingir seus objetivos. Como também, procura quantificar os indicadores não financeiros na tentativa de captar as subjetividades a eles inerentes.

1.4.3 Relevância do Trabalho.

Os sistemas de medição de desempenho, relatados no início, já vêm, há muitos anos, sendo desenvolvidos e utilizados pelas empresas. No entanto, em sua quase que totalidade estão focados nas medidas da Contabilidade Financeira.

A aferição do conhecimento é um processo focado na estratégia empresarial e

envolve a gestão de competências, ou seja, habilidades e experiências. Para Thurow (2001, p. 98), “o conhecimento permite que, de um momento para outro, coisas novas sejam feitas de novas maneiras”.

No entanto, para Oliveira *et al* (2002, p.150), as medidas contábeis “registram e relatam parte da história dos fatos e ações passadas, mas não fornecem orientações adequadas para decisões que devem ser realizadas amanhã [...]”, ou seja, fornecem medidas de resultados econômicos, que já aconteceram. É evidente que são importantes para a gestão empresarial as informações do passado, porém, no ambiente competitivo, do mundo globalizado, só essas medidas, já não têm mais consistência.

Dessa forma, melhorias no desempenho dependem de mudanças nos processos, que pressupõem alteração nos modelos de medição da gestão empresarial. A importância da medição, nos programas de metas, é uma das razões mais críticas para o sucesso e impulso, inclusive do conhecimento.

Apesar disso, o que vem desafiando os gestores de negócios, ou até mesmo os pesquisadores, é a subjetividade ou a convergência de indicadores que sejam adequados para a mensuração do conhecimento que produz competitividade. Esta subjetividade torna-se dependente de juízo de valor, já que os ativos intangíveis possuem suas peculiaridades, que dificultam sua avaliação objetiva, pois, segundo Oliveira (2002, p. 232), “subjetividade é a visão da realidade externa, fortemente envolvida pelas emoções do sujeito”.

A relevância deste estudo está em estabelecer uma associação das práticas de aferição do conhecimento de forma pró-ativa, estabelecendo uma relação entre as medidas de desempenho futuro, as tendências, com as de desempenho passado, as ocorrências, refletidas numa escala métrica que aponta o conhecimento

organizacional para auxiliar o gerenciamento da produtividade, criando uma vantagem competitiva. Essas medidas não são determinadas aleatoriamente, mas a partir do estabelecimento da missão, visão e estratégia da organização e desdobradas em objetivos, metas e iniciativas que considerem os fatores críticos de competitividade, associados ao atendimento dos acionistas, clientes, colaboradores e negócios.

Mesmo que esta proposta de solução seja incipiente, ainda assim é preferível, no entanto, saber onde a empresa está e, qual o seu grau de eficiência.

Como consequência disso, desenvolveu-se uma ferramenta que quantifica a posição deste conhecimento, através de indicadores que traduzem as tarefas e objetivos estratégicos voltados aos processos internos, da aprendizagem e do conhecimento, dos clientes, sem deixar de lado a perspectiva financeira, para que se possa, de forma integrada, monitorar as ações e iniciativas organizacionais.

Outrossim, mantendo o espírito daqueles indicadores estratégicos que apontam a direção do futuro da organização, a ferramenta desenvolvida informa a *performance* da organização e em que ponto está seu perfil competitivo, em uma escala de valores denominada termômetro do conhecimento.

1.5 Metodologia Utilizada

As ciências, para desenvolverem seu papel na sociedade, utilizam-se da metodologia científica, que corresponde ao estudo dos métodos empregados na elaboração dos trabalhos acadêmicos.

Pois, para Chaui (1995), o conhecimento científico não é discutido somente nos dias de hoje; também, Demo (1994) enfatiza que a instrumentação pela pesquisa constitui a marca na formação do conhecimento e da cultura das sociedades.

Então, na atividade acadêmica, a metodologia científica é de fundamental

importância, pois é ela que dá sustentação aos trabalhos científicos. Os métodos não garantem o sucesso dos trabalhos científicos, mas a não utilização destes, provavelmente, leva ao insucesso.

E segundo Marconi e Lakatos (2003, p.39), “método é a forma de proceder ao longo de um caminho”. Daí, método científico é um conjunto ordenado de procedimentos para a obtenção do conhecimento sobre um determinado assunto.

Ainda, Santaella, (2001, p.111), se refere à investigação, afirmando que:

Toda a investigação de qualquer espécie que seja, nasce da observação de algum fenômeno surpreendente, de alguma experiência que frustra uma expectativa ou rompe com um hábito de expectativa; quando um hábito de pensamento ou crença que se prove estável, quer dizer, que evite a surpresa e que estabeleça um novo hábito. Essa atividade da passagem da dúvida à crença de um hábito estável é a investigação.

O desenvolvimento da pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso que tem por premissa, que um caso estudado com profundidade, pode ser considerado representativo de muitos outros.

Para Godoy (1995) é importante ressaltar que nas análises qualitativas o tratamento estatístico não é sofisticado. Da mesma forma Bruyne (1982, p. 225), afirma: “embora seja freqüentemente de natureza qualitativa, a coleta e o tratamento dos dados, pode também centrar-se no exame de certas propriedades específicas, de suas relações e de suas variações, recorrer a métodos quantitativos”.

Também se utilizou o método dedutivo para realização da pesquisa, pois se partiu da literatura global existente, para extrair-se as conclusões e considerações, o que para Marconi e Lakatos (2003), também se caracteriza como pesquisa bibliográfica.

Conforme sentença Ludícibus (1993), na presente pesquisa utilizou-se do processo de raciocínio indutivo, que consiste em obter conclusões generalizantes a

partir de observações e mensurações parciais detalhadas de dados.

A seguir, muito embora existam outras bibliografias, o foco da revisão bibliográfica recaiu sobre as metodologias do conhecimento já utilizadas por algumas empresas, como por exemplo, a Skandia AFS, na Suécia, que são: *The Value Chain Scoreboard* de Lev, além de outra denominada *Intangible Asset Monitor* de Sveiby; e, como foco principal, o *The Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton.

Por que a escolha do *Balanced Scorecard* como foco orientador do trabalho?

A escolha deu-se porque o *Balanced Scorecard*, segundo seus autores, complementa as medidas financeiras do desempenho passado, com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, e, principalmente, por se tratarem de indicadores que refletem a estratégia da organização.

O *Balanced Scorecard* não se baseia apenas em medidas financeiras de custos ou *downsizing*; ao contrário, exige um posicionamento da organização em seus espaços competitivos, que são principalmente: clientes, processos internos, aprendizagem e conhecimento e, inclusive, financeiro. Isto significa dizer que a vantagem competitiva está muito mais relacionada com os ativos intangíveis do que com os investimentos físicos e de capital financeiro.

Pelo exposto, e para o desenvolvimento do trabalho, utilizou-se a pesquisa bibliográfica para a formação do referencial teórico e do estudo centrado em uma única empresa. A escolha desta foi intencional em função da acessibilidade. Como instrumentos de pesquisa utilizaram-se os registros existentes na organização e os questionários aplicados.

Prosseguindo, seguiu-se uma rotina a partir da missão e da visão da organização, destacando seus valores e crenças fundamentais atuais, que apontam um norte, ou seja, para onde a organização pretende ir futuramente.

Após essa fase, identificaram-se o mercado alvo e os produtos principais da organização, onde foram observados os fatos envolvidos no processo da comercialização.

Os dados foram coletados através de questionários com questões objetivas e fechadas. Do universo de 4.500 clientes cadastrados, dos quais 80% compram regularmente ao menos uma vez por mês, foi aplicado o questionário a 240 clientes; em relação aos colaboradores, aplicou-se o questionário a 50 dos 120 existentes.

Ainda, o questionário foi aplicado ao Diretor Presidente, Diretor Administrativo e Diretor de Vendas da organização. Para o cálculo do tamanho da amostra, utilizou-se a fórmula de Richardson (1999, p. 170-171).

Finalmente, para aplicação dos questionários foram adotados os seguintes critérios:

- a) aos funcionários e clientes foram entregues questionários, que foram respondidos diretamente;
- b) aos diretores, utilizou-se o que se denominou “reunião de trabalho”, que durou aproximadamente três horas. No primeiro momento, os diretores foram orientados quanto à finalidade dos questionários e dos documentos que eles necessitariam para as respostas, como por exemplo, balanço e suas análises financeiras. No segundo momento, passou-se a responder o questionário em conjunto, sendo definido que as respostas seriam as do consenso.

A partir desses dados e informações coletadas é que foi possível desenvolver a ferramenta que procura atender aos objetivos geral e específico. No entanto, a ferramenta proposta não pretende avaliar os ativos intangíveis e os indicadores estratégicos das organizações em termos monetários, ou seja, econômicos, mas sim

e principalmente, proporcionar uma linha orientadora para o entendimento e identificação dos geradores potenciais do conhecimento na busca de competitividade.

1.6 O Ineditismo do Trabalho

As organizações necessitam de sistemas de gestão para procurar atingir ao máximo seu desempenho; mas, por causas e condições múltiplas, não atingem essa amplitude.

Através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência para responder ao seu ambiente interno e externo.

Para Senge (1999, p. 21) “organizações que aprendem [...] expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam [...]”.

A mensuração e avaliação servem para os gestores como um instrumento de direção para a tomada de decisão. Beuren (1998,p.21), afirma que “os tomadores de decisão precisam de mensurações adequadas para dar suporte a seus modelos decisórios”.

Para isso, o *Balanced Scorecard* tem-se revelado adequado em diversas empresas e setores de negócios. Mas, segundo Kaplan e Norton (2000, p. 35), “[...] é um modelo e não uma camisa de força. Não existe um teorema matemático [...] suficiente”, no entanto, pode-se utilizá-lo como ferramenta de implementação de objetivos estratégicos, como, por exemplo, a busca de vantagem competitiva.

Sveiby (1998, p.9 e 188), também enfatiza a subjetividade de valor, quando se trata da quantificação de intangíveis, dizendo que “esses ativos são invisíveis porque não são contabilizados”. Ao mesmo tempo o autor diz que o valor de uma empresa deve ser constituído de patrimônio tangível e intangível, afirmando que “o valor de mercado de uma empresa é constituído por seu patrimônio visível e por seus ativos

intangíveis”.

Lev (2001) defende que os relatórios das organizações não demonstram transparência dos intangíveis, para tanto, criou indicadores, porém, também estão envoltos de subjetividade.

Ainda Sveiby (1998, p.187) diz que: “a maioria das empresas avalia pelo menos alguns de seus ativos intangíveis e utiliza indicadores não financeiros [...]. A dificuldade está em criar medidas [...]”.

Os recursos empresariais, inclusive a inteligência humana, constituem ativos estratégicos que devem ser considerados e mensurados para produzirem competitividade e conhecimento, pois a linguagem da gestão de negócios é, cada vez mais, não financeira.

Porém, há uma lacuna deixada pelos três autores citados, que está no fato de seus métodos não medirem em uma escala métrica o grau do conhecimento, nem apontarem quais ações devam ser tomadas para produzir competitividade através de indicadores de desempenho, o que permite evidenciar o ineditismo da ferramenta desenvolvida neste trabalho.

A interpretação de medidas não financeiras é um grande obstáculo nas organizações. Para Probst *et al* (2002), as organizações, nos dias de hoje, dão ênfase muito maior ao valor do conhecimento do que ao valor financeiro. Esse tipo de estrutura empresarial exige uma ferramenta que possa medir esse conhecimento que proporciona vantagem competitiva.

Os autores citados, em seus modelos, enfocam que o conhecimento é um bem intangível, mas isso não significa que não possa ser medido, porém não o fazem como se estivessem medindo a temperatura de um corpo através de um termômetro. Esta nova ferramenta também está suprimindo esta necessidade

organizacional.

A ferramenta proposta tem como função medir essa base do conhecimento que opera através de indicadores no desenvolvimento de vantagem competitiva.

Ainda, a relevância do trabalho está em auxiliar as organizações na identificação e mensuração de potenciais geradores de competência, o que pode reduzir as deficiências dos modelos existentes, ao mesmo tempo em que, servirá para melhorar a qualidade das decisões estratégicas.

Hoss (2003, p. 158), afirma: “é inquestionável a vastidão do assunto e quanto ainda se tem a realizar, para construir um corpo de doutrinas nesse segmento”.

Com base nessa formulação e na metodologia relatada no capítulo 5 apresentar-se-á uma ferramenta denominada Placar de Indicadores do Conhecimento que, não só modela e quantifica as variáveis competitivas, como também, mostra em um termômetro, o grau de importância desses indicadores servindo como bússola na busca de uma vantagem competitiva.

1.7 Limites da Pesquisa

A gestão do conhecimento, o capital intelectual, os ativos intangíveis possuem peculiaridades que dificultam sua mensuração objetiva.

Considerando-se que estas características tornam difícil a sua identificação e até mesmo a sua definição conceitual, não se pretende apresentar um modelo que resolva esse problema, ou ainda, esgote sua conceituação e tratamento.

O que se almeja é possibilitar aos gestores uma orientação para o entendimento e mensuração dos indicadores que possibilitem o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Convém deixar claro que esta proposta enfoca estritamente o aspecto de

mensurar os indicadores geradores do conhecimento nas perspectivas financeira, do cliente, dos processos e negócios e também na da aprendizagem e do conhecimento.

1.8 Estrutura do Trabalho

A estrutura deste trabalho de pesquisa está organizada em sete capítulos.

No capítulo um, apresentou-se uma visão global dos aspectos e direcionamento da pesquisa, ou seja, o tema de pesquisa, objetivos, metodologia e justificativa, relevância e contribuição.

No capítulo dois, apresentam-se os conceitos que tratam das pessoas nas organizações. Conceitos e fundamentos que mostram a cultura das pessoas nas organizações de acordo com a literatura contemporânea.

No capítulo três, estão focados fundamentos que definem o conhecimento e as competências de acordo com vários autores e estudiosos do assunto.

No capítulo quatro, estão as ferramentas, modelos e metodologias que direcionam os processos empresariais, com relação aos ativos intangíveis e à formação do conhecimento, pelos três modelos escolhidos.

No capítulo cinco, está demonstrada a ferramenta proposta para medir o grau da Gestão do Conhecimento na organização.

No capítulo seis, apresentam-se a aplicação e a avaliação dos resultados propostos no trabalho.

No capítulo sete, estão as conclusões e recomendações para pesquisas futuras; e, em seguida, as referências e os apêndices.

CAPÍTULO 2 AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

As empresas da Era Industrial foram geradas e desenvolvidas com base nos controles financeiros. Esse processo de gestão financeira estava atrelado a um modelo contábil que media, e/ou continua medindo, um cem número de organizações num ambiente de transações isoladas e independentes.

No entanto, hoje, se percebe uma transformação na gestão dos negócios e da própria sociedade em geral. As maneiras e formas que dominaram a gestão das operações produtivas nos últimos 150 anos, foram gestadas na Era Industrial. Porém, esse paradigma, atualmente, não consegue mais dar conta da complexidade do mundo dos negócios e, por isso, novas ferramentas e técnicas estão surgindo na gestão das empresas. A inovação, a velocidade e a qualidade são o que alavanca a prosperidade nos negócios, assim empresas, necessariamente, terão de aprender a trabalhar com esse contingente de mudanças ambientais, que traz no seu bojo novas formas de tratar seus clientes, parceiros e fornecedores.

Por outro lado, depois de se ter passado por um período de *downsizing*, ou de reengenharia nas empresas, os executivos também deverão analisar com muita propriedade aquilo que se denominou responsabilidade das empresas, ou seja, responsabilidade social aquela que atende aos anseios e às necessidades da sociedade.

Para atender tal perspectiva, será necessário que as empresas alterem seus procedimentos, antes baseados em sistemas contábeis tradicionais, para procedimentos de uma gestão da estratégica capaz de antecipar e de perceber com antecedência as mudanças no ambiente; manter seu foco nos resultados financeiros, imprescindíveis; mas, também, centrar sua atenção na satisfação e retenção do

cliente, na melhoria dos processos e no aprendizado de seus colaboradores.

Para isso as medidas são o ponto de partida para as melhorias, mudanças ou correção de rumos. Medir é, pois, definir o *status quo* em que a empresa ou a organização se encontra e, ao mesmo tempo, é o ato que orienta a tomada de decisão no estabelecimento de objetivos, ou seja, orienta para onde se quer ir.

Até a Revolução Industrial, no século XVIII, praticamente só existia a Contabilidade Financeira, denominada Contabilidade Geral, desenvolvida na Era Mercantilista, estruturada para servir às empresas comerciais. Para apuração ou aferição dos resultados, bastava uma verificação dos estoques em determinado período e sua valoração não era difícil, desde que se mantivesse o mínimo de registros.

No entanto, segundo Drucker (2002, p. 20) há uma incongruência na Contabilidade Financeira:

Logo no primeiro ano de estudo, os alunos de contabilidade aprendem que o balanço patrimonial retrata o valor de liquidação da empresa e fornece aos credores as informações do pior cenário possível. Mas, em geral, as empresas não são gerenciadas para fins de liquidação. Ao contrário, precisam ser dirigidas como organismos vivos, como entidades em continuidade, cujo objetivo é a criação de riqueza.

Ainda, a adoção dos princípios contábeis, a influência da legislação e as formas de medir as competências de uma organização, baseados nas estruturas financeiras, são incapazes de refletir o valor do capital humano agregado ao valor econômico de um empreendimento.

Pode-se dizer, que ainda não há uma cultura completa ou uma metodologia consagrada para medir o valor do capital humano nas organizações. Essa situação decorre, segundo Horngren (1985, p.355), “porque muitos profissionais da contabilidade e administradores ficam arrepiados diante da idéia de recorrer a

probabilidades subjetivas para quantificar coisas supostamente intangíveis, incomensuráveis, qualitativas ou não quantificáveis”.

2.1 O Capital Intelectual na Organização

Sveiby (1997) afirma que o aspecto das demonstrações contábeis dificultam uma melhor avaliação do valor de uma empresa. Para resolver tal impasse, propõe a inclusão de um novo grupo de itens patrimoniais, desconcentrando-se dos ativos fixo-monetários, e incluindo aquele mais relevante dos empreendimentos contemporâneos, ou seja, o capital intelectual.

Continuando, Sveiby (1997) interpreta o capital intelectual como sendo a capacidade das pessoas envolvidas nos processos globais da organização para agir numa variedade de situações criando ativos intangíveis. Entre outras competências, estariam incluídas, as mais relevantes como: educação, experiência, valores do indivíduo. A presença deste capital intelectual possibilita a constituição de empresas baseadas no conhecimento, ou como ele chama: as *knowledge-based organizations*.

Para Drucker (2002), a capacidade de reunir, organizar e manusear informações, por meio de computadores, conferiu, ao pessoal das empresas, novas ferramentas de gestão, os denominados CBTs, *computer-based-training*.

A partir dessa visão, a gestão dos negócios, a maneira como as pessoas executam tarefas, deve obedecer uma nova configuração, ou até mesmo, pode-se dizer, deve-se construir uma nova metodologia para a abordagem do que se denominou, por muitos anos, de trabalho e que a Revolução Industrial consagrou como emprego.

A passagem da Velha Economia para a Nova Economia é inevitável. Porém, a nova forma ainda não está concretizada, pois o alto índice do desaparecimento

ou estrangulamento das empresas *de e-commerce e e-business* tem evidenciado a falta de experiência de operar com as novas ferramentas que a Era do Conhecimento impõe. O desenvolvimento do comércio digital exige uma constante redefinição nas relações de trabalho e na qualidade das informações.

Essa evolução tecnológica altera o "jogo" das competências individuais de forma assustadora. Idéias transformam-se rapidamente em realidade, podendo favorecer o jogo para novos competidores ou eliminar os já tradicionais.

A Nova Economia trouxe uma percepção temporal diferente. E por isso, buscase mais intensamente a absorção da tecnologia para o desenvolvimento das atividades organizacionais, tornando-se necessário e essencial entender, utilizar, praticar e, principalmente, ter a capacidade de adaptar-se a novas técnicas e soluções do conhecimento.

A informação, a competitividade, a internacionalização dos *business* cada vez mais estão eliminando o trabalho de cima para baixo, alienado a cadeia de comando, com uma tarefa específica. O efeito do avanço tecnológico é ampliado pelas próprias estratégias que as organizações usam atualmente para lidar com essa mudança, pois, para tomar decisões mais rápidas, as organizações estão encurtando suas cadeias de comando, nivelando suas hierarquias, passando a autoridade de muitas decisões a seus colaboradores da linha de frente. A equipe é multifuncional, não é mais dirigida pelo gerente, mas sim, por um *coach*, que atua como colaborador e facilitador das ações. Segundo Weaver e Farel (2001, p.25) “[...] é o processo pelo qual uma pessoa ajuda outra a concluir seu trabalho com êxito e a melhorar o modo de trabalhar em conjunto”. Ou ainda, *coaching* é ajudar as pessoas a cumprirem objetivos, ou também, para Weaver e Farel (2001, p. 25) “[...] ajudar as pessoas a perceberem a ligação entre a qualidade de seu trabalho e o modo de

tratarem umas as outras”.

Para que essas mudanças aconteçam, segundo Bridges (1995, p.5) “[...] temos de criar uma nova arquitetura organizacional flexível o bastante para adaptar-se à mudança. Espera-se uma organização que possa evoluir e que possa modificar-se à medida que as tecnologias, habilidades, concorrentes e negócios mudam”. Para Hamel e Prahalad (1995, p.123) o termo arquitetura se aplica pois: “O futuro não precisa apenas ser imaginado, precisa ser construído. Um arquiteto precisa ser capaz de sonhar com as coisas que ainda não foram criadas [...]”.

Essa arquitetura, por sua vez, terá de refletir os valores estratégicos, ou seja, aqueles que mostrem claramente os recursos e as capacidades que conferem vantagem competitiva. No entanto, Hamel e Prahalad (1995, p.131) alertam que:

“uma arquitetura estratégica não é eterna. Mais cedo ou mais tarde, o amanhã torna-se o “hoje” com isso o que era uma previsão, transforma-se hoje em sabedoria convencional”.

Já foi apontado que a atenção principal dos executivos ainda está focalizada no curto prazo e, principalmente, nas metas financeiras. Gubman (1999, p.15), ao comentar essa posição, enfatiza que não é nada difícil distinguir as partes de uma empresa que não geram dinheiro, mas, o difícil é conduzir uma empresa para o crescimento e a valorização de longo prazo. Ou seja, “isso equivale a comprar uma casa velha, fazer um conserto rápido para que ela pareça boa, sem prestar muita atenção à melhoria da estrutura ou dos demais sistemas, e vendê-la para obter lucro rápido”.

Dessa forma, considera-se que desenvolvimento de valores no longo prazo exige foco nas pessoas. Por longo prazo, entenda-se aqui, inclusive estratégia. O propósito estratégico deve estar vinculado às pessoas. De nada resolvem os *slogans*,

empowerment, e quantos outros existirem, se os planos e processos, responsabilidades e recompensas não estiverem alinhados às pessoas e que esse conjunto não promova o compromisso para obtenção dos objetivos.

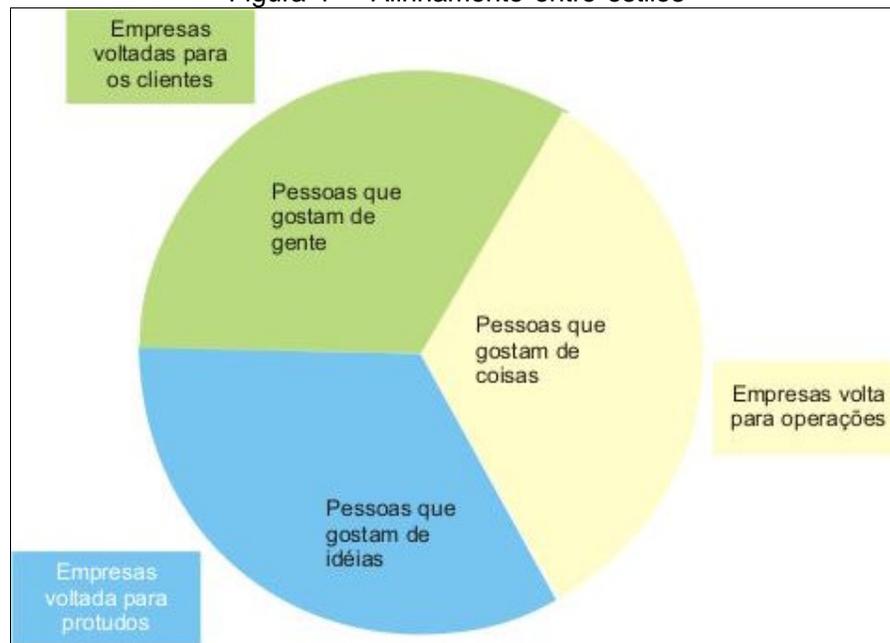
Assim, a empresa ou organização deve buscar um estilo que se relacione com a cultura às maneiras como contrata e desenvolve aptidões para operar seus processos. Uma vez identificado o estilo estratégico da empresa, o próximo passo será o de formar um ciclo em que se identifiquem, alinhem e engajem as pessoas com suas aptidões e capacidades específicas, de acordo com a estratégia estabelecida.

Muitos autores tratam do alinhamento como o equivalente ao momento em que a organização declara às pessoas suas intenções, ou seja, diz aos colaboradores que tipo de jogo está jogando e como pretende vencê-lo. É absolutamente essencial que os colaboradores saibam exatamente o que a empresa pretende e por que pretende. É notório que as pessoas buscam a excelência e a vitória, para isso elas vinculam seu sucesso à existência de um plano e de uma estratégia. Em outras palavras, a organização deve equilibrar as necessidades empresariais com as necessidades dos colaboradores para obter valor agregado de longo prazo.

Um dos motivos para que a empresa se preocupe em equilibrar as necessidades globais da organização, dos colaboradores e dos clientes, se dá em função da diversidade de tipos de pessoas, cada qual com seu estilo, aptidão e talento diferentes.

Segundo Gubman (1999), há três tipos de alinhamento entre estilos pessoal e estratégico, como ilustra a figura 1:

Figura 1 - Alinhamento entre estilos



Fonte: (GUBMAN,1999, p.53)

- a) pessoas que gostam de gente: são as que valorizam os relacionamentos, compreendem a motivação e sentem prazer em satisfazer os outros. Esse estilo corresponde a uma empresa voltada para clientes;
- b) pessoas que gostam de idéias: aquelas que amam a inventividade, as visões de futuro, o livre debate e a busca do novo e do diferente. A empresa que adota esse estilo pode ser denominada como sendo empresa voltada para produtos e
- c) pessoas que gostam de coisas: fazem com que as coisas aconteçam. Essa condição corresponde às empresas voltadas para operações.

Há vários motivos pelos quais Gubmann (1999) defende a utilização de estilos. Eles permitem o alinhamento direto da estratégia com o talento, criando vantagem competitiva.

Para tanto, as forças de trabalho ou unidades de negócios desenvolvidas, por exemplo em *workshops*, aprendem e criam comportamentos para produzirem

soluções individualizadas para clientes complexos e diferentes, através de um canal pelo qual se consiga um *feedback* de pessoas diferentes, de forma a proporcionar-lhes um tratamento distinto.

Embora as organizações procurem criar algo que possa ser repetido mais e mais vezes, é preciso ter claro que os clientes têm necessidades e desejos diferentes: um quer um bem ou serviço de uma forma, enquanto outro precisa que esse mesmo bem ou serviço seja feito de maneira diferente.

Entretanto, tão importante quanto conhecer suas aptidões, a organização necessita ter conhecimento de suas limitações, o que ela não faz bem. Este é um conceito básico de gestão organizacional, a empresa não deve tentar ultrapassar suas limitações, mas conhecê-las e evitar situações que a deixem vulnerável. Essa prática se torna um desafio extremamente complexo para os gestores de negócios no desenvolvimento de uma cultura organizacional descentralizada, ou seja, sair da mesmice e passar a atuar em unidades autônomas, por exemplo, em um nível de descentralização de comando para tomada de decisões.

Assim, para as empresas que procuram a excelência, descentralizar é a condição que torna a ação mais clara, à medida que a organização busca a própria evolução através do alinhamento de estratégias de administração diferentes do modelo tradicional. Precisam, então, desenvolver e patrocinar valores que unam os colaboradores em equipes, vinculando as necessidades dos componentes a algo maior do que eles mesmos, os próprios colaboradores, ao que se pode chamar de ato espiritual abdicando de interesses próprios em favor de um bem maior. Pois, segundo Gubman (1999, p.71) “O que nos mantêm unidos, apesar de nossas enormes distâncias e diferentes linhas de negócios, são nossos processos e práticas e, acima de tudo, nossos valores.”

Ao oferecer um bem ou serviço, a organização precisa ser coerente e responsável, pois em ambientes de pouca confiabilidade ou em empresas que não focalizam os valores, tanto clientes quanto colaboradores estarão à procura de erros para que possam mostrar que a organização não está sendo sincera com o que ela promete em sua missão.

A melhor maneira para a empresa assegurar-se de que está cumprindo a sua proposta é atender às necessidades das três partes interessadas - clientes, colaboradores e acionistas. Para isso terá que conseguir equilíbrio entre as necessidades dessas partes. Sobretudo, devem ser ouvidos os colaboradores, já que são eles que estão em contato direto com os clientes para satisfazê-los em suas múltiplas necessidades.

A vantagem competitiva pode ser criada em função dos recursos humanos que devem ser motivados, dinâmicos, cooperativos e confiantes, além de se eliminarem etapas redundantes em processos que não agregam valor.

Para Davenport (1994, p.139), “um bom administrador [...] deve [...] mostrar que a melhoria da tarefa ou simplificação do trabalho não é apenas importante, mas também, que se baseia no questionamento feito com senso, visando à descoberta da maneira mais fácil e mais econômica de se fazer um bom trabalho”

A maneira como se faz um trabalho é um desafio permanente para as organizações. Os próprios defensores da reengenharia afirmam que nos processos comerciais se define como o trabalho vai ser feito e esta relação para eles significa estabelecer uma ligação entre a estratégia e o processo.

O desempenho duradouro e efetivo exige inovação e velocidade no desenvolvimento de capacidades e aptidões das organizações para reter sua força de trabalho, pois a importância dos recursos organizacionais e dos ativos intangíveis

é muito mais do que mera especulação. O aumento do valor agregado ao empreendimento e a satisfação dos clientes estão intimamente ligados ao desempenho desses ativos.

Segundo Becker *et al* (2001), pode-se estabelecer uma diferenciação entre ativos tangíveis e intangíveis, conforme demonstrado no quadro 1:

| ATIVOS TANGÍVEIS | ATIVOS INTANGÍVEIS |
|--|---|
| Prontamente visíveis | Invisíveis |
| Rigorosamente quantificáveis | Difíceis de quantificar |
| Parte do balanço patrimonial | Não monitorados pela contabilidade |
| Facilmente duplicáveis | Não suscetíveis à compra ou imitação |
| Depreciam-se com o uso | Valorizam-se com o uso inteligente |
| Acumuláveis e armazenáveis | Dinâmicos, curta permanência na prateleira quando fora de uso |
| Investimentos produzem retornos conhecidos | Avaliação com base em pressupostos |

Quadro 1 – Ativos tangíveis *versus* intangíveis.

Fonte: (BECKER *et al* 2001, p. 38)

Para corroborar a afirmação de que os ativos intangíveis deixaram de ser uma mera especulação acadêmica Becker *et al* (2001) apresentam dez variáveis não financeiras relevantes consideradas pelos analistas financeiros em suas decisões, conforme quadro 2.

| VARIÁVEL |
|---|
| Execução da estratégia corporativa |
| Credibilidade da gerência |
| Qualidade da estratégia corporativa |
| Inovação |
| Capacidade de atrair e reter pessoal talentoso |
| Participação no mercado |
| Habilidade gerencial |
| Alinhamento da remuneração com os interesses dos acionistas |
| Liderança em pesquisa |
| Qualidade dos principais processos internos |

Quadro 2 – Variáveis não financeiras.

Fonte (BECKER *et al*, 2001, p. 39)

Sem dúvida, a importância dos ativos intangíveis é inquestionável. No entanto, o gerenciamento desses ativos tem sido uma tarefa desafiadora. A avaliação direta entre capital humano e resultados financeiros da empresa não é imediatamente evidente nas práticas contábeis tradicionais.

Os indicadores organizacionais devem refletir o impacto da satisfação do

cliente, como por exemplo, qual a relação entre a aceitação de um produto e seu ciclo de duração, a qualidade, a habilidade dos colaboradores e a produtividade. As empresas devem também empenhar-se em identificar e mensurar as competências essenciais, as tecnologias críticas necessárias para assegurar a liderança nos negócios, o que para Hamel e Prahalad (1995, p.261) “Uma empresa não pode administrar ativamente as competências essenciais se os gerentes não compartilharem de uma visão de quais são essas competências”

Senge (1990) aconselha: por que não convidar os clientes para o planejamento do quadro funcional, ou melhor, da força de trabalho, de um restaurante, por exemplo, ao selecionar *chefs* para sua cozinha, convidam alguns clientes para provar os pratos dos finalistas e indicarem o *chef* de sua escolha?

Essa é uma decisão crítica para ser tomada pela organização. A cultura empresarial, pelo menos a cultura oriunda da Revolução Industrial, nos diz que a escolha dos colaboradores deverá recair sobre as chefias.

Hesselbein *et al* (2000, p.118), explicam que a “cultura, uma atitude, um jeito de fazer as coisas, um conjunto de valores, está profundamente arraigada, que não é fácil de ser observada”. Isso é decorrente do medo da mudança do conhecido para o desconhecido; do medo de que a empresa possa perder o controle, deixando para terceiros o poder de decidir.

Já os defensores da gestão participativa acreditam, ou pelo menos é o que procuram sinalizar, que quando ocorre a participação do cliente, o compromisso e a lealdade para com a organização tendem a aumentar. Assim, o envolvimento dos clientes também poderá ser incluído em programas planejados e poderá ser considerado um dos indicadores de excelência. Pelo seu envolvimento com a organização, os clientes poderão se transformar em canais de informações

relevantes para a equipe ou unidade de negócios, tornando-se um ponto de conexão. Os clientes poderão ajudar a projetar os indicadores de competitividade definindo os comportamentos e a qualidade de atendimento que eles gostariam de receber dos colaboradores.

Ao utilizar-se das informações dos clientes para o planejamento de sua força de trabalho, a organização possibilita a associação da equipe a múltiplas funções, ou seja, ao associar o interior ao exterior, a organização terá melhor compreensão de como e por que as coisas acontecem.

Essas informações possibilitam criar valor associado de seu desempenho em relação aos clientes, colaboradores e acionistas. Ao relacionar e explicitar as práticas gerenciais a clientes, colaboradores e investidores, as empresas estarão gerando valor de longo prazo, definindo o que é mais importante naquilo em que ela precisa ser bem sucedida.

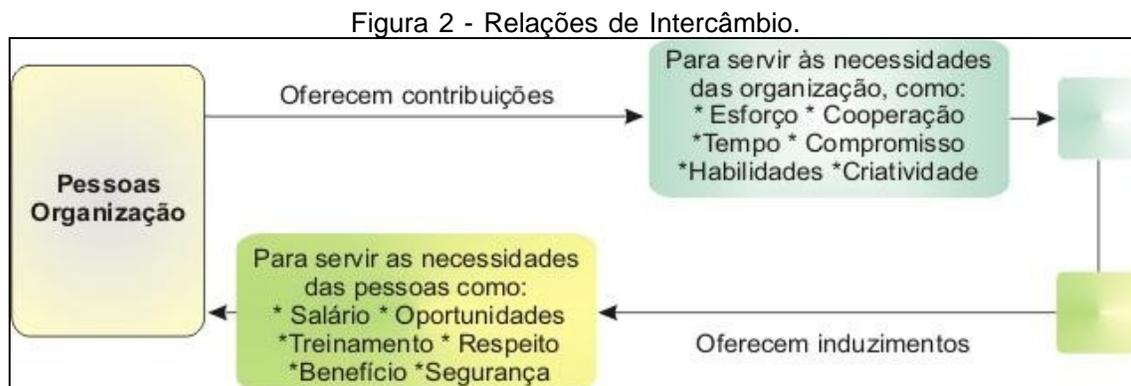
2.2 Desenvolvendo Conhecimento para Força de trabalho

Desta forma, a empresa, ao desenvolver o conhecimento na força de trabalho tornar-se-á qualitativamente diferente de uma outra que não o tenha feito. Os colaboradores do conhecimento, mesmo que representem uma minoria da força total, poderão tornar-se os principais criadores da riqueza organizacional, ou seja, os trabalhadores do conhecimento alcançarão maior produtividade, além de provocar as mudanças necessárias para a introdução dessa cultura na empresa como um todo. Essa prática permite, no linguajar de Gubman (1999) *“fazer pessoas comuns realizarem coisas extraordinárias”*.

Ao longo da história da administração, alguns fatos contribuíram para a formação do conhecimento organizacional, que vão das Teorias de Taylor, que

procuravam uma melhor maneira, *the best way*, de fazer corretamente o trabalho para alcançar eficiência; passando à ênfase em fazer o trabalho mais relevante aos objetivos da organização para alcançar eficácia. O trabalho passa assim de um fim em si mesmo a um meio para obter resultados.

Há no relacionamento entre as organizações e as pessoas uma forte interação psicológica. Dessa interação surge o que chama-se de reciprocidade, o que o ditado popular chama de “*é dando que se recebe*”. A organização espera que o colaborador com suas habilidades sirva às necessidades da organização. De outro lado, o colaborador, da mesma forma, espera que a organização lhe retribua pelos seus feitos, oferecendo-lhe recompensas, tais como: oportunidades, treinamento, respeito, etc. Para ilustrar, observe-se a figura 2:



Fonte: (CHIAVENATO, 1997, p.43)

Nessa perspectiva, sem uma talentosa força de trabalho será inútil quantificar e avaliar os recursos físicos monetários das empresas. O propósito de uma empresa é delineado estrategicamente a fim de criar riqueza para os acionistas, por meio da satisfação das necessidades e expectativas dos vários *stakeholders*, entre os quais também se incluem os colaboradores.

Dessa forma, o principal ponto da avaliação é saber se os recursos humanos estão adequados e alinhados à missão da empresa e se eles são suficientes para a

implementação das estratégias. Ou seja, a missão deverá estar alinhada no sentido definido, que servirá também aos propósitos dos colaboradores, deixando muito claro que a qualidade e o valor superior dos bens e serviços não só devem agregar valor aos clientes, mas também compartilhar o sucesso dos colaboradores.

Para atingir o seu papel, a empresa deverá, então, compor estrategicamente sua força de trabalho, que não só é composta pelos colaboradores denominados tradicionalmente como sendo de “chão de fábrica”, como na Era Industrial, mas também a composição global, envolvendo a alta e a média administração, as unidades de negócios ou equipes, isto é, todos que estão sob o mesmo espaço organizacional.

. Para Nonaka e Takeuchi (1997) há três processos gerenciais que atendem a esse papel no ambiente organizacional, que são: *top-down*, *botton-down* e *middle-up-down*.

Contudo, os próprios autores têm suas reservas quanto aos modelos. O modelo *top down* é adequado para lidar com conhecimento explícito. Enquanto o modelo *botton-up* é mais adequado para lidar com o conhecimento tácito. E finalmente, o modelo *middle-up-down* tem uma certa restrição, principalmente por causa da cultura empresarial do ocidente, que vê a gerência do nível médio como obstáculo.

A principal tarefa dos gerentes de nível médio, segundo os autores, é orientar a direção para criação do conhecimento, fornecendo aos colaboradores a estrutura conceitual que os ajude a conferir sentido à sua própria existência. Os gerentes de nível médio tentam resolver a contradição entre o que a alta gerência espera criar e o que realmente existe no mundo real.

É importante salientar que a formação da cultura e do conhecimento dentro de

uma organização, para que se obtenha um modelo gerencial eficaz, dependerá de quanto esta organização está apta e responsável em admitir e contemplar o desenvolvimento da cultura através de seus próprios colaboradores, sem tirar a responsabilidade dos gerentes. Estes, por sua vez, devem tornar-se os facilitadores ajudando e facilitando o aprendizado, integrando as novas habilidades, disseminando as idéias construídas no próprio local de trabalho e desenvolvendo uma organização do aprendizado.

O desenvolvimento de uma arquitetura voltada à cultura de seqüenciamento e do planejamento de um modelo de força de trabalho, que se volte ao aprendizado, é o *design* da integração de todos os componentes humanos e tecnológicos que proporcionarão melhoria nas competências e no desempenho. Em outras palavras, será a maneira como a organização integra todo o seu arsenal de competências para atingir o seu objetivo.

Quando a organização provoca uma mudança para proporcionar competitividade e melhoria no atendimento a seus clientes, está na realidade, dizendo a seus colaboradores que sejam mais adaptáveis ao ambiente externo.

Para Senge (1990, p. 69):

Pela primeira vez na história, a espécie humana tem a capacidade de criar muito mais informações do que se consegue absorver; de fomentar uma interdependência muito maior do que a que é capaz de ser gerida e de acelerar mudanças muito mais rapidamente do que a habilidade de se poder acompanhar esse ritmo.

As informações sempre tiveram um enorme valor, além da capacidade de criar mudanças nas organizações. A desinformação, por outro, lado leva à destruição ou à baixa produtividade de uma organização. A mudança na direção do conhecimento e na qualidade será o elemento diferenciador para as empresas, que segundo Collins e Porras (1995, p.17) devem ser chamadas de "visionárias, em

vez de bem-sucedidas, para refletir o fato de que sobressaíram como instituições muito especiais e de elite.” Já Drucker (1995, p.76) usando outras palavras afirma que: “o propósito e a função de toda a organização é a integração do conhecimento especializado com uma tarefa comum.”

O efeito da informação sobre o gerenciamento organizacional dependerá direta ou indiretamente da habilidade de compreensão que as pessoas tiverem em lidar com as mudanças previstas, ou até mesmo com as não previstas, e provocadas pelo ambiente externo. Daí a necessidade do gestor possuir um método para medir as competências e os efeitos dos atos praticados pelo capital humano, para constatar se este se reflete em custo ou está, na realidade, agregando valor ao cliente, ao processo, ao colaborador e ao investidor.

Rummler e Brache (1990, p.141) afirmam que: “a medição é a ferramenta essencial do gerenciamento e da melhora de desempenhos e, como tal, merece um tratamento especial”. E prosseguem destacando que, sem medições não se pode formar prognósticos específicos de desempenho; conhecer o que está ocorrendo dentro da organização; identificar diferenças entre desempenhos que deverão ser analisadas e eliminadas. Em resumo, se não se souber como medir nosso produto de valor, não se consegue gerenciá-lo.

Para sobreviverem, as empresas dependerão de planejamento que possibilite a mensuração do valor agregado, seja do ponto de vista dos clientes, dos produtos ou dos processos; descrevendo o contexto em que os ativos intangíveis, como colaboradores qualificados e motivados, além de sistemas de informações integrados, convertam-se em resultados tangíveis, como a retenção de clientes, receitas marginais de produtos e serviços, e em última análise, a geração de lucros.

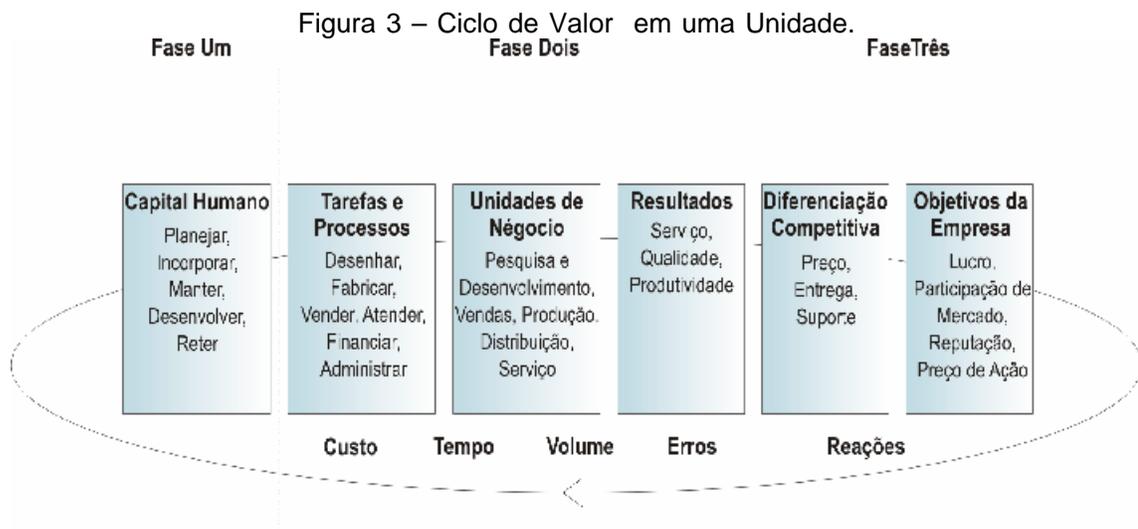
Não é o que a Teoria Econômica do Século XX apontava, ela deixava claro

que apenas o investimento em ativos fixos ou imobilizados poderia aumentar a produtividade do trabalho.

No entanto, o mercado acionário tem confirmado que o capital humano é a força motriz e a alavanca que, nas empresas de tecnologia e serviços, provoca o valor agregado que excede em muito aos valores contábeis. E para Fitz-Enz (2001, p.4) quando se fala em medir há dois aspectos, o econômico e o espiritual; pois, “ somente as pessoas geram valor por meio da aplicação de suas características humanas intrínsecas, da motivação, das habilidades adquiridas e da manipulação de ferramentas”.

Uma organização superior, ou bem sucedida, diferencia-se de uma organização mal-sucedida exatamente através das habilidades e atitudes de sua força de trabalho. O valor agregado ao produto e serviço é derivado do conhecimento e das informações. Pois, para Sun Tzu (1983, p. 77) “o que capacita ao prudente soberano e ao bom general atacar e conquistar, atingir coisas além do alcance dos homens comuns, é o pré-conhecimento”.

O valor agregado aos processos será o resultante dos investimentos em capital humano, das unidades de negócios, e aplicando ferramentas dentro de um ciclo organizacional, para otimizar as competências empresariais e a produzir efetividade, conforme demonstrado na figura 3



Fonte: (FITZ-ENZ, 2001, p.9)

De acordo com essa perspectiva, são as pessoas que constituem a substância que acelera ou retarda a ação que ativa o capital intelectual e, ao mesmo tempo, são as que utilizam materiais e equipamentos para conseguirem a eficiência operacional.

Segundo Fitz-Enz (2001, p.10), “o capital organizacional compreende a propriedade intelectual e os dados de processos, como também, o gerenciamento de processos – como fazer algo – que fará dele um ativo.”

Por muitos anos, a prática comum aponta que as organizações procuram combinar variáveis financeiras a variáveis humanas para criarem alavancagem. Porém, essa prática se tornou uma ação obsoleta, pois não separa os efeitos do esforço do conhecimento para alavancar os ativos organizacionais. Por exemplo: analisando a produtividade de uma unidade de produção, em qualquer setor, os executivos percebem os efeitos da automação, mas não percebem os efeitos do capital humano que provocou aquela automação.

Essa prática ocorre, porque na alta gerência está arraigado o mito de que as pessoas constituem custo e não uma razão de novas idéias que alavancam a competitividade.

O capital humano se constitui em alavancagem quando estiver delineado entre os objetivos da organização e os objetivos das unidades de negócio. Os objetivos são ou não atingidos por meio da ação de pessoas que operam um ciclo de valores e interdependências entre os ativos intangíveis e ativos tangíveis. Notadamente, as organizações industriais ou de serviços se movimentam para a competitividade ou para a mediocridade em função do gerenciamento do capital humano. A figura 4 procura demonstrar o círculo de valor do capital humano em que se aponta a alavancagem a partir de vários ângulos e a interdependência das ações no nível tático e estratégico. Essa interdependência, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.147) , é definida no modelo que chamam de *middle-up-down*, onde:

De acordo com esse modelo, a alta gerência cria uma visão ou sonho, enquanto a gerência de nível médio desenvolve conceitos mais concretos para que os funcionários da linha de frente possam compreender e implementar. Os gerentes de nível médio, por sua vez, tentam resolver a contradição entre o que a alta gerência espera criar e o que realmente existe no mundo real. Em outras palavras, o papel da alta gerência é criar uma teoria principal, enquanto a gerência de nível médio cria uma teoria intermediária que possa ser testada empiricamente dentro da empresa com a ajuda dos funcionários da linha de frente.

Figura 4 – Círculo de valor do capital humano

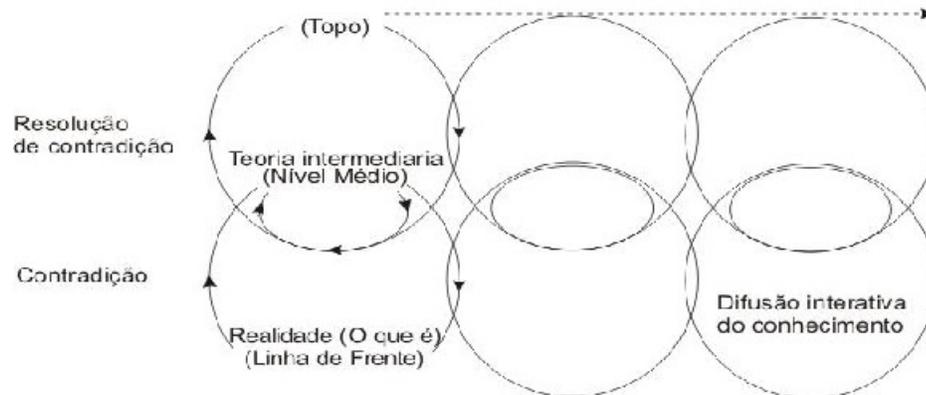


EPS = Lucro por ação (earnings per share)
 EVA = valor agregado econômico (economic value added)

Fonte: (FITZ- ENZ, 2001, p. 27)

Para os autores, o modelo *middle-up-down* é o que melhor se apresenta para a gestão de uma organização, em função de sua abrangência em termos de quem é envolvido; o mais inclusivo, em termos de conhecimento criado; o mais amplo em termos de onde o conhecimento é armazenado; e o mais flexível, em termos de como o conhecimento é criado, conforme demonstrado pela figura 5:

Figura 5 - Criação do conhecimento - middle-up-down
Teoria principal – o que deve ser.



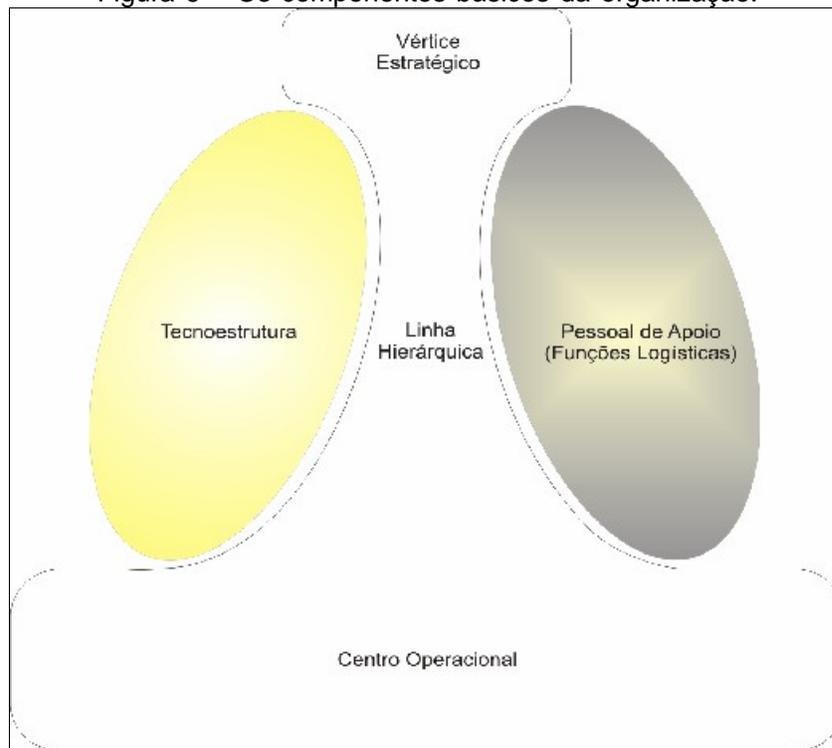
Fonte: (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.147)

Os valores e as crenças das organizações a respeito das pessoas fazem parte do que se chama de cultura organizacional e se constituem em peças integrantes da filosofia da organização: para onde a empresa pretende ir, onde ela está, o que pretende atingir e quais os ativos que dispõe para atingir os propósitos.

2.3 A Gestão Estratégica Organizacional

Toda organização para atingir os propósitos e metas define uma estratégia que estabelecerá, a o longo prazo, seu comportamento em relação aos ambientes interno ou externo. As ações, para formulação de estratégias organizacionais, se baseiam, fundamentalmente, nas dimensões de sua estrutura de recursos que, de acordo com Mintzberg (1995, p.39) estão divididas conforme a figura 6.

Figura 6 – Os componentes básicos da organização.



Fonte: (MINTZBERG, 1995, p.38)

Segundo o autor, na base do esquema, encontra-se o centro operacional onde se desenvolvem as atividades de *input*, de processamento, de *output* e de apoio, associadas à produção de bens e serviços. Acima, há o vértice estratégico e a ligação hierárquica da cadeia de comando. E, finalmente, a tecnoestrutura onde são definidos os modelos de operações além de aplicarem-se técnicas que analisam o ocorrido e ainda o grupo de apoio, como por exemplo assessoria jurídica. Os recursos organizacionais podem constituir uma vantagem competitiva e devem ser alavancados para as estratégias, pois, do contrário, podem tornar-se uma fragilidade empresarial.

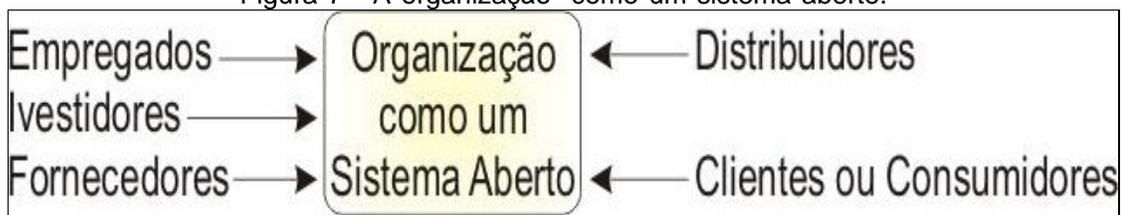
A partir da estratégia, as ações organizacionais devem ser enfocadas nas pessoas e os gestores devem direcionar o foco estratégico para as necessidades presentes e futuras dos negócios da empresa, ou seja, como as necessidades dos

que participam desses negócios serão atendidas.

Como a volatilidade dos negócios é constante, a estratégia organizacional deverá ser flexível o suficiente e o necessário para contemplar as mudanças que ocorrem no mesmo tempo. A Alta Direção terá, necessariamente, como objetivo principal a função de assegurar um clima organizacional, que para Chiavenato (1997, p.58) é “[...] propício, tanto em relação à realização humana profissional, como ao comprometimento pessoal [...]”.

O capital humano somente se tornará uma alavanca para os negócios se a Alta Gerência o constituir como parceiro e promover uma forte interação entre as pessoas e a organização. A parceria não poderá estar vinculada somente em relação aos fornecedores e acionistas, pois se uma organização é um sistema aberto, que interage com o meio ambiente, a parceria deverá coincidir com o conjunto geral, conforme é demonstrado na figura 7. Parceiro pode-se considerar como sendo aquele que contribui com seu tempo e esforço para uma organização, fornecendo habilidades e conhecimentos.

Figura 7 - A organização como um sistema aberto.



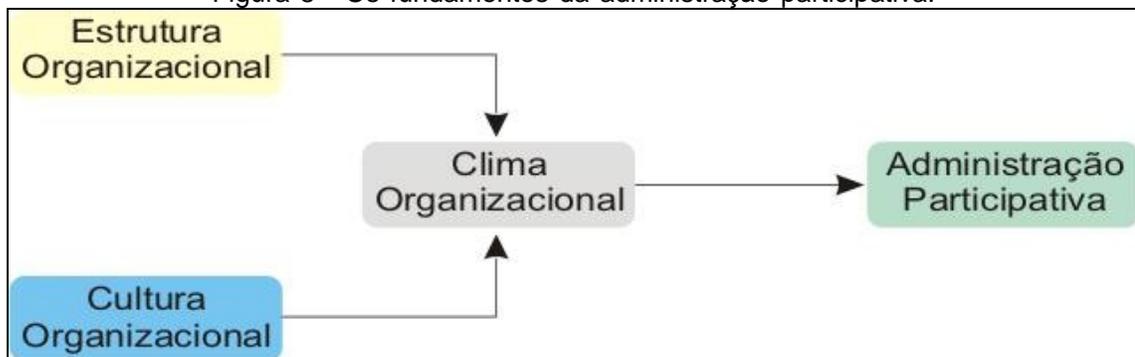
Fonte: (CHIAVENATO,1997, p 59)

Para constituir uma parceria consistente, as organizações terão de construir um sistema de envolvimento mental e emocional das pessoas, encorajá-las a contribuir para os objetivos do grupo e assumirem responsabilidades para com o grupo e para com a organização que os mantêm sob o guarda-chuva; o que os autores denominam administração participativa, e consiste numa alavanca para o progresso, tendo como base as pessoas. Para Chiavenato (1997, p.62, 63)

A administração participativa constitui uma forma de administração onde as pessoas tenham reais possibilidades de participar, com liberdade de questionar [...] Isso não significa destruir ou anular os centros de poder [...]. Não significa subverter a autoridade [...] As pessoas são envolvidas, estimuladas e desejosas de contribuir [...]

A administração participativa, tem algumas características principais, como: visão do negócio, trabalho em equipe, sistema de recompensas, dentre outras. Para um melhor entendimento, na figura 8, o autor procura demonstrar uma configuração da administração participativa:

Figura 8 - Os fundamentos da administração participativa.



Fonte: (CHIAVENATO, 1997, p.63)

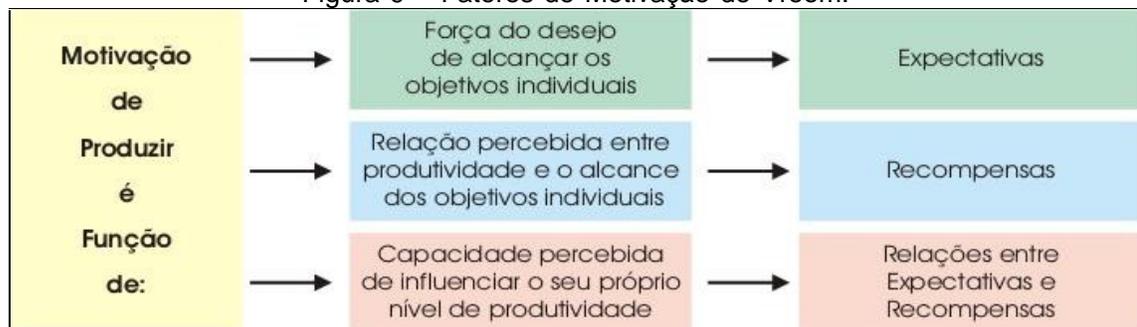
No entanto, o autor salienta que mesmo na administração participativa há algumas armadilhas que deverão ser consideradas, como: a cultura empresarial não ser levada em conta; a implementação feita às pressas; e, por fim, talvez, a mais danosa dentre elas, a não incorporação da idéia por parte da direção. Não ponderados estes aspectos ocorrerão confusões e distorções na gestão dos negócios. Ainda nessa situação, entenda-se por cultura organizacional o relacionamento do conhecimento da empresa à informação, ao *know-how*, à competência dos indivíduos e às regras grupais e organizacionais.

Na realidade, há uma preocupação com a formação e a concepção do capital humano nas organizações. De acordo com Chiavenato (1997, p.67), a administração “[...] como a moda e os costumes [...] é inundada de tempos em tempos com algumas novidades e modismos. Vê-se nessa prática comum, vocabulários que

surgem ou são cunhadas expressões como, por exemplo: *know-how*, *hardware*, *franchising* e outras. Dentre essas, também está o *intrapreneur*, o empreendedor interno, fenômeno que não é tão novo assim, pois ao voltar-se na história da administração se observa que os pioneiros da Revolução Industrial, como: Rockefeller, Siemens, Ford, Dimler, Benz e outros foram empreendedores. Segundo Pinchot (1989), “*intrapreneur* é uma espécie de sonhador que realiza o que sonha”, ele não é um gênio ou um super-executivo, é um simples mortal impregnado por espírito empreendedor e voltado constantemente para a inovação e descoberta de coisas novas.

A gestão do conhecimento constitui uma alavanca para a competitividade desde que se construam estratégias diferentes, que para Porter (1999, p. 52), significa “[...] escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente para proporcionar um *mix* único [...]” e que leve em conta aspectos relacionados com a motivação humana conforme a figura 9:

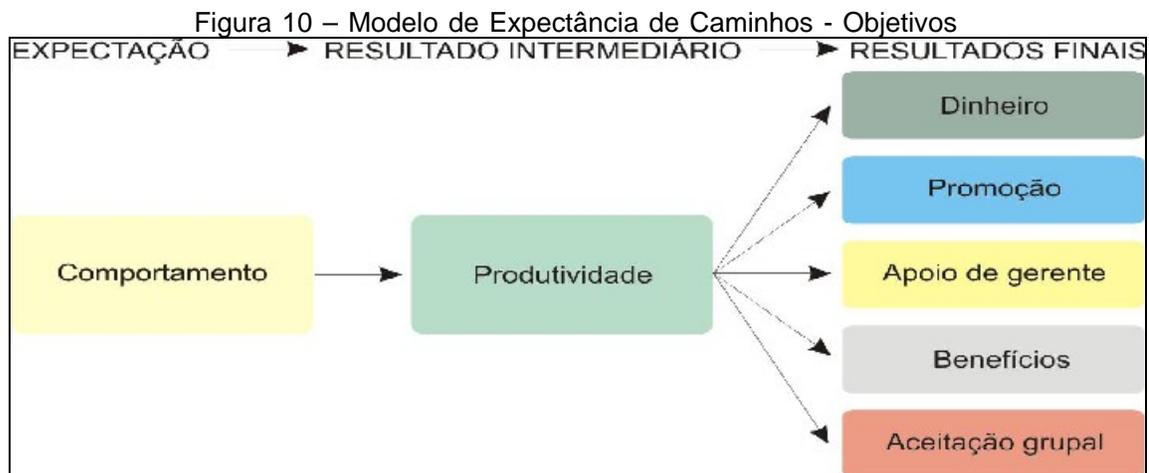
Figura 9 – Fatores de Motivação de Vroom.



Fonte: (VROOM, 1964, p. 28)

A gestão de pessoas, ou seja, gerir o capital humano implica fazer as coisas como meio de alcançar eficiência e eficácia, e, com isso, alcançar a competitividade. Para isso, é condição *sine qua non* a construção e implementação dos processos de integração e socialização organizacional, o que significa dizer, passar pelo cerimonial de aculturação das práticas e filosofias dominantes na organização.

Para Chiavenato (1997), isso ocorre dentro de parâmetros que ele chama de expectância, ou seja, um caminho ou meta, onde a produtividade e a competitividade resultam das instrumentalidades e valências para alcançar os resultados finais, como demonstrados na figura 10:



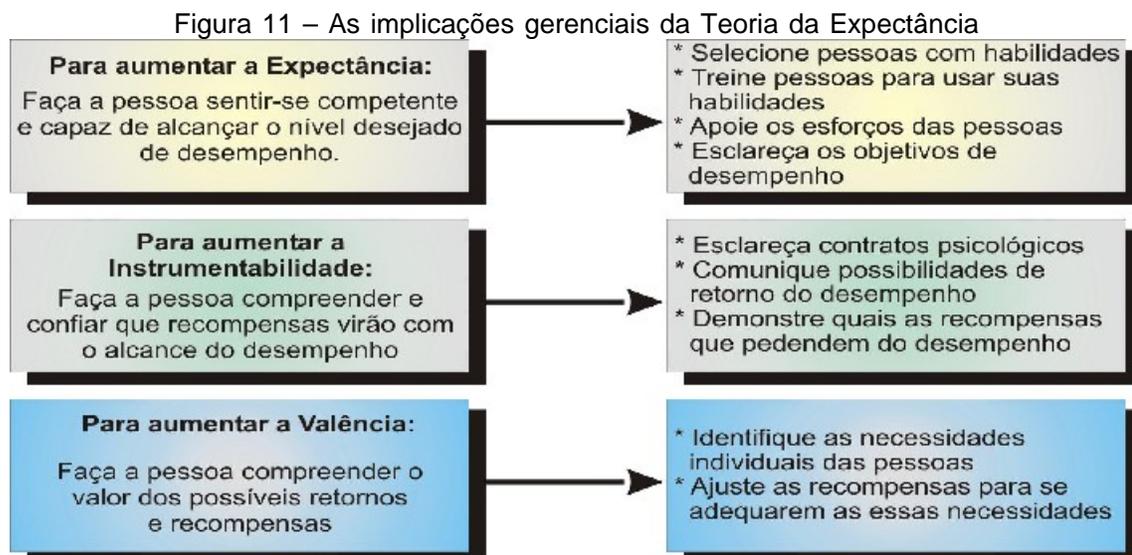
Prosseguindo, Chiavenato (1997,p.174 e 175) esclarece como cada pessoa se comporta diante de suas preferências e valências :

Cada pessoa tem preferências quanto a determinados resultados finais que pretende alcançar ou evitar. [...] Uma valência positiva indica um desejo de alcançar determinado resultado final, enquanto uma valência negativa implica um desejo de fugir de determinado resultado final. Os resultados intermediários somente apresentam valência em função de sua relação percebida com os resultados finais desejados.

Segundo o próprio Chiavenato (1997), a motivação dos colaboradores estará diretamente relacionada a sua percepção da maior aproximação dos resultados finais da expectância, tendo como resultante o aumento da produtividade.

Aos gerentes, que na Nova Organização passam a denominar-se facilitadores, caberá fazer as distinções e escolher, dentre os modelos, qual o melhor para ser aplicado. Para isso, devem ter sensibilidade suficiente para entender as

implicações da expectância, como demonstrado na figura 11:



Fonte: (CHIAVENATO,1997, p.176)

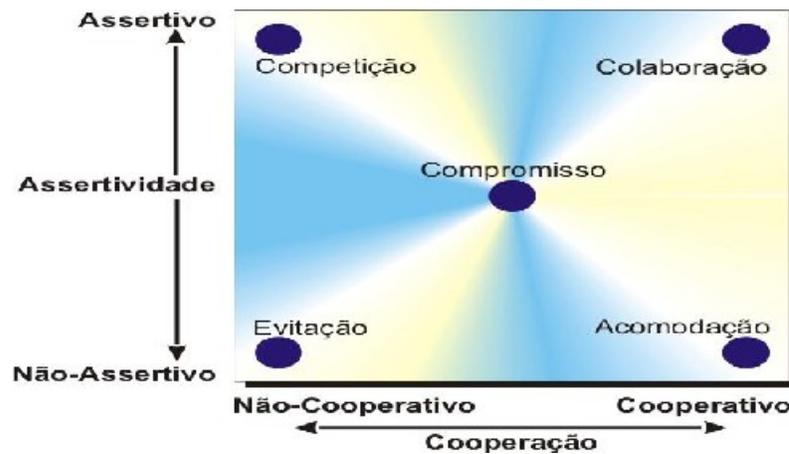
Chiavenato (1997, p.181) esclarece que:

O gerente ou facilitador deve ter a sensibilidade suficiente para administrar conflitos objetivos dos interesses individuais dos colaboradores que muitas vezes ou até mesmo na maioria das vezes, são antagônicos aos da organização . O conflito é inerente à vida do indivíduo e faz parte da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação [...].

Entretanto, o conflito não é para a organização algo completamente nocivo; podendo, inclusive, chegar a produzir resultados positivos. O conflito desperta sentimentos e energia nos membros do grupo ou da equipe, podendo provocar efeitos individualmente. Essa energia pode ser traduzida como sendo um estímulo para a descoberta de meios eficazes de realizar as tarefas, bem como, a busca de soluções criativas e inovadoras.

Chiavenato (1997) demonstra, conforme a figura 12, os diversos estilos de administração de conflitos, através dos quais, segundo ele, as pessoas e as equipes desenvolvem seus estilos específicos para lidar com eles.

Figura 12 – Os cinco estilos de administração de conflitos.



Fonte: (CHIAVENATO,1997, p.190)

De acordo com o autor, os estilos de administração de conflitos classificam-se em:

- a) estilo competitivo: reflete a assertividade para impor o seu interesse e é utilizado quando uma ação pronta e decisiva deve ser rapidamente imposta; em ações importantes ou impopulares, durante as quais a urgência ou emergência as tornam necessárias ou indispensáveis. **O negócio é ganhar;**
- b) estilo de evitação: reflete uma postura nem assertiva e nem cooperativa e é apropriado quando um assunto é trivial, ou não existe nenhuma chance de ganhar, ou uma demora para obter maior informação se torna necessária, um atendimento pode ser muito oneroso. **O negócio é se manter em copas, “se fingir de morto”** (o grifo é do autor);
- c) estilo de compromisso: reflete uma moderada porção de ambas as características de assertividade e de cooperação. É apropriado quando os objetivos de ambos os lados são igualmente importantes, quando os componentes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças ou quando as pessoas precisam chegar a alguma solução temporária sem pressão de tempo. **O negócio é ter jogo de cintura;**

- d) estilo de acomodação: reflete um alto grau de cooperação e funciona melhor quando as pessoas sabem o que é errado, quando um assunto é mais importante do que outros para cada lado, quando se pretende construir créditos sociais para utilizar em outras situações ou quando manter a harmonia é o mais importante. **O negócio é ir levando;**
- e) estilo de colaboração: reflete tanto um alto grau tanto de assertividade quanto de cooperação. O estilo colaborativo habilita ambas as partes a ganhar, enquanto se utiliza uma substancial parcela de negociação e de intercâmbio. O estilo de colaboração é importante quando os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso de ambos os lados requer consenso. **O negócio é resolver para que ambas as partes ganhem e se comprometam com a solução.**

Assim se observa que as partes, sejam equipes ou pessoas individualmente, desenvolvem estilos específicos para resolverem e satisfazerem seus interesses próprios em contrapartida com os interesses de outrem.

Neste capítulo, procurou-se enfatizar as pessoas nas organizações e como são desenvolvidas suas competências e habilidades na formação da cultura organizacional, e ainda, como as organizações se comportam diante das pessoas na formação do conhecimento. No capítulo seguinte será apresentado como esse conhecimento se desenvolve e como é transferido.

2.4 Considerações do Capítulo

Neste, capítulo procurou-se apresentar conceitos que tratam das pessoas e as organizações. Como também, noções sobre o desenvolvimento do conhecimento e as estratégias organizacionais.

CAPÍTULO 3 O CONHECIMENTO E COMPETÊNCIAS

Tratar o conhecimento como um recurso organizacional básico traz oportunidades significativas para as organizações. Cada vez mais, líderes e consultores de empresas consideram-no como chave da vantagem competitiva e principal ativo das organizações.

3.1 Gestão do Conhecimento

Para Lima (2003), o conhecimento é o fundamento das atividades organizacionais passando a ser a fonte de valor agregado e a essência da vantagem competitiva. É um recurso diferente dos bens físicos, estes diminuem ou depreciam com o uso, pois ao contrario o conhecimento aumenta com o uso. A revolução tecnológica trouxe mudanças econômicas que por sua vez aumentaram a necessidade do conhecimento; identificá-lo significa analisar e descrever o ambiente da empresa com o objetivo de assegurá-lo e mantê-lo presente para este seja aplicado produtivamente em benefício da organização.

Para Davenport e Prusak (1998, p.6) significa: “uma mistura fluida de experiências [...] valores e informações [...] o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações”.

As atitudes com relação ao conhecimento e onde ele reside variam e de acordo com Klein (1998), muitas vezes é visto como algo que uma pessoa possui e carrega consigo; e, de outro lado, o conhecimento faz parte do processamento da informação, o que significa que é dependente da memória organizacional, ou seja, do que está documentado.

O ambiente atual, em termos de conhecimento, em que as empresas devem

operar e difundir suas competências, é estruturalmente mais complexo do que aquele com que as empresas estavam acostumadas há alguns anos atrás. Segundo Probst *et al* (2002, p.14) isso em grande parte se deu em função de três condições: “a impressionante taxa de crescimento do conhecimento, o grau em que ele se tornou fragmentado e a sua globalização crescente”.

O tema central da Gestão do Conhecimento é aproveitar os recursos organizacionais para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas de passar à ação como suporte para a competição, o que para Sveiby (2001, p.1) quer dizer: “a arte de criar valor de ativos intangíveis”, ou seja, as pessoas usando o capital intelectual, ativamente, dentro das organizações.

A gestão do conhecimento deve ser construída na organização dentro de uma atmosfera de idéias e compartilhamento mútuo entre os colaboradores e a própria organização.

Para isso, conclui-se que as organizações devem avaliar e considerar a intuição pessoal de seus colaboradores, ou seja, o que enfatiza Gregory (2003), usar seus “sentimentos e instintos”.

Prosseguem Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003) é papel fundamental da organização adquirir e disseminar o conhecimento, exercendo a função de facilitadora de seu compartilhamento. “Ensinar tem que se tornar papel de todos, inclusive da própria organização”. Isso requer um foco novo, em construir capacidade estratégica para competir nos mercados.

A competição das empresas do futuro não será, provavelmente, entre seus produtos em si, mas entre elas próprias que dependerão de seu conhecimento e de sua competência.

3.1.1 O que são competências?

Para Brandão e Guimarães (2001, p.9)

Na idade Média, a expressão era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade, atribuída a alguém ou alguma instituição, de apreciar e julgar questões.[...] competências representam atitudes [...] de alto desempenho em um trabalho profissional ou no contexto corporativo. Competência é a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro de objetivos organizacionais.

Já para Hamel e Prahalad (1995, p.233), “competência é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade tecnológica isolada, que permite a uma empresa oferecer determinado benefício.” A partir dessas considerações, conclui-se que competência essencial representa a soma das habilidades e conhecimentos, ou seja, rotinas, sistemas e culturas desenvolvidas tanto pelos colaboradores quanto pela empresa. Ainda Hamel e Prahalad (1995), ao tratarem da competição entre as empresas, argumentam que qualquer empresa pode ter os melhores gerentes ou as melhores técnicas e mesmo assim não fabricar os melhores produtos, pois são necessárias competências, que eles chamam de “essenciais”. Também ao referirem-se às competências Hamel e Prahalad (1995, p.247), afirmam: “uma competência essencial é uma trama, tecida de fios de habilidades e tecnologias distintas”. Disto se pode concluir que competência é a harmonização da mais ampla variedade de habilidades e tecnologias diferentes.

Para eles, competência essencial é aquela que oferece um benefício desproporcional ao cliente, como por exemplo: na Sony, a competência essencial é a miniaturização, considerando esse benefício o “tamanho do bolso”. Também com o mesmo raciocínio Borger (2001, p.26) afirma que competência é geradora da competitividade, e que “a competitividade é resultante de vários fatores, como: maior satisfação do cliente, fidelidade do cliente, participação no mercado, dentre outros.”

A competência está associada às realizações das pessoas, àquilo que elas produzem ou a capacidade de gerar resultados necessários para alcançar objetivos, ou seja, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto.

Ainda Gramigna (2002,p.17,18) faz um desdobramento de competências, como sendo:

Diferenciais: consideradas estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa. Identificadas no estabelecimento da missão e descritas de forma genérica. **Essenciais:** identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes. **Básicas:** necessárias para manter a organização em funcionamento. **Terceirizáveis:** as que não estão ligadas à atividade fim da organização e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.

Para sobreviver, competir numa sociedade globalizada, e baseada na informação, as empresas devem aprender a administrar seu ativo intelectual ou o seu capital intelectual, que se pode considerar como a soma do conhecimento de todos em uma organização. O capital intelectual surge do intercâmbio entre: o capital humano que essencialmente, diz respeito às pessoas, seu intelecto; o capital estrutural que são as patentes, processos, sistemas; e ainda, segundo, a publicação da Skandia Insurance (1998) deve ser incluído o capital organizacional que é competência sistematizada; o capital de inovação que significa a força de renovação e por fim, o capital de processos definidos pelos processos combinados de criação de valor, que proporcionam vantagens e competitividade à empresa.

3.1.2 O que é competitividade?

Silva (2002, p.23) observa que:

Há uma forte inter-relação entre os conceitos de capacitação estratégica. Por um lado a empresa escolhe estratégias que permitirão um aumento da capacitação. [...] Todavia, determinada

estratégia só poder ser implementada se ela dispuser de capacitação,[...] portanto, competitividade é a função da adequação das estratégias [...].

Pode-se definir competitividade como a capacidade das organizações formularem e implementarem estratégias que permitam uma situação sustentável ou duradoura no mercado.

O conhecimento é considerado por Porter (1998) como a única vantagem a oferecer diferenciação para uma competição sustentável.

Competências essenciais, também, podem ser definidas como sendo habilidades e tecnologias baseadas no conhecimento explícito e implícito, para criar valor e que se caracterizam por sua durável estabilidade e influência. Uma competência essencial pode ser uma fonte de vantagem competitiva, pois contribui para o valor percebido pelo cliente, como por exemplo: aumentar os benefícios do produto na visão do cliente. No entanto, Hamel e Prahalad, (1995), alertam que nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais. Ao mesmo tempo, dizem que quanto mais utilizada uma competência, mais ela se torna valiosa, porque, ao contrário dos ativos físicos, as competências não sofrem desgaste e depreciação, embora possam perder valor ao longo do tempo.

No entanto, para conhecer ou interpretar o futuro é preciso ter certeza do vínculo essencial entre o hoje e o amanhã. Que competências a organização precisa desenvolver agora para o novo grupo de negócios e de clientes? Outra questão deve ser respondida. O que for necessário precisa para maximizar o negócio no futuro de um produto já existente? Ou será, o que precisa fazer hoje em termos de competências para atingir uma fatia significativa do mercado futuro? Para o que Hamel e Prahalad (1995, p.131) afirmam: “ uma arquitetura estratégica não é eterna. Mais cedo ou mais tarde, o “amanhã” torna-se o “hoje” e o que ontem era uma previsão, transforma-se hoje em sabedoria convencional”.

Já Venzin, Krogh e Ross (1998) desenvolvem um raciocínio para competências essenciais como sendo a capacidade da organização de usar recursos, baseada em princípios organizacionais como estrutura, coordenação e comunicação do conhecimento e que permitem à empresa oferecer um benefício aos clientes.

Geus (1998) afirma, em seus estudos, promovidos dentro da Royal Dutch/Shell, que o conhecimento é a chave que abre a organização para a competição “a chave da vantagem competitiva”. Continuando, Geus (1998), enfatiza que o sucesso é baseado no aprendizado e que o conhecimento está na mente das pessoas. Seguindo este raciocínio, pode-se afirmar que quando um empregado deixa a organização o conhecimento se esvai; os processos e os *insights* se evaporam porque eles não foram compartilhados ou não faziam parte da memória organizacional, ou seja, da memória coletiva.

As organizações são fortemente dependentes de informações, que utilizam com vistas ao desenvolvimento de suas ações estratégicas. Neste sentido, pode-se dizer que a inteligência consiste na criação de meios para sistematização dos processos de coleta, análise e aplicação das informações em diferentes aspectos, como: tecnologia, parcerias, fornecedores e clientes, ampliando com isso o leque para tomada de decisões,

Para Jakobiak (1991), as decisões organizacionais passam por categorias distintas, que são:

- a) por grupo de observadores que captam as informações das mais diferentes fontes;
- b) por analistas ou *experts* que decodificam e transformam a informação em inteligência que permite a tomada de decisão; e
- c) por decisores que, de posse das análises, tomam a decisão estratégica

frente às oportunidades ou ameaças do ambiente organizacional.

Contudo, essas afirmações não querem dizer que os bens de capital não sejam importantes. O que deve ocorrer é um equilíbrio entre os interesses das pessoas e os do capital. Na ótica do aprendizado um é dependente do outro, ou seja, o desenvolvimento das pessoas e do capital se reforça mutuamente dentro das organizações de sucesso.

Para Graham e Pizzo (1996), o conhecimento se origina a partir de um equilíbrio de dois domínios que ele chama de domínio fluído e domínio institucional. O domínio fluído se origina e cresce a partir da intuição e das redes informais, ou seja, fora do organograma; já o domínio institucional é o trabalho estruturado, controlado e medido. O volume do conhecimento que deverá ser gerado na formalidade ou na informalidade na organização dependerá de seu grau de flexibilização. Essa flexibilização, normalmente, ocorre naquela que, segundo Adizes (1998), é denominada empresa nova ou empresa jovem, com coragem de aprender, ou seja, empresa onde a flexibilidade é maior e, por sua vez, a controlabilidade é menor.

O conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é classificado como sendo tácito, do indivíduo, pessoal, específico e de difícil transferência; por outro lado, também explícito, transmissível em linguagem sistêmica e formal, com maior facilidade de aprendizagem. De acordo com os mesmos autores, há uma espiral do conhecimento com diferentes modos de conversão conforme o demonstrado na figura 13:

Figura 13 - Espiral do Conhecimento.



Fonte: (NONAKA e TAKEUCHI,1997, p.80)

Para Werr e Stjernberg (2003), essa conceituação, tem o mesmo significado do que conhecimento teórico e conhecimento prático. Onde o conhecimento teórico é passível de ser articulado e aprendido em campos específicos. Já o conhecimento prático é traduzido pelo “aprender fazendo” e há não como separá-lo do executor e daquilo que está sendo executado.

Já, quando as organizações gerenciam o equilíbrio, entre a informalidade e a formalidade, para Graham e Pizzo(1996) traduzir-se-ia como gerenciamento fluído e institucional, que pode descobrir maneiras melhores de se fazer as coisas e incluí-las nas estratégias de negócios aumentando e disseminando o conhecimento na forma de uma espiral.

No entanto, Klein (1998) salienta que se o ambiente for demasiadamente informal ou fluído, a criatividade não formará uma conexão consistente com as estratégias de negócios da organização e a responsabilidade da equipe também será prejudicada pela falta de clareza da própria responsabilidade. Essa situação poderá sufocar as iniciativas e os compromissos necessários ao aproveitamento de novas idéias que poderiam agregar valor à estratégia e ao próprio conhecimento.

É nesse momento que o gestor do negócio, que opera como facilitador, terá de

administrar de modo que o equilíbrio seja mantido dentro de uma clara articulação de valores e propósitos de aprender com os erros, conectando a criação e o uso do conhecimento à agilidade organizacional.

Senge (1990) sugere que para isso sejam constituídas Comunidades de Prática (CoP), operando paralelamente e independentemente de estruturas formais e que possam interagir onde as pessoas queiram compartilhar o conhecimento.

Já Treacy e Wiersema (1995), quando tratam do conhecimento como forma de agregar valor ao cliente, definem que para que isso ocorra, é necessário:

- a) compreender estrategicamente o cliente: a organização deve definir que cliente atender identificar os que proporcionarão lucro e agreguem valor para a organização; e
- b) para atingir excelência operacional: a organização terá de definir o conhecimento através dos treinamentos e estudos que provoquem melhorias ou inovação dos processos, construindo um *pool* para o conhecimento.

No entanto, há que se considerar a existência de riscos à sobrevivência das organizações, bastando para isso não agir pró-ativamente na relação das práticas da gestão do conhecimento organizacional. Para Venzin, von Krogh e Ross (1998), a noção de conhecimento é enfocada em três linhas, como:

- a) cognitivista – conhecimento é uma entidade fixa e representável (dados), universalmente armazenada em computadores, bancos de dados e manuais. o conhecimento pode ser facilmente compartilhado por toda a organização;
- b) conexãoística - o conhecimento reside nas conexões entre especialistas e é orientado à solução de problemas. conhecimento é dependente do

estado da rede de comunicações para interconectar seus componentes.

- c) autopoietica: o conhecimento reside na mente, no corpo e nos sistemas sociais. conhecimento é dependente do observador e da história, sensível ao contexto e não diretamente compartilhado, mas sim indiretamente, por meio de discussões.

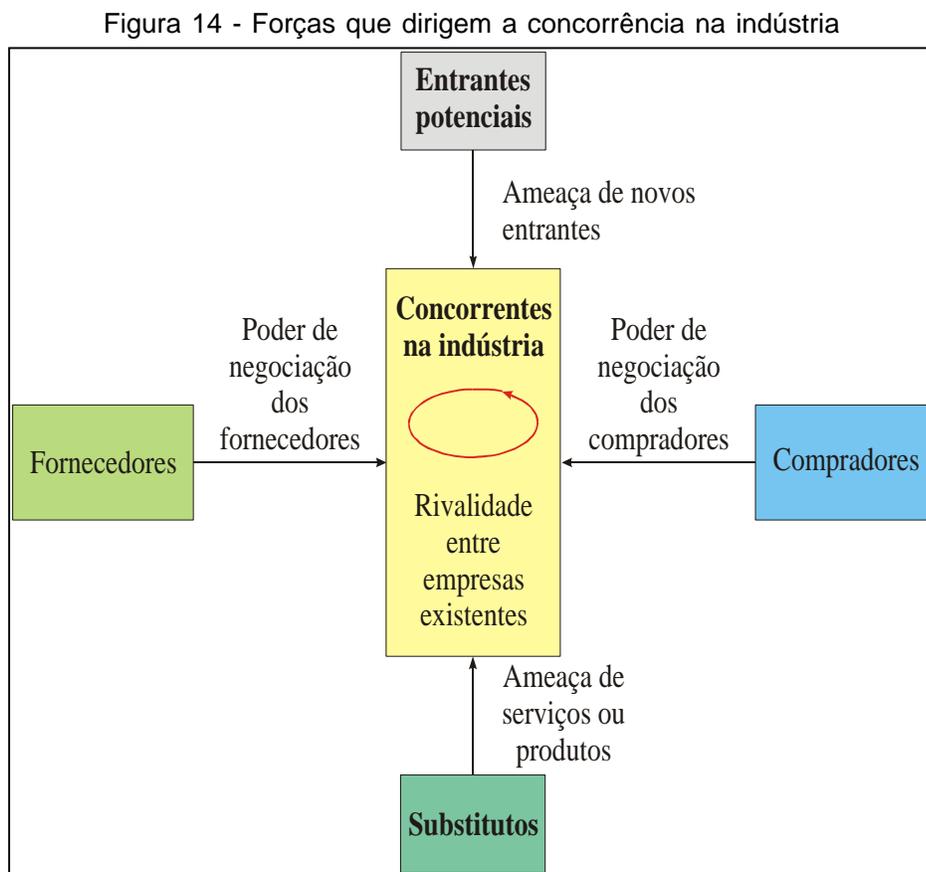
A gestão do conhecimento estratégico pode ser considerada como sendo parte de um todo, ou seja, da estratégia, que é definida por Mintzberg e Quinn (1991), como sendo formada pelos 5 Ps, descritos a seguir:

- a) plano – algum tipo de ação consistente e engendrado, uma diretriz para uma determinada situação;
- b) pretexto – apenas uma manobra, o que Porter (1980) chama de sinais do mercado, incluindo ações de perempção contra a reação da concorrência;
- c) padrão – planos gerais ou específicos;
- d) posição – colocar a organização no ambiente interno e externo; e
- e) perspectiva – não só a posição escolhida, mas também a maneira de como ver as coisas.

Bulgacov (1997) refere-se à estratégia como o posicionamento da empresa no mercado externo e considerando uma visão de fora para dentro em termos de produto e serviços, onde a organização busca um desempenho eficiente das variações do ambiente.

No processo estratégico há um número de situações, as quais muitas vezes, podem ser influenciadas pelos interesses dos próprios gerentes. Sobre isto Porter (1998, p. 27) diz : essa influência na estratégia está vinculada à análise das forças que competem no mercado, em contraste com as ferramentas que a organização possa ter e que são: “ [...] fornecedores, clientes, os entrantes em potencial e os

produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos [...]”, conforme ilustração na figura 14:



Fonte: (PORTER 1986, p.23)

Fica claro então, que a Estratégica está relacionada com a ligação que a organização faz entre seus recursos internos, pontos fortes e fracos, e ao ambiente externo, onde estão as oportunidades e ameaças. É nessa mesma linha de raciocínio que Wright *et. al.* (2000) ainda incluem a dimensão dos recursos da organização, aplicados na criação da estratégia e que eles chamam de:

- a) estratégia corporativa – que está associada ao negócio onde atua;
- b) estratégia de negócios - como competir no negócio; e
- c) estratégia funcional – como envolver as funções de marketing, tecnologia, produção, etc.

Ainda, para que haja efetividade, a gestão estratégica deve constituir-se desde o nível corporativo até o nível funcional e, por extensão, até o nível operacional, de forma que a atuação inteligente da empresa envolva capacitação e habilidade de resolver problemas. Ou seja, que haja capacidade das pessoas e da própria organização para usar e construir uma arquitetura do conhecimento de forma vantajosa.

A formação do conhecimento como estratégia do negócio é condição essencial para o crescimento da capacidade de competir. Assim, as melhores práticas de conhecimento devem ser utilizadas na transferência das competências para toda a organização com o objetivo de aprimorar o negócio, o que Davenport e Prusak (1998, p. ix), definem como percepção, e acrescentam que:

Essa percepção coincide com a renovada ênfase, entre estrategistas e economistas, em idéias associadas a uma teoria empresarial baseada em competências [...] A economia tradicional via a empresa como uma 'caixa preta', examinava os recursos que entravam, os produtos que saíam e os mercados dos quais a empresa precisava. Hoje teóricos de muitas disciplinas estão voltando a sua atenção para uma das dinâmicas essenciais contidas na caixa: o conhecimento subjacente em rotinas e práticas que a empresa transforma produtos e serviços valiosos.

Essa ênfase no conhecimento e no capital humano é abordada por Drucker (1993), onde relata a passagem da Era Industrial para a Era do Conhecimento, muito embora Drucker prefira usar o termo sociedade pós-capitalista. Para ele, os recursos físicos e materiais já não oferecem consistência para um diferencial de vantagem competitiva, pois na sociedade pós-capitalista, o que agrega valor, inova e faz a diferença é o conhecimento. E prossegue afirmando que para o conhecimento tornar-se produtivo a organização terá de assumir em sua totalidade a responsabilidade pela condução dos processos que atendam os objetivos voltados às competências essenciais.

Já para Davenport e Prussak (1998, p. 198)

A gestão do conhecimento deve começar por um problema empresarial reconhecido relacionado com o conhecimento. Perda de clientes, produtos mal desenhados, perda de pessoal-chave ou redução do índice de vitórias de contratos de prestação de serviços são todos problemas empresariais que podem ser atribuídos a uma má gestão do conhecimento. Atacar esses problemas, identificar seu componente do conhecimento e usar o valor empresarial de resolvê-los como justificativa para esforços do conhecimento são boas maneiras de se lidar com a gestão do conhecimento.

O conhecimento e as competências podem, também, ser criados e desenvolvidos em organizações denominadas Universidades Corporativas, desenvolvendo-se para tal, uma infra-estrutura de treinamento e aprendizagem. As empresas formam grupos para aprender e ensinar como fazer melhor, ou seja, para manter a equipe permanentemente preparada para agir antes que os fatos ocorram.

Ainda, Meister (1999, p.236) propõe ações para o desenvolvimento da força de trabalho para que esta consiga eficiência, eficácia e efetividade:

a) vincular as metas de educação e desenvolvimento às necessidades e aos resultados estratégicos; envolver líderes no papel de aluno e de docente; a) selecionar um diretor de aprendizagem para definir a direção estratégica da educação corporativa; b) considerar o foco no funcionário um processo estratégico contínuo e não um evento que ocorre apenas uma vez; c) elaborar um currículo básico para acentuar os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual/ambiente de negócios e competências básicas; d) vincular o que os funcionários ganham com o que aprendem; e) fazer experiências com a tecnologia para medir, acompanhar e acelerar a aprendizagem; f) ampliar a atuação da Universidade Corporativa aos principais membros da cadeia cliente/fornecedor; g) operar a Universidade Corporativa como uma linha de negócios dentro da organização; h) desenvolver uma série de alianças inovadoras com a educação superior; i) demonstrar o valor da infra-estrutura de aprendizagem da Universidade Corporativa; e j) desenvolver a Universidade Corporativa como uma vantagem competitiva reconhecida e como um centro de lucros.

É notória essa preocupação das empresas e já se percebe o desenvolvimento das Universidades Corporativas, inclusive no Brasil. As organizações passam a repensar seus Departamentos de Treinamentos e procuram desenvolver formas que

possam contribuir para o desenvolvimento de conhecimento e competências essenciais para uma longevidade sustentável das atividades e dos negócios organizacionais. Segundo, Davenport e Prusak (1998, p.xiii) “ o ativo material de uma empresa só terá valor real se as pessoas souberem o que fazer com ele. Se saber fazer define o que a empresa é, então o conhecimento realmente é a empresa num sentido importante”. Isso leva a responder por que algumas empresas são bem sucedidas.

A constatação de que só sobreviverão as empresas que aprendem continuamente, aumentou o interesse pelo conhecimento e, talvez provocado pela percepção de que somente a tecnologia não basta e que principalmente ela não substitui a qualificação, tenha levado as organizações a agirem dessa forma, criando suas Universidades Corporativas

Diante destes e de outros constructos teóricos sobre aplicações do conhecimento, um questionamento se interpõe: como integrar a estratégia a o conhecimento às pessoas? Por certo, a principal função da organização do conhecimento é a integração do conhecimento tornando-o comum a todos os seus membros. A vantagem competitiva conferida pelas capacidades dependerá, em parte, da eficiência da integração do conhecimento.

Terra (2000) relaciona práticas de gestão organizacionais destacando a importância dos mecanismos utilizados e que dão consistência à gestão do conhecimento:

- a) políticas para administração de recursos humanos;
- b) sistemas de informações gerenciais; e
- c) formas de mensuração de resultados.

No entanto, a habilidade da organização em sustentar seus ativos e

capacidades de gerar conhecimento dependerá segundo Fleury e Fleury (2000) de duas estratégias: de fora para dentro e de recurso da organização, de dentro para fora.

Os autores afirmam também que, na prática, há uma fusão das estratégias onde as empresas procuram alinhar suas ações - estratégias e competências - procurando inserir diferentes *insights*, ou melhor, arranjos na formatação de competências negociais, sem criar modelos que sirvam de camisa-de-força para a implementação da inovação.

Por outro lado, Kaplan e Norton (2001) procuram demonstrar que a estratégia deve estar fundida dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento. É do aprendizado, segundo eles, que surgirão as necessidades de ativos intangíveis, compostos de competências, tecnologias e compreensão das atividades e relações organizacionais que processarão o alto desempenho para os clientes.

A integração entre a estratégia, o processo de conhecimento e as competências serão os recursos que agregarão valor ao negócio empresarial, que, por sua vez, possibilitará a construção e a geração da vantagem competitiva.

A integração do conhecimento organizacional à estratégia de negócios é que refletirá as competências e as diferenças da organização na construção e geração da vantagem competitiva.

Essa capacidade diferencial, por conseguinte, relaciona-se a habilidades dos colaboradores em relação ao ambiente externo, onde estão os fornecedores, consumidores.

Para Hamel (2000), os recursos estratégicos são as competências essenciais. A ligação entre a estratégia e os recursos, é chamada de configuração de atividades e a capacidade diferencial mais relevante é a concepção do sistema de negócio,

business system.

Já, Porter (1998) considera a excelência fundamental e necessária, mas não é suficiente, e ainda, afirma que não pode ser confundida com a estratégia. Para ele, estratégia é a condição e a ação que determinam que a organização seja diferente. Da coordenação e integração dos recursos à visão estratégica e sistêmica da organização é, segundo Mcgil e Slocum (1995), formado o conhecimento da empresa inteligente. E essa visão estratégica deve ser disseminada por toda a organização .

Hamel (2000) desafia a organização a pensar além de novos produtos e serviços, a buscar e desenvolver conhecimentos voltados aos negócios e inovações que sejam capazes de atender as necessidades dos clientes, de maneira diferente, ou seja, de maneira não convencional, e que a empresa seja eficiente em localizar o ponto cego do negócio, ou melhor, o gargalo que a impede de perceber oportunidades de criar e inovar. Em última análise Klein (1998, p.3) define que: “[...] a estratégia da empresa para a gestão do conhecimento e do capital intelectual é incorporada a um *portfólio* de iniciativas gerenciais [...]”. Iniciativas estas que são possíveis se estabelecerem de maneira a serem necessárias à formação do conhecimento e que passam pela confiança, apontada por Davenport e Prusak (1998), como :

- a) a confiança deve ser visível. As pessoas devem ver o reconhecimento.
Experimentar a reciprocidade diretamente;
- b) a confiança deve ser generalizada. Se parte do conhecimento interno não contar com a confiança, ele se tornará assimétrico e menos eficiente;
- c) a confiança deve partir do topo. A confiança tem de fluir de cima para baixo. Se os altos gerentes forem confiáveis, a confiança fluirá.

A confiança, assim, é o fundamento das relações informais na organização. Para Davenport e Prusak (1998, p.43) “A palavra crédito significa *acreditar ou confiar*, e a confiança mútua está no cerne do conhecimento”

Desta forma é muito provável que na rede informal da organização, a “*rádio peão*”, que em princípio, parece ser fofoca, passa ser uma rede informal bastante interessante de transferência do conhecimento, nascendo da confiança.

Uma das iniciativas providenciais da gerencia, ou melhor, do facilitador, poderia ser no sentido de incorporar ao portfólio de gestão esta confiança gerada, reconhecer, facilitar e, até mesmo, preservar essas práticas informais que poderão se transformar em vetores do conhecimento na organização.

3.1.3 O que não é competência essencial ?

Para Hamel e Prahalad (1995, p.239,240)

Tão importante quanto saber o que é uma competência [...] é saber o que não é competência [...]. Uma competência [...] é uma fonte de vantagem competitiva [...]. Entretanto, embora todas as competências sejam fontes de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais

Uma aptidão, uma habilidade é uma competência implícita. Uma empresa pode apresentar ao mercado um produto com inúmeras vantagens em relação aos concorrentes. Isso não torna essas vantagens menos críticas para o sucesso da competição. Uma das razões disso, ainda segundo Hamel e Prahalad (1995) é a importância de se distinguir competências específicas de outras formas de vantagem competitiva. Prosseguem, num mercado protegido por patentes por exemplo, o que os gerentes devem se perguntar: qual será a lucratividade da empresa caso essas barreiras desapareçam? Neste caso uma vantagem competitiva poderá ser a logística ou o *merchandising* da empresa.

3.1.4 O que é vantagem competitiva?

Para terem sucesso competitivo, as empresas precisam ter uma vantagem competitiva na forma, seja de custos menores ou de produtos diferentes que obtêm preços elevados. Para Porter (1989,p.10)

Para manterem a vantagem, as empresas precisam conseguir uma vantagem competitiva mais sofisticada com o tempo, oferecendo produtos e serviços de melhor qualidade ou produzido com mais eficiência. Isso se traduz diretamente em crescimento da produtividade.

Não faz muito tempo, a competição era quase inexistente em países ou mesmo setores. A rivalidade existia, mas não tão intensa como se apresenta na atualidade, ela se intensificou de forma drástica ao longo das últimas décadas, em todos os setores, países, até mesmo naqueles considerados emergentes. Os sucessos podem ser explicados, com frequência, por diferentes segmentos o que pode-se concluir que vantagem competitiva é ser diferente dos concorrentes, ou seja, como afirma Porter (2002, p.31) “[...] é uma posição única, com base na qual as companhias fazem as coisas de forma diferente [...]”. Uma vantagem competitiva é gerada a partir da capacidade das pessoas ou das organizações de inovar e melhorar continuamente. A vantagem competitiva deve ser uma das preocupações centrais da estratégia devendo ser a diferença nas práticas gerenciais, inclusive operacionais, da organização.

3.1.5 O desenvolvimento do conhecimento

Para sobreviver e competir na sociedade do conhecimento as empresas devem aprender a administrar seus ativos intelectuais. Sobre esse assunto já se fez menção no desenvolvimento do trabalho. Diversos são os autores que definem conhecimento como o único recurso que aumenta com o uso, ao mesmo tempo, predizem que para

as empresas é muito mais lucrativo investir em ativos do conhecimento do que despende a mesma quantia em ativos materiais.

As organizações, no entanto, terão de identificar as várias formas de conhecimento existentes nas mais variadas formas para atingir suas metas. O que significa dizer: avaliar o conhecimento segundo sua adequação e utilidade. Até mesmo as idéias fracassadas, deverão ser consideradas, porque poderão tornar-se úteis em outro momento.

A organização deverá, assim, buscar um caminho que entenda a lógica do conhecimento, tanto nos momentos de acertos, quanto, e principalmente, nos momentos dos erros. Para avaliar e aferir sua utilidade e importância e determinando que conhecimento a organização necessita saber, onde ele está e o que ele significa, terá que definir claramente o vínculo entre hoje e amanhã, o curto e o longo prazo.

As organizações do conhecimento, também, não são ilhas e se apóiam no ambiente formado pelos clientes, fornecedores, outras organizações e a sociedade como um todo. É nesse contexto, pois, que são encontrados os fluxos de conhecimentos que relacionados e desenvolvidos, formam os ativos intangíveis das organizações que agregam valor aos produtos e serviços, que retornam àquele ambiente externo em que a organização se apoiou; conhecimento este que tratado por Davenport e Prusak (1998, p.88 e 89) recebe o nome de mapas do conhecimento :

Um mapa do conhecimento – seja ela mapa real, Páginas Amarelas do conhecimento ou banco de dados sofisticado – indica o conhecimento, porém não o contém. Trata-se de um guia, não de um repositório. O desenvolvimento de um mapa do conhecimento envolve localizar conhecimentos dentro da organização e depois publicar uma lista que mostre onde encontrá-lo. Um mapa do conhecimento também pode funcionar como um levantamento. Assim sendo ele pode ser usado como ferramenta para avaliar o

conhecimento corporativo, revelando os pontos fortes a serem explorados. O conhecimento importante, existe, qualquer parte da empresa. Os caçadores de conhecimento quase sempre precisam cruzar as fronteiras departamentais e ignorar as estruturas hierárquicas para conseguirem o que querem. Isso significa que os mapas do conhecimento podem levar a tensões políticas.

Como se observa, a formação do conhecimento não é um processo linear, mas sim, um processo interativo e interligado a oportunidades e condições específicas. No desenvolvimento e formação do conhecimento se incluem todos os esforços da organização, que se empenha para adquirir competências que não tem.

No entanto, o conhecimento não surge ao acaso. Os processos pelos quais o conhecimento se desenvolve são extremamente difíceis de descrever. Daí, a necessidade do gestor reconhecer as áreas em que ele pode influenciar a produção do conhecimento na organização.

Para Weick (1995, p.127), as formas mais fáceis, ou seja, aquelas que possibilitam um melhor entendimento do conhecimento são as que se utilizam de narrativas, pois segundo ele, “as pessoas pensam de forma narrativa, não argumentativa nem paradigmática.”

É do conhecimento tácito que o produtor do conhecimento se utiliza para externar sua capacidade de desenvolver um processo, produto ou serviço, e estes contêm ao menos em parte, aquilo que ele sabe. A manufatura, por exemplo, que surge de um conjunto de procedimentos sistematizados, numa fase anterior, se constituía em conhecimento individual de pessoas.

Na prática, Davenport e Prusak (1998) afirmam que é difícil separar, construir uma linha divisória entre o conhecimento que está inserido num processo produtivo e o conhecimento humano tácito que mantém o processo funcionando. Por exemplo, numa fusão ou incorporação de uma organização, os gerentes da incorporadora imaginam, muitas vezes, que o conhecimento dos colaboradores da incorporada está

implícito no processo de produção. Porém, no momento em que vão pôr o processo em funcionamento é que os incorporadores percebem e passam a entender que o conhecimento essencial só existe na cabeça das pessoas que dele participavam.

Do outro lado, há o conhecimento explícito, codificado e de diversas formas apresentado, como em relatórios estruturados e patentes onde o conhecimento é protegido. É explícito, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), porque é conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Porém, não se torna utilizável por si só, pois precisa se tornar acessível às pessoas que ao utilizá-lo produzem benefícios à organização, ou seja, tornar o conhecimento utilizável é transferi-lo de um lado para o outro, entre as pessoas que conversam.

No ato de conversar há transferência de conhecimento na organização, gerenciado ou não, como por exemplo, quando um vendedor, que acaba de chegar a uma região, pergunta ao colega quais as necessidades de um determinado cliente, ou ainda, qual o potencial de compra de outro, está efetivamente trocando conhecimento.

A transferência do conhecimento faz parte da vida organizacional. No entanto, há um fator limitante, ou seja, a racionalidade limitada – o limite humano de quanta informação pode absorver.

Muito embora o sucesso de transferência do conhecimento esteja na estrutura organizacional e nos recursos humanos de que ela, dispõe voltados para a informação, deve-se contudo, facilitar a comunicação face a face, que é de longe uma das melhores oportunidades e a mais importante prática de transferência do conhecimento.

Segundo Webber (1993, p.28) “ na nova economia, conversar é a mais importante forma de trabalho. Conversar é a maneira pela qual os trabalhadores do

conhecimento descobrem aquilo que sabem, compartilham esse conhecimento com seus colegas e, nesse processo, criam conhecimento novo para a organização”.

Quando uma organização ou um negócio em particular está passando por algum tipo de reestruturação ou até mesmo por dificuldades momentâneas, as pessoas comprometidas com aquela organização ou processo, naturalmente se reúnem, mesmo que na informalidade, e iniciam um processo de transferência de conhecimento com o intuito de discutir e encontrar soluções para o problema e com isso compartilham idéias sobre o assunto.

A sinergia provocada pelos encontros de “bate-papo”, no refeitório ou no cafezinho, não será a melhor condição para a tomada de decisão empresarial, mas, com certeza, pode se transformar nos melhores momentos para aproximar as pessoas e desenvolver o espírito de confiança e cooperação. Esses momentos são oportunidades para os encontros naturais, espontâneos das pessoas que têm um potencial para gerar conhecimento.

Muitas organizações, como por exemplo, as japonesas, não só estimulam essa prática, como também reservam espaços físicos propícios para o “bate-papo” na expectativa de que a conversa entre as pessoas agregue valor à organização, aos produtos e principalmente aos clientes.

Essa prática se constitui numa espécie de teoria do movimento de intercâmbio do conhecimento; seu próprio caráter aleatório promove a descoberta de novas idéias, dificilmente conseguidas, naturalmente, numa discussão mais especificamente dirigida.

No entanto, não se pode deixar de lembrar que os métodos de transferência do conhecimento devem ser compatíveis com a cultura organizacional. Não é possível e em muitos aspectos não é desejável impor modelos. Deve-se reconhecer o

valor dos contatos e propiciar a eles oportunidades para construir conversas casuais que se tornem produtivas para a reflexão e aprendizado.

A transferência do conhecimento, muitas vezes, será ameaçada pela própria cultura organizacional, e principalmente, a cultura de um gerente - que é quem define o que é e o que não é trabalho de verdade - com visão ainda do paradigma da Era Industrial.

Assim, situações novas devem ser consideradas sob uma ótica diferente como a do colaborador, por exemplo, que lê e envia mensagens do correio eletrônico. Supostamente é muito trabalhador, independentemente do valor daquilo que está sendo processado. Por outro lado, o colaborador que está lendo um livro sobre Gestão do Conhecimento, em pleno expediente, considerado como período de trabalho, é olhado muitas vezes, pelo gerente com suspeita: Será que ele não tem nada para fazer ? Porque não deixa a leitura para um horário de lazer ? Essas práticas na Nova Organização, na verdade, deveriam ser estimuladas, facilitando-lhes as disponibilidades de tempo para aprender e pensar, o que poderá ser um indicador da empresa voltada para o conhecimento. É aconselhável construir uma cultura positiva em relação ao conhecimento.

Embora se acredite que todas as empresas devessem ter orientação positiva em relação ao conhecimento em suas culturas, muitas, porém, não têm. Um dos fatores que, talvez, mais possam contribuir na formação do conhecimento das organizações é a cultura de seus dirigentes e das pessoas que forem contratadas.

Davenport e Prusak (1998) alertam que há fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento, o que eles chamam de “atritos”, pois além de retardar ou impedir a transferência do conhecimento, tendem a erodir, provocar a corrosão ou a destruição do conhecimento que procura movimentar-se pela organização. Os

autores apresentam no quadro 3 alguns dos atritos que podem ser provocados na transferência de conhecimento:

| Atritos | Soluções possíveis |
|---|--|
| Falta de confiança mútua. | Construir relacionamentos e confiança através de reuniões face a face. |
| Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referencias. | Estabelecer um consenso através da educação, trabalho em equipe e rodízio de funções. |
| Falta de tempo e locais de encontro; idéia estreita de trabalho produtivo. | Criar tempo e locais para bate-papo, feiras e relatos. |
| <i>Status</i> e reconhecimento vão para os detentores do conhecimento. | Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento. |
| Falta de capacidade de absorção pelos recipientes. | Educar funcionários para a flexibilidade; proporcionar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura de idéias. |
| Crença de que o conhecimento é prerrogativa de grupos, síndrome do “não inventado aqui. | Estimular a aproximação não hierárquica; a qualidade das idéias é mais importante do que o cargo. |
| Intolerância com erros ou necessidade de ajuda. | Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não perda de <i>status</i> por não se saber tudo. |

Quadro 3 – Atritos mais comuns e soluções possíveis.

Fonte: (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.117 e 118)

Evitar e corrigir os indicadores de atrito é fundamental, pois há pessoas que acreditam e julgam a informação e o conhecimento que obtêm, com base em quem os transmite. Este fato, que muitas vezes as organizações ignoram, causam, posteriormente, desapontamentos com o resultado que não produziu valor na transferência do conhecimento.

É comum em organizações, que não tenham uma visão voltada para o desenvolvimento do conhecimento e de competências essenciais, a tomada de decisões erradas no que se refere ao treinamento, formação e preparo de colaboradores. Por exemplo, enviar um colaborador júnior, seja ele de qualquer função, a um seminário, ao invés de enviar um colaborador sênior. O trabalho do júnior, pode parar, pois não é considerado importante. Isso ocorre principalmente nas denominadas “empresas familiares” onde o sênior poderá ser o principal acionista.

Ao retornarem dos seminários os juniores dizem: “aprendemos isso e aquilo e aquele outro”, o que irá beneficiar a organização se levado em conta; porém, suas vozes não produzem eco, estejam eles certos ou errados. O *status* dado ao

colaborador sênior poderá levar a organização a uma decisão incorreta, pois será uma decisão baseada na reputação e não no conhecimento, na competência. Outro fato, que leva muitas organizações a não terem uma noção correta sobre competências essenciais, decorre de suas atividades estarem voltadas essencialmente para o mercado. Muito embora, o produto final seja primordial, esse foco deve estar amparado por outro, o das competências essenciais.

A mera disponibilização do conhecimento não significa sua transformação em resultados. Em caso da não utilização do conhecimento adquirido ou transferido o receptor não melhorará sua capacidade de fazer coisas, portanto, não agregará valor aos processos, produtos, serviços, à organização e por conseqüência, aos clientes.

O sucesso e a transferência do conhecimento dependerá de sua velocidade. Para a velocidade de sua disseminação, as redes de computadores serão extremamente úteis, enquanto velocidade. Ainda a sua viscosidade, dependerá da riqueza de comunicar aquilo que verdadeiramente será usado. Sendo assim, para Serafim Filho (2003, p.2), “o ambiente psicosocial da organização passa a ser o fator determinante para uma bem sucedida Gestão do Conhecimento. Outra está dentro da pessoa: sua motivação.”

Ainda, o conhecimento pode emergir da maneira de gerenciar documentos extraídos do próprio processo empresarial, que possibilitem sua transferência, como por exemplo: relatórios das melhores vendas de um determinado período de cada um dos componentes da equipe. A troca dessas informações constituirá em um novo aprendizado, constituindo-se em conhecimento institucional. Outra fonte de conhecimento armazenado, já citada, é constituída pelas bibliotecas virtuais ou não. Uma biblioteca é por definição um centro declarado que promove acesso ao conhecimento. Com o desenvolvimento tecnológico o conhecimento é compartilhado significativamente através da internet, extranet que por sua velocidade e facilidade de acesso colaboram na formação de grupos de prática de aprendizagem e

transferência de conhecimento. Para Guenther e Braun (2001), a organização que não tem uma história de conhecimento a compartilhar, não faz de sua cultura organizacional, e das experiências do dia-a-dia de seus colaboradores, uma fonte de conhecimento; estará sempre procurando responder a questão: “Eu sei que existe, mas não sei onde se encontra e onde se aplica”. Para isso, as organizações devem constituir o que os mesmos autores chamam de uma teia de compartilhamento que age como fonte de conhecimento organizacional.

3.2 Considerações do Capítulo

Neste capítulo, procurou-se tratar o conhecimento como um recurso organizacional e as competências e vantagens competitivas. No capítulo 4 será tratado do conhecimento nas empresas.

CAPÍTULO 4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS

Tradicionalmente, o desenvolvimento do conhecimento é visto como um produto reservado de departamentos de pesquisa

4.1 Introdução

Para Probst *et al* (2002,p.109), “o desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo, particularmente importante, da gestão do conhecimento. Concentra-se no desenvolvimento de habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes”.

Porém, as inovações só podem ser planejadas até certo ponto. Ninguém pode obrigar um pesquisador a ter uma idéia. Dobrar o orçamento para a pesquisa não é uma maneira mágica de aumentar a criatividade. O desafio, sentencia Woods (2001), é facilitar aos colaboradores o desenvolvimento de suas habilidades, fazendo com que eles se sintam partícipes do processo organizacional.

O conhecimento, como fator competitivo, está, nos dias de hoje, estampado, efusivamente, nas manchetes e nos negócios empresariais. As organizações são instadas, cada vez mais, a fazer uso “do diamante” oculto nas mentes dos funcionários.

A evolução da sociedade está diretamente relacionada ao desenvolvimento do ser humano, na sua práxis cotidiana. O desenvolvimento passa por períodos e etapas em que ficam patentes as diferentes concepções de homem e de sociedade.

Para o indivíduo, o aprendizado do conhecimento, ou seja, o processo do conhecimento, é aquele em que é desenvolvido um conhecimento novo e pessoal, como, por exemplo, quando um novato aprende amolar uma faca, ele adquiriu um

conhecimento novo. No entanto para, Probst *et al* (2002), esse ato para organização não significa um conhecimento novo, pois as habilidades de amolar uma faca já estão presentes em outras partes da organização.

Porém, quando as práticas do antigo paradigma não dão mais conta das novas relações, ocorre a crise, ou seja, as formas e as técnicas pelas quais a empresa vinha trabalhando não condizem mais com a realidade contemporânea. Esta situação está muito presente, pois, muitas organizações estão ainda, neste início do século XXI, fortemente ligadas ao gerenciamento dos ativos tangíveis. As formas dos capitais que constituem as organizações industriais ou comerciais ainda se projetam sobre os recursos naturais, infra-estrutura e financeiros, quando seu foco deveria estar voltado para os ativos intangíveis, ou seja, os recursos intelectuais. No entanto, segundo Sveiby (1998,p. 8 e 9):

As empresas não negociam seus ativos intangíveis, por isso, o valor dos mesmos não pode ser deduzido das transações de mercado de rotina, como o valor dos ativos tangíveis. O valor só aparece de forma indireta no mercado de ações quando uma empresa troca de mãos. O preço de mercado das ações de uma empresa é a valorização das ações integrantes do patrimônio da empresa. Cada certificado de ação representa uma cota de participação no patrimônio ou no valor contábil da empresa. Quando o preço de mercado é maior que o valor contábil, a teoria convencional do mercado acionário considera o ágio uma avaliação de mercado do potencial de ganhos futuros, potencial este convertido em fundo de comércio se a empresa for comprada. Portanto, deve haver algo entre os ativos da empresa que, no futuro venha a render acima dos juros bancários. Esses ativos intangíveis são invisíveis, porque não são contabilizados. São intangíveis por não se tratar de tijolo,cimento, nem dinheiro;ou seja, não são concretos,palpáveis.

Ainda, Johanson e Nilson (1996,p.138), afirmam:

Grande parte das pesquisas internacionais sobre a avaliação de ativos intangíveis utilizam variáveis financeiras; isto é, funcionários são tratados como itens do balanço patrimonial passivo de avaliação em dólares. Algumas teorias lançam probabilidades no balanço patrimonial tradicional ou descontam uma vida inteira de contribuições de uma pessoa. Embora teoricamente interessante, poucas das tentativas no sentido de converter pessoas ou competências em dólares provaram sua utilidade.

De modo geral essa tem sido a sistemática e o tratamento dados aos ativos nas empresas.

No entanto, as atividades desenvolvidas dentro das organizações não são tão somente os atos praticados por ativos sólidos, palpáveis, ou seja, os ativos tangíveis, mas sim, por pessoas, que embora palpáveis, não poderão ser mensuradas da mesma forma que os ativos e valoradas pela contabilidade financeira. Se assim o fosse, poder-se-ia afirmar que uma pessoa de 1,90 metro de altura teria mais valor que outra medindo somente 1,68 metro.

Muitas organizações e autores abordam a geração do conhecimento, ou seja, ações criativas, idéias, como sendo ativos intangíveis, mas a sua aferição em termos de valor patrimonial, se assim pode ser chamado, ainda é uma caixa preta, não decifrada.

Até o momento, as tentativas de elaborar modelos formais para medir e orientar os ativos intangíveis e o conhecimento revelaram-se imperfeitas, ou melhor, de pouca consistência e incompletas, quanto a um valor que possa ser atribuído, ou seja, um valor econômico. Para Probst *et al* (2002,p.198), é provocado porque “o conhecimento, que é criticamente importante [...] pode ser reconhecido ou não [...] não pode ser descrito e, portanto não pode ser medido”

Como, economicamente falando, considerar valores econômicos, ou valor de uso, a satisfação de uma necessidade, um desejo ? E o seu valor de troca? Considerando-se o valor aceito e pago pelo mercado. Essa consideração foi uma, ou com certeza a maior, preocupação de Marx quando se referia a “mais valia”. Como aceitar que o valor, hoje chamado de valor contábil, é um e o mercado está disposto

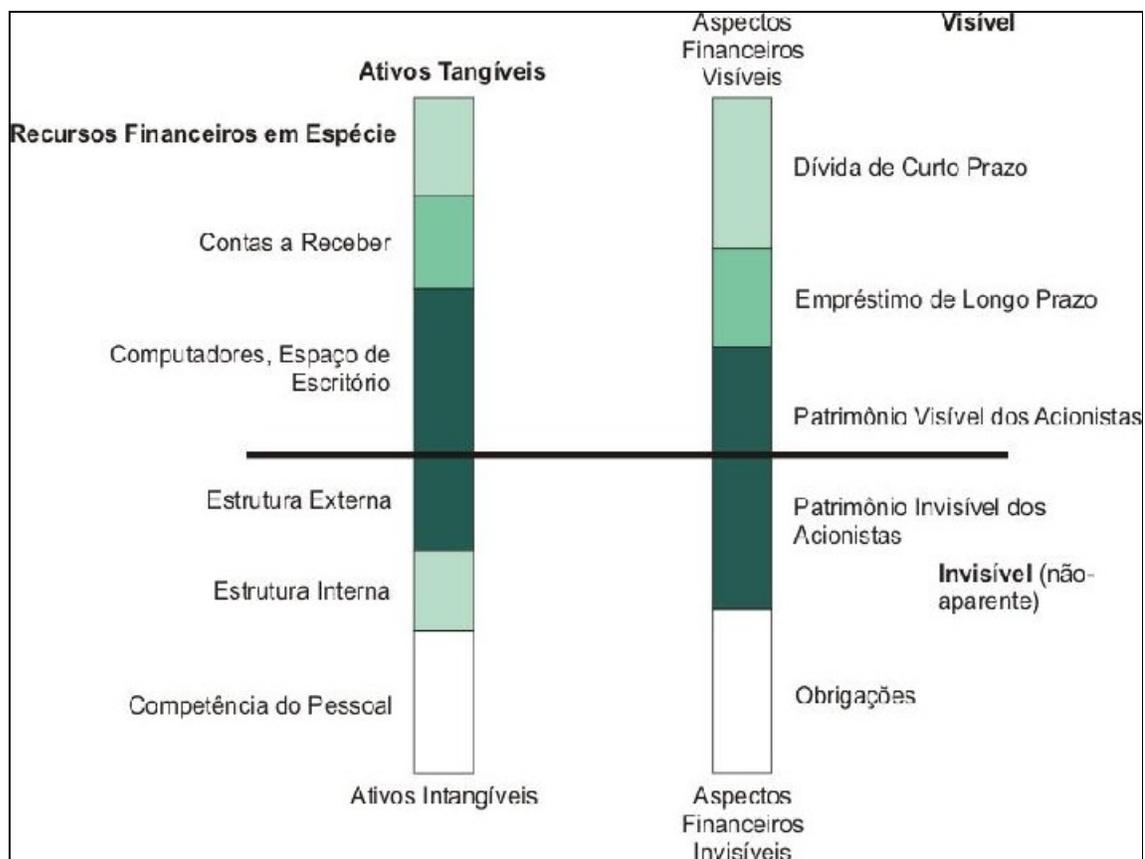
a pagar outro? Será o valor social? Valor esse traduzido por valor do conhecimento? Ou será o valor de que o capitalista se apropria? Mandel (1962), ao referir-se sobre a dialética da natureza de que capital e da riqueza, afirma que esse valor agregado além do valor contábil, é somente uma crença, que tem origem no deus do comércio, o deus mercúrio, que dá origem à palavra mercado; e é também considerado o Rei dos Ladrões; e, no antigo lema anarquista, propriedade é roubo.

As empresas por sua vez são os únicos agentes, que através do conhecimento e das competências produzem resultados econômicos. As ações humanas, como cultivar um jardim, construir um edifício, utilizando-se de meios tangíveis, são as formas de aplicar e desenvolver novos conhecimentos e competências, o que nos leva a considerar que é muito mais importante investir em ativos do conhecimento do que em ativos materiais.

Mcluhan (1967), para analisar essas ações se referia a elas como sendo, veículos onde o meio é a mensagem. Do que se conclui que a produção e a estruturação do conhecimento e das competências essenciais nas organizações estão relacionadas à criação ou desenvolvimento da produção material, praticados pelas pessoas.

A competência e o conhecimento envolvem a capacidade de agir dos colaboradores. Competência é algo intransferível e individual, da própria pessoa, daí, a organização não poder apropriar-se desse ativo intangível como sendo parte integrante de seu balanço. Na figura 15 está demonstrado o Balanço Patrimonial onde Sveiby procura facilitar o entendimento de uma organização do conhecimento.

Figura 15 – O Balanço Patrimonial do Conhecimento.



Fonte (SVEIBY, 1998, p.13)

Para Sveiby (1998, p.12) a constituição do balanço patrimonial demonstrado na figura tem as seguintes características:

O Balanço Patrimonial está indicando três grupos de ativos intangíveis, juntamente com os ativos materiais ou visíveis que integram o balanço patrimonial comum visto nos relatórios anuais. O gráfico especifica os ativos materiais e mostra como eles são financiados. O balanço patrimonial invisível, até agora apresentado, consiste em competência do funcionário e estrutura interna e externa. Esses ativos têm uma substancial implicação no financiamento de uma organização do conhecimento. O financiamento visível normalmente é muito simples: consiste em contas de participação, capital dos acionistas, empréstimos de curto e longo prazo.

As pessoas direcionam seus esforços, segundo o mesmo autor, em dois sentidos;

- a) para fora da empresa, quando interagem com os clientes;
- b) para dentro, onde a sinergia e os relacionamentos estão voltados para o desenvolvimento do conhecimento das competências essenciais na

construção da própria organização.

Para isso, e para uma maior conceituação, o autor procura definir o que ele enfoca como estrutura interna e externa:

- a) estrutura interna, inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas *softwares* administrativos e de computadores; estes, criados pelos funcionários, em geral pertencem à organização; às vezes, podem ser adquiridos em outro lugar ou até mesmo terceirizados. além disso, a cultura organizacional, o que se faz e como se faz, os valores e sinergias despendidas na operação e desenvolvimento das atividades, também são, ou pertencem à estrutura interna. juntas, a estrutura interna e as pessoas, constituem o que geralmente chamamos de organização;
- b) estrutura externa, inclui relação com clientes e fornecedores, a cadeia ou rede de relacionamentos as *networks* bem como marcas registradas e a reputação ou a imagem da empresa, como ela é vista pela comunidade. o valor desses ativos é determinado pelo grau de satisfação com que a empresa soluciona os problemas com os clientes, de modo que, nesse caso, existe sempre um elemento de incerteza. as reputações e as relações podem mudar ao longo do tempo.

Cabe salientar que decisões para investir em estrutura interna são muito mais seguras e mais fáceis de serem trabalhadas do que as da estrutura externa, tendo em vista que aquela está mais próxima e sobre ela tem-se maior controle.

Seguindo esse raciocínio, empresas de produtos provavelmente reconhecerão como seus ativos tangíveis suas marcas, suas franquias, que possuem valor comercial, ou melhor, valor econômico e, por conseqüência, se sobrepõem aos indivíduos, segundo as teorias e conceitos da Sociedade Industrial.

De outro lado, empresas de consultoria vêem a competência e o conhecimento de seu pessoal como seus potenciais ativos, intangíveis, que é o que realmente faz a diferença na competição e, principalmente, o que transforma o efetivo relacionamento com os clientes.

Essas duas maneiras de valorar os ativos remetem a outras duas certezas:

- a) ativos tangíveis são de possível transação econômica, porém, com seu uso depreciam ou até mesmo desaparecem;
- b) ativos intangíveis, são também passíveis de transação econômica, no entanto, não depreciam, não desaparecem com o uso. Pelo contrário, uma pessoa contratada para desenvolver um *software*, comercializa suas competências e conhecimento e, ao final do processo, com certeza, não só aplicou seus conhecimentos, como também os ampliou; o que pode ser provado pela aprendizagem de uma nova característica e da cultura da empresa que contratou.

Ainda se pode extrair outras conclusões. O novo paradigma, o paradigma do conhecimento, da Era Digital, carrega consigo o que se chamou de A Nova Economia, em contraponto à Velha Economia, característica do paradigma industrial, onde a fidelidade dos colaboradores, chamados de empregados, era fruto de uma organização inflexível, que inibia o desenvolvimento e a criatividade. Na Nova Economia os colaboradores, os criadores do conhecimento são livres para criar, pensar e desenvolver. Essa nova geração é chamada por Leinberger e Trucker (1991), de geração diferente, com cultura diferente, que acaba levando à “individualidade e até mesmo à infidelidade”.

Essa nova geração participa em redes, onde o conhecimento flui com liberdade e as informações surgem e se desenvolvem em abundância.

A Era do Conhecimento se diferencia, por conseguinte, da Era Industrial exatamente pela abordagem que faz das informações, quanto mais compartilhadas essas informações, maior é a formação do conhecimento; ou seja, idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o que transferiu a idéia, ao mesmo tempo em que amplia o conhecimento do agente recebedor.

As pessoas mudam e adaptam seus conceitos à luz de suas competências enriquecendo e formando novo conhecimento. Para Polanyi (1967), qualquer atividade é dependente de conhecimento o que para ele significa, dividi-lo em duas dimensões:

- a) conhecimento de foco – em relação ao objeto ou fenômeno localizado;
- b) conhecimento tácito – uma ferramenta que lida com o que está sendo focalizado.

Já para Nonaka e Takeuchi (1997), a função da organização na criação, desenvolvimento, acumulação e exploração de conhecimento e na formação de competências é fornecer os pressupostos apropriados para facilitar as atividades de grupos ou individualmente na criação, acumulação e exploração do conhecimento

Daí, pode-se chamar estes elementos de compartilhamento e distribuição de conhecimento, o que significa dizer que o conhecimento não é um fato isolado e que pode ser empacotado e mecânico, mas sim, um processo de trocas pessoais.

Uma das principais condições para o desenvolvimento do espiral do conhecimento é a autonomia, que para Polanyi (1967), implica em as pessoas poderem adquirir conhecimento, criando e organizando ativamente suas próprias experiências. A autonomia, sem sombra de dúvida, é uma condição facilitadora e motivadora na criação de novo conhecimento.

Para Maturana e Varela (1980), a organização que cria conhecimento e

garante a autonomia, pode ser considerada como sistema autopoietico, o que significa que as organizações orgânicas, vivas, são compostas de vários órgãos. O termo *autopoiesis* é utilizado pelos autores quando se referem à capacidade das organizações de se auto-reproduzirem.

Para esses autores as organizações são sistemas vivos, que mudam com o ambiente, embora afirmem que são sistemas fechados e autônomos. O que os leva a dizer também que os sistemas organizacionais não são sistemas isolados, mas vivem em confinamento e autonomia fechando-se neles mesmos para manterem padrões estáveis de relações.

Para Morgan (1996, p.243):

É possível fazer uma tentativa para compreender tais sistemas estabelecendo uma divisão entre sistema ambiente, ou seja, em torno da abelha isolada, da colméia, ou do sistema abelha-flora-fauna, mas, ao se fazer isto, a cadeia circular de interação estaria sendo quebrada. Uma compreensão da natureza autopoietica dos sistemas requer uma compreensão de como cada elemento simultaneamente combina a própria manutenção com a manutenção dos outros.

Na organização de negócios, uma das ferramentas de maior importância para criação do conhecimento são as equipes auto-organizadas. Essas equipes devem ser interfuncionais e devem envolver uma ampla gama de diferentes atividades organizacionais. As equipes são formadas por profissionais que utilizam sua capacidade para solucionar problemas e gerir negócios. Na gestão dos negócios, as empresas operam de forma que as forças que a compõem influenciam e controlam a organização. Probst *et al* (2002, p.137) acrescentam: “Antigamente, um trabalhador era julgado de acordo com sua capacidade de resolver problemas usando o próprio conhecimento: hoje, é julgado de acordo com sua contribuição para a equipe”. Os colaboradores em uma organização, cada vez mais, dependem da ajuda mútua para realizarem tarefas complexas, ou até as mais simples, pois o sucesso, no caso, está

estritamente relacionado com a eficiência do compartilhamento do conhecimento dos participantes do grupo.

Sveiby (1998) afirma que para sua operacionalização a empresa utiliza quatro grandes forças, denominadas de poder, como ilustrado na figura 16:



Fonte: (SVEIBY, 1998, p.64)

Essas forças e competências organizacionais, que geram conhecimento, alteram por completo a idéia do capitalismo industrial que para Marx aumentava “a mais valia” através da força de trabalho. No conceito econômico “mais valia” da Era Industrial, é o ganho chamado de lucro, que só é aumentado suplantando os concorrentes. Isto é, ocorre com os líderes buscando economia de escala. Na Era do Conhecimento porém, este ganho está plantado justamente no conhecimento e nas competências essenciais.

Para melhor caracterizar os participantes do poder Sveiby (1998, p.64 a 75) faz uma análise e os conceitua da seguinte forma:

Os profissionais são especialistas. Entre esses corpos de profissionais, a elite é formada pelos especialistas. Os especialistas são luzes de orientação [...] pessoas altamente inteligentes e criativas. Porém, nem sempre conseguem planejar seu tempo [...] são vistos como grosseiros [...] a autoconfiança desses indivíduos se manifesta como pura arrogância. Os especialistas ignoram solenemente a frustração que eles causam naqueles que os rodeiam.

Gostam de problemas complexos [...] e liberdade para buscar soluções. Os especialistas não se preocupam muito com o salário, com folgas. Contadores são profissionais [...] podem ser especialistas... mas se forem gerentes de negócios sua função básica é gerenciar. Define gerentes como pessoas nomeadas hierarquicamente para liderar uma organização. Enquanto os profissionais trabalham com os clientes, os gerentes lançam mão de sua competência organizacional para supervisionar o trabalho dos outros... mas nas organizações do conhecimento são relativamente poucas as pessoas que atuam apenas como gerentes funcionais. O Pessoal de Suporte. Formado por escriturários, assessores, secretarias. Um pessoal de suporte motivado e qualificado é essencial para a eficiência de uma organização e seus profissionais. O Líder. Na organização do conhecimento são pessoas bem-sucedidas, competentes tanto do ponto de vista pessoal quanto organizacional. Os líderes normalmente são ex-especialistas. Um líder deve ser motivado por um verdadeiro desejo de liderar, inspirado por uma visão da direção [...] capaz de unir pessoas no esforço de realizar [...] A liderança em uma organização do conhecimento é, em grande parte, uma questão de conceder aos especialistas liberdades de criação dentro de uma estrutura criada pelo líder. Os gerentes em uma organização do conhecimento são poucos e quase sempre entram em conflito com os especialistas. A tarefa do líder é motivá-los. o pessoal de suporte é quase sempre esquecido. A tarefa do líder é apoiá-los. Os profissionais qualificados, os especialistas, são os verdadeiros geradores de receita.

4.2 Gerenciamento de Ativos Intangíveis

Grande parte das pesquisas sobre avaliação de ativos intangíveis demonstra a dificuldade de mensuração desses ativos. Paiva (1999) ao apontar esta dificuldade propõe uma classificação em duas bases: a humana e não humana. Ao explicar tal proposição aponta como humana, as relações que contribuem para geração de conhecimento e valor do quadro funcional; e a base não humana, referindo-se ao relacionamento com os *stakeholders* e a tecnologia da informação utilizada. Também Antunes (2000, p.76) confirma essa dificuldade quando diz: “a evolução histórica envolvendo a mensuração dos Ativos Intangíveis não é recente [...] a contabilização dos recursos humanos não é realizada pela contabilidade tradicional, basicamente pela dificuldade de estimar um valor e pela inexistência da propriedade definitiva sobre os mesmos”.

Padoveze (2000) apresenta algumas sugestões da IFAC - *International Federation of Accountants* – que mensuram os Ativos Intangíveis, entre elas:

- a) *Market-to-book* – diferença entre o valor de mercado e valor contábil;
- b) “Q” de Tobin;
- c) Modelo de Edvinsson e Malone – Skandia;
- d) Modelo Sveiby;
- e) Navegador do capital intelectual de Stewart.

Esses indicadores procuram avaliar os ativos intangíveis na relação com o mercado, que sofrem influências endógenas e exógenas.

Para isso, as organizações necessitam de novos tipos de sistemas gerenciais inclusive de mensuração, pois existe uma diferença de valor apontado pelo mercado, entre seus valores materiais e imateriais, como, por exemplo, nas empresas que produzem *softwares*, empresas de consultoria, essa diferença é provocada pelos ativos intangíveis. Corroborando com essas assertivas Kaplan e Norton (2001, p.13) que relatam:

A maioria das empresas de hoje opera por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas, muito mais próximas dos clientes do que o pessoal das grandes organizações. Essas organizações reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais dos recursos humanos intangíveis, como conhecimento, capacidade e relacionamentos criados pelos empregados, do que de investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital.

No entanto, esse processo de quantificação dos ativos intangíveis não está muito claro em seu valor contábil como patrimônio, Sveiby (1998, p.182 e 183) mostra essa dificuldade, dizendo:

Dependendo da perspectiva adotada, qualquer indicador está sujeito a um grande número de interpretações possíveis, e modo que a coerente estrutura conceitual é o fundamento que deve ser construído em primeiro lugar. Vejamos, por exemplo, a questão do que constitui um investimento. Quando uma empresa investe em ativos materiais, uma máquina, [...] os recursos financeiros são retirados dos fundos líquidos [...] E em termos contábeis, houve um fluxo de caixa negativo

[...] Por outro lado, quando uma empresa investe em um ativo intangível [...] normalmente, não é permitido registrar o valor da pesquisa no balanço patrimonial como um ativo. O investimento, nesse caso, aparece como um fluxo de caixa negativo e como um item de custo. Ambos os tipos de investimentos são inspirados pelo mesmo motivo: alcançar um nível mais alto de lucratividade. A diferença no tratamento contábil, no entanto, é muito confusa, principalmente porque – o custo – dos ativos intangíveis pode assumir uma forma que não a de pagamento direto efetuado a partir das reservas de caixa. Mas, o dispêndio monetário para aquisição do conhecimento nem sempre constitui um ativo intangível. Muitos comentaristas insistem que os custos com treinamento e educação devem ser vistos como investimentos, mas a quem ou ao que o valor gerado por este tipo de investimento adere? Quando os indivíduos financiam sua educação, eles estão investindo o seu próprio capital, mas quando essa educação é paga pela empresa, o elo entre o pagador e o ativo é quebrado e a empresa está pagando por um ativo que não lhe pertencerá. A competência individual é – propriedade – dos indivíduos e não das empresas, de modo que, do ponto de vista da empresa, o dinheiro gasto com educação dos funcionários deve ser tratado como um custo e não como investimento.

Esse raciocínio de que a competência é do indivíduo e não da empresa, leva a conclusão de que ninguém pode ser proprietário de uma pessoa, a não ser que seja reiniciado o regime da escravidão. O valor de mercado de uma empresa é constituído por seu patrimônio tangível, ou seja, o patrimônio visível e pela outra parte não visível, denominado ativo intangível referenciado e complementado no quadro 4, que apresenta como o mercado vê a constituição desses ativos.

| Patrimônio Visível | Ativos Intangíveis | | |
|--|---------------------------|-------------------|------------------------|
| Ativos tangíveis menos passivos visíveis | Estrutura externa | Estrutura Interna | Competência do pessoal |

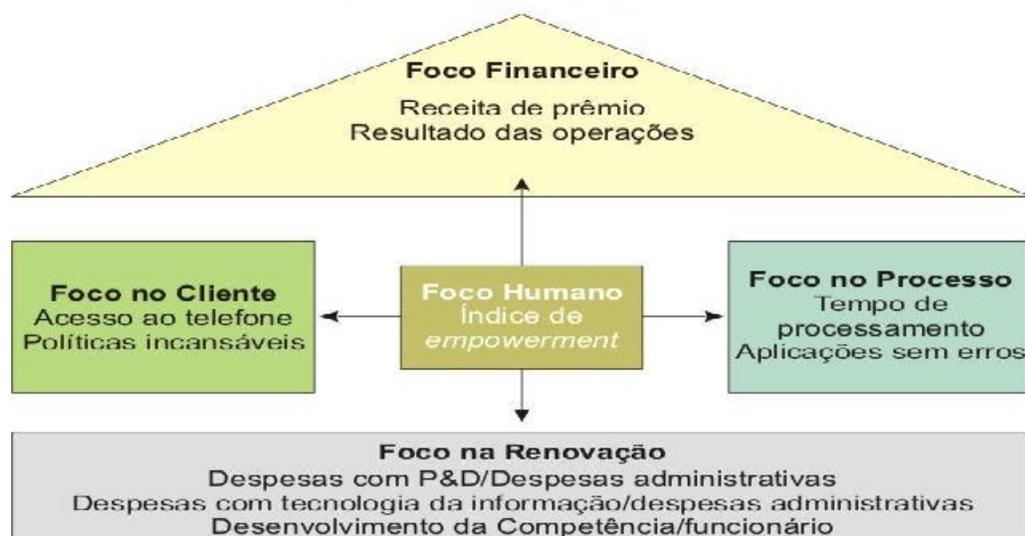
Quadro 4 - Os componentes da empresa de valor no mercado
Fonte: (SVEIBY, 1998, p. 188)

Ainda, as empresas medem seus resultados organizacionais, como eficiência e eficácia, onde a eficiência é calculada com base em indicadores de capacidade; enquanto, a eficácia é calculada com base na capacidade e também na produção. Por exemplo: numa organização de consultoria, a eficiência pode ser avaliada em relação à Receita/Consultor, levando-se em conta o tempo faturado ao

cliente, em contraposição ao tempo disponível do consultor. A eficácia poderá também ser avaliada na relação cliente/organização, como a organização satisfaz as necessidades de seus clientes. Outras mensurações dos ativos são apontados por Rossetto *et al* (2001), como: valores de entrada e seus desdobramentos na contabilidade financeira.

Sveiby (1998), faz referência a empresas da Suécia, que praticam modalidades de demonstrativos de pessoas. Relatórios anuais que contêm números e gráficos sobre ativos intangíveis. A WM-data e a Skandia são líderes nesse setor e abordam o assunto de duas formas diferentes. A WM-data avaliou os ativos intangíveis durante mais de uma década. A Skandia optou por tornar a avaliação dos ativos intangíveis um dispositivo de diferenciação. Hoje a empresa publica o seu *Business Navigator*, que incorpora indicadores de sua força de trabalho, o capital intelectual, demonstrado na figura 17. A Skandia mesclou as sugestões de Sveiby, com as idéias do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton, tendo inclusive nomeado Leif Edvinsson diretor de Capital Intelectual com funções específicas para tal.

Figura 17 - O *Business Navigator*.



Fonte: (SVEIBY, 1998, p.226)

Para a Skandia, o foco no cliente equivale à categoria da estrutura externa; o foco no processo representa a estrutura interna; o foco humano demonstra a categoria das competências; e o foco no desenvolvimento e na renovação registra o índice de funcionários satisfeitos, as despesas com marketing por cliente e o volume de horas empregadas em treinamento.

Wernke (2002, p.26) relata que:

Para O Grupo Skandia, o capital intelectual veio como um novo conceito capaz de justificar a diferença entre o valor de mercado e valor patrimonial das ações da empresa e o modelo desenvolvido para mensurá-lo, como uma ferramenta gerencial eficaz para as empresas que participam do novo cenário mundial, na crença de que investimentos nos elementos que produzem esse capital geram resultados positivos a médio e longo prazo, partindo-se do princípio de que a aplicação do conhecimento nas organizações gera benefícios intangíveis.

A seguir, no quadro 5 são apresentados alguns indicadores relevantes para estratégia de uma empresa, segundo a visão de Sveiby.

| Estrutura Externa Crescimento/Renovação | Estrutura Interna Crescimento/Renovação | Competência das Pessoas Crescimento/Renovação |
|---|--|---|
| Crescimento orgânico do volume de vendas. Aumento da participação de mercado. Índice de clientes satisfeitos ou qualidade | Investimento em tecnologia da informação. Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&D. Índice da atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes. | Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência. Aumento da experiência média profissional,(numero de anos). Rotatividade de competência. |
| Eficiência | Eficácia | Eficiência |
| Lucro por cliente. Vendas por profissional. | Proporção de pessoal de suporte. Vendas por funcionário de suporte. | Mudança do valor agregado por profissional. Mudança na proporção de profissionais. |
| Estabilidade | Estabilidade | Estabilidade |
| Frequência da repetição de pedidos. Estrutura etária. | Idade da organização. Taxa de novatos | Taxa de rotatividade dos profissionais. |

Quadro 5 - Monitores de Ativos Intangíveis.

Fonte: (SVEIBY, 1998, p.238)

As organizações, ao disseminarem o conhecimento e a aprendizagem, acabam gerando modelos, formas ou conceitos para avaliarem os ativos intangíveis. Segundo Sveiby (2002), pode-se agrupar esses modelos de avaliação de ativos intangíveis em categorias que estão resumidos no quadro 6:

| Modelo | Autor(es) | Categoria | Descrição |
|----------------------------------|---------------------------------|-----------|---|
| Intellectual Asset Valuation | Sullivan (2000) | DIC | Metodologia para taxar o valor de propriedade intelectual. |
| Accounting for the Future (AFTF) | Nash H. (1998) | DIC | Um sistema de fluxo de caixa projetado descontado. A diferença entre o valor do fim e do começo do período é o valor agregado durante o período. |
| Tobin's q | Stewart (1997) Bontis (1998) | MCM | Obtido pela multiplicação do preço da ação e pela quantidade. Medição de performance do capital intelectual. |
| Market – to – Book Value | Stewart (1997) | MCM | O capital intelectual é considerado como a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil das ações de uma empresa. |
| Calculated Intangible Value | Stewart (1997) Luthy (1998) | ROA | Calcula o excesso de ganho com base nos bens tangíveis |
| Knowledge Capital Earnings | Lev (1999) | ROA | O lucro do capital do conhecimento é calculado pela parte dos lucros ajustados sobre a expectativa de lucros atribuída aos lucros contábeis. |
| Skandia Navigator | Edvinsson and Malone (1997) | SC | O capital intelectual é medido pela análise de uma métrica baseada em 164 medidas, sendo 91 para ativos intangíveis e 73 medidas tradicionais, que se propõem a cobrir os componentes: financeiro, clientes, processos, pesquisa, desenvolvimento e humano. |
| Value Chain Scoreboard | Lev (2001) | SC | Matriz de indicadores não financeiros arranjados em três categorias – aprendizado, implementação e comercialização. |
| Intangible Asset Monitor | Sveiby (1997) | SC | Gerenciamento dos indicadores selecionados e baseados nos objetivos estratégicos da empresa e, agrupados em: crescimento, renovação, taxa de eficiência e riscos. |
| Balanced Scorecard | Kaplan and Norton (1992) | SC | A performance da companhia é medida com base em 4 agrupamentos: perspectiva financeira, de clientes, processos internos e de aprendizado, que são baseados nos objetivos estratégicos da empresa. |

Quadro 6 – Modelos de avaliação de ativos intangíveis.

Fonte: (SVEIBY, 2002, p. 3-4)

- a) DIC – *Direct Intellectual Capital Methods* – métodos de identificação direta do capital intelectual, que estimam o valor financeiro dos ativos intangíveis;
- b) MCM – *Market Capitalization Methods* - métodos de capitalização baseados

no mercado, que calculam o valor dos ativos intangíveis, baseando-se na diferença entre o valor contábil e o valor de mercado;

- c) ROA - *Return on Assets Methods*: métodos baseados no retorno dos ativos tangíveis. Consideram a média das receitas, antes dos impostos de uma empresa em um determinado período, dividida pela média de valor dos seus ativos intangíveis;
- d) SC – *Scorecard Methods*: métodos baseados em placares que consideram os vários componentes de ativos intangíveis ou do capital intelectual.

Hoss (2003) também procurou sintetizar, como se observa no quadro 7, alguns modelos de avaliação de empresas; no entanto não fazem referência aos intangíveis; somente há uma referência quanto ao *goodwill* (fundo de comércio – diferença entre o valor de mercado de uma instituição e o seu valor contábil), que para alguns autores, como por exemplo Martins (2001), é uma forma de mensurar o intangível.

| Modelo | Variáveis – Objetivos | Observações |
|------------------------------------|---|--|
| Avaliação Patrimonial Contábil | Baseado na soma algébrica dos ativos e passivos exigíveis mensurados em conformidade com os princípios contábeis. | Pode ser utilizado por empresas cujos ativos mensurados pelos princípios contábeis não divergem muito de seus valores de mercado e não possuem <i>goodwill</i> significativo – seu uso é restrito |
| Avaliação Patrimonial pelo Mercado | Consiste na mensuração do conjunto de ativos e passivos exigíveis com base no valor de mercado de seus itens específicos. | Válida para um número maior de situações específicas, mas costuma desconsiderar os benefícios líquidos futuros que o conjunto de ativos e passivos exigíveis seria capaz de gerar. Na realidade, tem fundamento quando ele é superior ao valor da empresa em marcha. |
| Múltiplos de Fluxo de Caixa | É determinado e combinado com os multiplicadores, resultando num valor estimado para a empresa. Os lucros antes dos juros, impostos sobre o lucro, depreciação, amortização e exaustão (Ebitda), são determinados e combinados com os multiplicadores, resultando num valor estimado para a empresa | A escolha do multiplicador influencia bastante o valor estimado da empresa. O cuidado especial, portanto, deve ser atribuído a essa tarefa. O multiplicador apresenta indiretamente a idéia de períodos para o retorno do investimento (<i>payback</i>). |
| Fluxo de Caixa Descontado | Como indicador da capacidade de geração de riqueza, o fluxo de caixa é a evidência da eficiência esperada de determinado negócio, superando algumas dificuldades | É tido como aquele que melhor revela a efetiva capacidade de geração de riqueza de determinado empreendimento. O conceito de lucro |

| | | |
|--|---|--|
| | existentes no lucro contábil. Trata o potencial econômico dos itens patrimoniais de determinado empreendimento, inclusive o <i>goodwill</i> . | contábil geralmente deixa a desejar nesse aspecto. |
|--|---|--|

Quadro 7 – Modelos de avaliação de empresas.

Fonte: (HOSS, 2003, p.83)

4.3 Metodologia do *Balanced Scorecard*

Em 1494, um monge veneziano conhecedor da matemática, Luca Pacioli, publicou o *Summa de Arithmetica, Geométrica, Proportioni et Proportionalitá*, o primeiro livro sobre contabilidade.

Agora, passado meio milênio, está surgindo um paradigma que diz que o esquema de Pacioli não funciona mais nos dias de hoje. Ele foi elaborado para lidar com débito e crédito relativos a bens físicos mensuráveis quantitativamente ou financeiramente.

Essas medidas não são mais suficientes, e que segundo Chiavenato (1999, p.17):

As coisas mudaram e o que perturba os contadores é a dificuldade de medir o principal ingrediente da nova economia: o capital intelectual, o ativo intangível que envolve habilidade, experiência, conhecimento e informação. O capital intelectual está na cabeça das pessoas e não no bolso do patrão. E como medir o capital intelectual, a nova riqueza do mundo atual? A moeda do futuro certamente não será a financeira, mas a intelectual.

O que para Sveiby (1998, p.187) significa a necessidade de desenvolver uma nova forma de medir conhecimento e competências, já que na prática isso já é feito, podendo ocorrer erros por falta de uma estrutura coerente.

A falta de uma estrutura coerente que seja adequada aos setores emergentes do conhecimento é característica do desenvolvimento atual. A maioria das empresas avalia pelo menos algum de seus ativos intangíveis e utiliza indicadores não-financeiros, principalmente, para avaliar a eficiência operacional.

A mensuração das atividades e ações do dia-dia de uma organização, provocadas pelos seus intangíveis, se faz necessária de forma não convencional ou principalmente, distanciando-se da utilizada pela maioria, a contabilidade financeira.

A Nova Economia deve gerar ferramentas novas.

As atividades da Era do Conhecimento não poderão ser medidas somente levando em conta a matéria, o tangível, o que para Sveiby (1998, p.186) quer dizer: “se avaliarmos o novo com ferramentas do antigo, não teremos como perceber o novo”.

O que se quer dizer com conhecimento?

Já foram feitas outras referências e mencionados conceitos anteriormente, no entanto, para Davenport e Prusak,(1998, p.1) é:

Conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente umas questões de grau. Por mais primário que possa soar, é importante que dado, informação e conhecimento não são sinônimos. O sucesso ou fracasso organizacional muitas vezes podem depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles.

Analisando os conceitos acima considere-se que dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos; já, para os mesmos autores, “informação é um dado dotado de relevância e propósito”; e conhecimento pode-se chamar de uma mistura valores e informações, que nas organizações estão embutidos nas rotinas, nos processos, nas práticas e nas normas laborais.

Para que a informação se torne conhecimento são necessárias, também segundo Davenport e Prusak (1998, p.7):

Comparação – de que forma as informações se comparam com as outras informações. Conseqüências – quais as implicações estas

informações trazem para as decisões. Conexões – quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado. Conservação – o que as outras pessoas pensam desta informação.

Na passagem da produção física para “produção do conhecimento”, as empresas dependem cada vez mais de dados e informações e dos meios para comunicar e manipular estas informações. Isso é, em decorrência de que a vantagem competitiva se acumula para aquelas empresas que geram, mantêm e exploram o conhecimento e dominam suas atividades.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam a avaliação e gerenciamento empresarial, tendo desenvolvido o *Balanced Scorecard*, algo como cartão ou placar de escore balanceado, um sistema de gestão estratégica que fornece o arcabouço para traduzir a estratégia em termos operacionais: (1) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, (2) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, (3) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e (4) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Pode-se definir que uma das vantagens do *Balanced Scorecard* está em procurar combinar indicadores que revelem os resultados alcançados, através de medidas que expressem as tendências da estratégia, em relação a sua implementação, quanto aos objetivos a serem alcançados em cada uma das perspectivas.

No entanto, Horngreen *et al* (1999), salientam que se devem evitar as armadilhas quando da implementação do *Balanced Scorecard*, não assumir que as relações de causa e efeito são precisas, mas meramente hipotéticas. Uma das condições mais críticas é a identificação rápida da ligação entre os indicadores

financeiros e não financeiros, o que com a experiência, a organização altera seu comportamento buscando melhores indicadores, que apontem seu desempenho, incluindo aí indicadores não financeiros. Porém, esse desempenho não deve ser buscado a todo tempo em todos os indicadores, pois estes poderão ser mutuamente excludentes.

Em um de seus artigos Wernke (2002, p.36) comenta:

Para calcular a inatingibilidade, deve-se definir e classificar alguns indicadores de acordo com os componentes do capital intelectual. O estrategista deve escolher os pesos associados a cada um desses indicadores. Todo capital intelectual pode, então, ser calculado pela combinação dos dados disponíveis para os indicadores e seus pesos ou prioridades determinadas em relação à estratégia adotada pela empresa.

Também fazem referência a essas cautelas necessárias, Gaspareto e Bornia (2000), considerando que o *Balanced Scorecard* não deve ser, necessariamente aplicado à organização como um todo, porém, é condição *sine qua non* o alinhamento da estratégia da unidade com a estratégia corporativa. Prosseguindo, os autores alertam, que a má escolha dos indicadores pode possibilitar um comportamento inadequado dos colaboradores.

Para Rodrigues (2002), os objetivos podem ser desdobrados dentro das perspectivas apontadas pelo *Balanced Scorecard*. Esses objetivos e dimensões ainda podem levar a organização a proceder a uma avaliação de seu desempenho, formação e desenvolvimento do conhecimento organizacional por meio de indicadores correspondentes aos objetivos. A figura número 18 procura apresentar, de uma forma reduzida, os princípios focalizados na estratégia do conhecimento e como a organização deve combinar os diversos fatores, que agreguem valor nessa

combinação:

Figura 18 - Organização Focalizada na Estratégia.



Fonte: (KAPLAN e NORTON, 2001, p.19)

O uso do *Balanced Scorecard* em indicadores não financeiros possibilitará a descrição e mensuração do processo de criação de valor, criando um ponto de referência para todas as unidades da organização. Ainda, o *Balanced Scorecard* deve ser usado pelos gestores ou líderes das unidades de negócios como sendo uma ferramenta de comunicação, ou seja, para comunicar a estratégia e educar a organização para ser propulsora de conhecimento a partir dos ativos intangíveis.

No Brasil e no mundo, é comum que muitas empresas façam um planejamento para sua corporação, mas acabam esbarrando num problema comum: a grande

dificuldade de tirar a estratégia do papel e colocá-la em prática. Para Mangel (2003, p.A 3)

Os grandes conglomerados sofrem dessa mazela. O topo da pirâmide, normalmente, sabe quais são os reais objetivos da companhia e como implementá-los, mas a grande parte dessas empresas não consegue comunicar esse alinhamento às outras fatias do bolo.

A estratégia não pode ser difundida ou comunicada à organização no estilo cadeia de comando ou autoridade funcional de Taylor, mas sim, deve ser divulgada no estilo *top-down*, ou seja, do geral para o específico, que na organização, se faz da alta administração até o mais simples colaborador.

O *Balanced Scorecard* procura demonstrar o resultado das atividades organizacionais não só em termos econômico-financeiros, mas, principalmente, os esforços e as conseqüências que levam a atingir esses resultados. Para Kaplan e Norton, (1997), as empresas utilizam o *scorecard* para gerir seus negócios e:

- a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e
- d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Ao traduzir a estratégia, o *Balanced Scorecard* procura criar um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades da organização. O foco principal do *Balanced Scorecard* está nas medidas, que projetam a organização para o futuro, conforme demonstrado na figura número 18.

Esses objetivos, indicadores, metas e iniciativas, que, por certo, deverão fazer parte do quadro de avisos os denominados "*newsletters*" de toda a organização, para que isso se constitua num compromisso geral, na consecução dos caminhos críticos,

na formação do conhecimento e de uma estratégia bem sucedida.

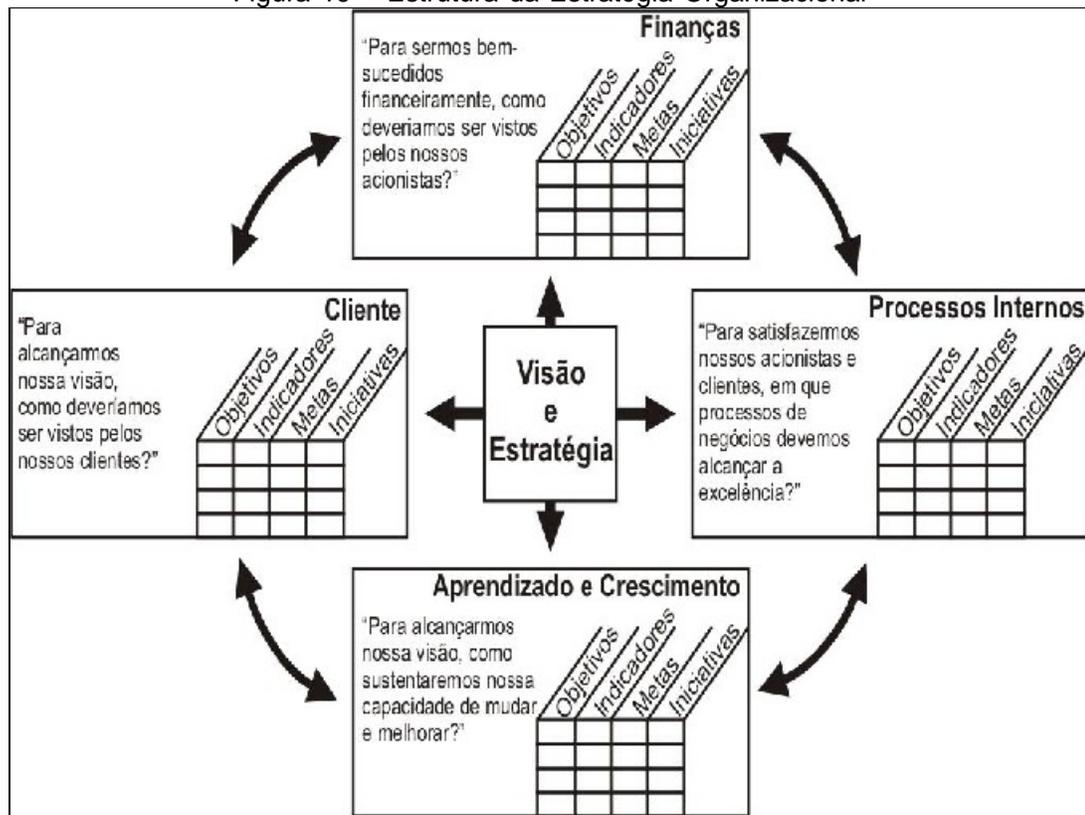
O *Balanced Scorecard* não é um conjunto de indicadores que proporcionam sucesso, ele compõe, como já foi apresentado, uma série de medidas articuladas e objetivos, que mutuamente se completam. Para Kaplan e Norton (1997, p. 30), significa que:

A metáfora deve ser a de um simulador de vôo, não um painel de instrumentos. Como simulador de vôo, precisa contar com um conjunto complexo de relações de causa efeito entre as variáveis críticas, incluindo indicadores de fatos, tendências e ciclos de *feedback*, que descrevam a trajetória, o plano de vôo, da estratégia.

A estratégia é um contínuo lógico de um sistema gerencial, que deve assegurar o desenvolvimento de uma arquitetura consistente no desenvolvimento do conhecimento e na criação de valor ao cliente. Os mapas estratégicos, por sua vez, ajudam a ver a estratégia de uma forma coesa, integrada e sistêmica; e devem estar alinhados, através de medidas, que apontem os resultados desejados dos processos capazes de assegurar a criação do conhecimento e sucesso organizacional; e, ainda, descrever as conexões necessárias à interligação dos ativos intangíveis e os vetores mais importantes, baseados no conhecimento para aqueles resultados provenientes da estratégia.

O sistema deve tornar explícitas as relações entre os objetivos, conforme demonstra a figura 19, e ainda, procurar um equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e clientes, e os indicadores internos referentes aos processos de negócios, inovação, aprendizado e conhecimento.

Figura 19 – Estrutura da Estratégia Organizacional



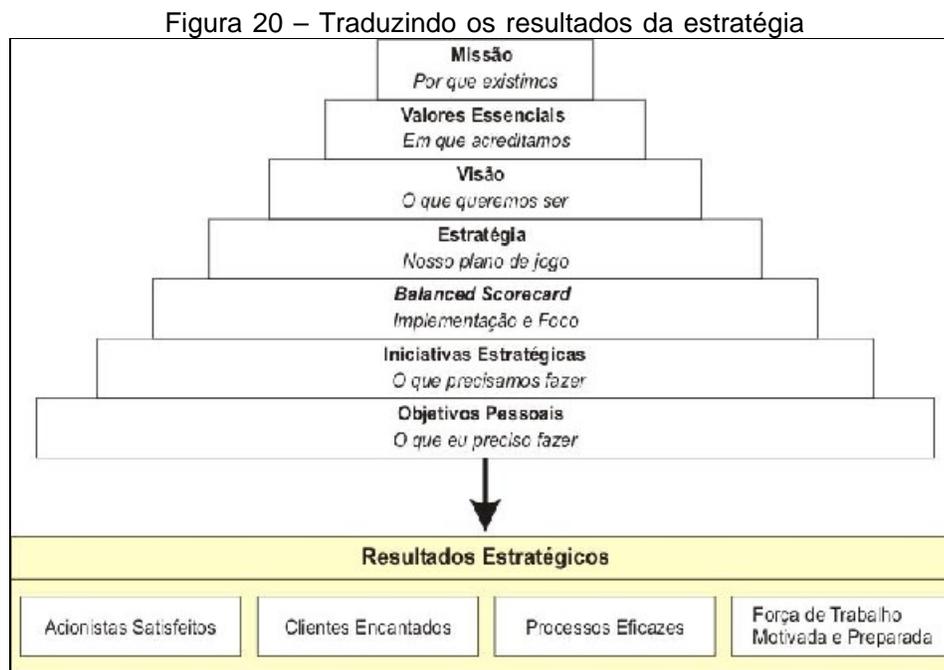
Fonte: (KAPLAN e NORTON 1997, p.10)

Para Kaplan e Norton (2001) os mapas estratégicos são a melhor forma de os executivos entenderem a estratégia e ainda desenvolverem uma cultura que crie conhecimento, na construção de alicerces de um sistema gerencial eficaz na tradução de resultados.

O *Balanced Scorecard* deve associar objetivos e medidas estratégicas à organização como um todo e tem como finalidade obter um compromisso amparado no diálogo, que contribuirá para a formulação dos objetivos, possibilitando melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico, que se constituirão num processo de aprendizado organizacional, promovendo os ajustes e mudanças, se necessários, na própria estratégia.

Para facilitar, os autores apresentam os passos de uma estratégia que traduz

esses resultados, representados na figura 20:



Fonte: KAPLAN e NORTON (2001,p.85)

O planejamento e o alinhamento estratégico deverão ser concebidos num espaço de tempo factível para consecução das metas e objetivo propostos. Essas metas devem provocar a superação no atendimento aos clientes, prevendo a satisfação e uma expectativa superior. Para tanto, pode-se utilizar o *benchmarking*, incorporando as melhores práticas existentes no mercado.

A metáfora do simulador de vôo nos indica que o *Balanced Scorecard* não é um conjunto de indicadores, mas uma composição de medidas que estabelecem coerência com os objetivos e que se reforçam mutuamente. O conjunto deve tornar explícitas as várias perspectivas de forma que possam ser gerenciadas e implementadas.

Assim, a cadeia de um *Balanced Scorecard* deve permear as quatro perspectivas previstas, como por exemplo, o retorno do capital empregado, que pode ser uma medida de *scorecard* na perspectiva financeira.

Para atingir os resultados mensuráveis pela perspectiva financeira Kaplan e Norton (1997) definem três parâmetros distintos, que são:

- a) *Rapid growth* – rápido crescimento – evolução das vendas, através de novos mercados, inovação dos produtos e serviços, canais de distribuição;
- b) *Sustain* – sustentação – ênfase às tradicionais medidas financeiras, investimentos que serão avaliados pelo fluxo de caixa descontado; e
- c) *Harvest* – colheita – retorno imediato, com ênfase no fluxo de caixa e na redução dos custos de P&D provocadas pelo ciclo de vida curto do negócio ou produto.

4.3.1 Aprender a aprender

Em um mundo que está em constante mudança, a globalização acontece em todas suas dimensões.

Para Brum (2002, p.13)

Esse fenômeno é irreversível e tende a aperfeiçoar-se à medida que o conhecimento humano avança. A capacidade de informar e receber informações em tempo real, através dos novos meios de comunicação [...] permite que todos os efeitos da vida humana cheguem até nós diuturnamente.

A qualificação mais importante que se precisa adquirir é aprender a aprender. Encontrar a capacidade, utilizando a eficazmente.

A aprendizagem organizacional consiste em mudanças na criação de estruturas e no crescimento da competência da organização. A principal diferença entre gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, segundo PROBST *et al* (2002), é que a primeira consiste em um conjunto de oportunidades, que dão forma ao conhecimento como recurso organizacional de forma objetiva; e, a segunda está relacionada às mudanças na base de conhecimento, criando uma estrutura capaz de

agir e desenvolver competências.

Aprender a aprender é um processo que não tem fim, principalmente, porque existem muitas maneiras de aprender, como afirma Meister (1999, p.107 à 109)

O paradigma da escola declara: se quisermos que você aprenda alguma coisa, você será informado ou terá de ler sobre o assunto. Na verdade, muitos de nós nunca aprendemos a aprender. Mal refletimos sobre o que ouvimos ou lemos. [...] Apesar de aprender a aprender ser essencial, as atividades de comunicação, colaboração no trabalho dentro de uma comunidade realmente mantêm o alto astral da força de trabalho. [...] A capacidade de comunicação é pré-requisito para quase todos os tipos de trabalho. [...] Ser capaz de comunicar-se com eficiência é realmente pré-requisito para uma qualificação superior. [...] O conhecimento exige práticas de relacionamentos. [...] Com o conhecimento implícito, a aprendizagem passa a girar menos em torno da absorção ou comunicação de montanha de dados e mais em torno da operação dentro de uma comunidade de trabalhadores do conhecimento – Essencialmente, trabalho e aprendizagem tornam-se atividades sociais. [...] Embora existam milhares de comunidades de aprendizado, o desafio é revelar como fomentar o crescimento do que ocorre naturalmente, quando as pessoas compartilham problemas de trabalho e desejam aprender umas com as outras.

Na aprendizagem, o termo *learning organization*, assinala que as mudanças ocorrem nas organizações e, estas devem sair do modelo de aprendizado individual, embora importante e necessário, para um novo modelo, o aprendizado coletivo que leve a um *know-how* organizacional.

Para Probst *et al* (2002, p. 35, 36)

Uma vez adquiridas, as competências não estão automaticamente disponíveis todo o tempo. Atenção seletiva de informações, de documentos e de experiência requer gestão [...] Os processos para selecionar, armazenar e atualizar regularmente um conhecimento de potencial futuro devem, portanto, ser estruturados cuidadosamente. Ao contrário dos gerentes financeiros, os gerentes do conhecimento não podem recorrer a um conjunto de índices ou procedimentos de medição estabelecidos. Eles devem enveredar por novos caminhos.

Acredita-se que o conhecimento é fundamental para criação destes caminhos de *know-how*, então cabe aos gerentes do conhecimento persuadirem aos demais a aceitarem que metas serão fonte de crescimento e seguirem esta idéia.

Para Kaplan e Norton (1997), na elaboração dessas metas, ou de um

scorecard, devem ser levadas em consideração três posições consideradas importantes:

- a) capacidade dos colaboradores;
- b) capacidade dos sistemas de informação; e
- c) motivação, *empowerment* e alinhamento.

Capacidade dos colaboradores – no pensamento industrial – definia-se como: os funcionários eram pagos para trabalhar, não para pensar. Já na Nova Era, a do Pensamento ou da era da Informação, os trabalhos de rotina foram automatizados, o que contribui para que haja um maior tempo dedicado, pelo colaborador, para pensar, agir e inovar.

Além disso, fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente. Essa mudança exige grande reciclagem dos colaboradores, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais, conforme exemplificam Kaplan E Norton (1997, p.133)

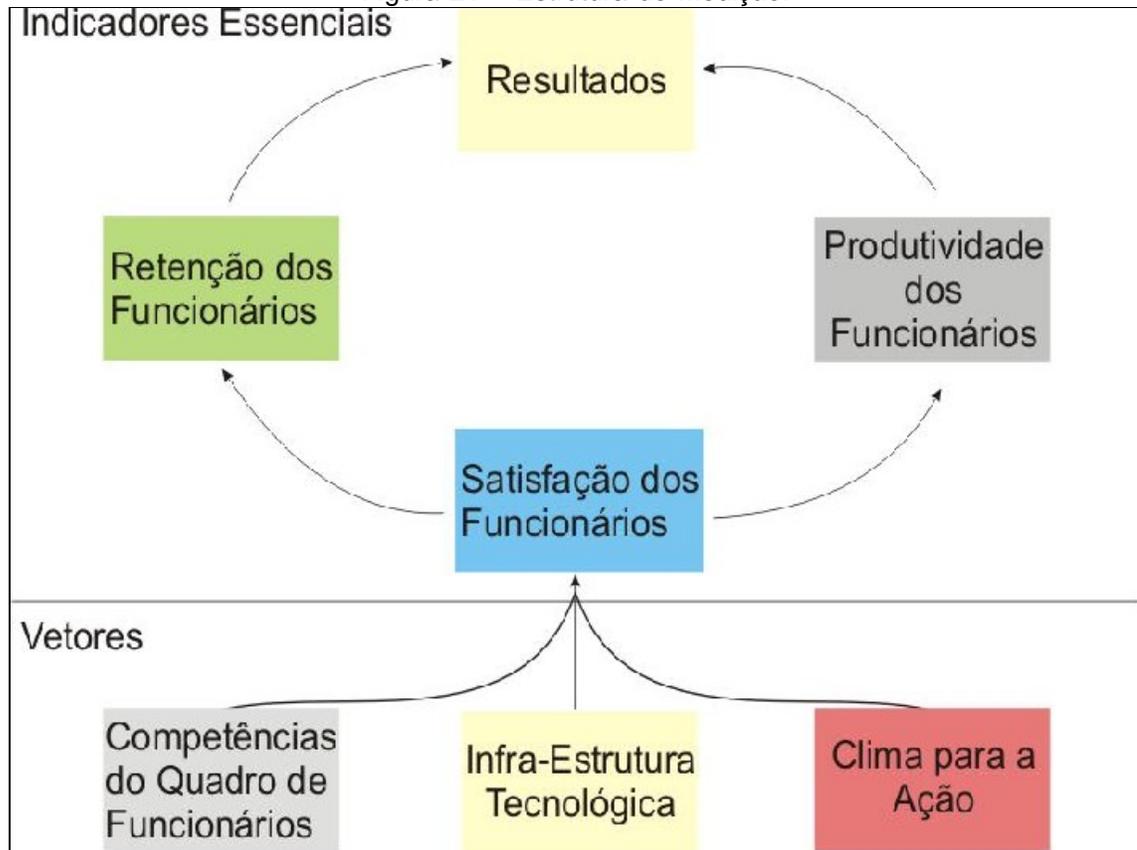
Um cliente vai ao Banco e diz: mudei de emprego! Desejo saber se é possível creditar meu salário diretamente em conta corrente. Sim, diz o funcionário do banco! É só o senhor se dirigir ao departamento de recursos humanos e fazer a solicitação.

Com certeza, o cliente saiu com a sua necessidade satisfeita, pois o que lhe interessava, no momento, era creditar seu salário em conta corrente. No entanto, o banco perdeu uma oportunidade. O funcionário deveria aproveitar a ocasião para obter um melhor perfil financeiro do cliente, para no futuro oferecer-lhe uma gama de produtos.

Para maior eficiência e para que o colaborador seja eficaz, ele deve ser treinado de forma a ter uma visão organizacional global. Para isso, a organização deve se ater a três medidas demonstradas na figura 21, que possibilitam a

satisfação, retenção e a produtividade dos colaboradores.

Figura 21 – Estrutura de Medição.



Fonte: KAPLAN e NORTON (1997, p.135)

Se a produtividade é medida pelo impacto de elevação do nível das habilidades, que é o resultado da aprendizagem e do conhecimento acumulado ao longo do tempo, então, a empresa deverá ter como meta, a definição de indicadores, que contribuirão para fixação das perspectivas, por exemplo, o valor da receita por colaborador, que representa o volume de receita gerada individualmente; a fixação desse indicador tem como objetivo estabelecer uma relação entre a produção dos colaboradores e o número de colaboradores utilizados.

Após a decisão de quais indicadores serão os indicativos de satisfação, retenção e produtividade, a organização deve empenhar-se na construção de outros

que definam e auxiliem na identificação e criação do aprendizado e do crescimento, variáveis estas relacionadas à força de trabalho, à capacidade dos sistemas de informação, voltadas para a motivação e o *empowerment* dos colaboradores, conforme apresentado no quadro 8:

| Competências dos funcionários | Infra-estrutura Tecnológica | Clima para a Ação |
|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Habilidades estratégicas | Tecnologias estratégicas | Ciclo de decisões críticas |
| Níveis de treinamento | Bancos de dados estratégicos | Foco estratégico |
| Alavancagem das habilidades | Captura de experiência | <i>Empowerment</i> dos funcionários |
| | <i>Software</i> proprietário | Alinhamento pessoal |
| | Patentes, direitos autorais | Moral Espírito de equipe |

Quadro 8 – Vetores de Aprendizado e Crescimento.

Fonte: (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 138)

4.3.2 Alinhando as metas

Uma das tarefas primordiais da administração é definir as metas que darão a direção dos processos e objetivos da empresa. Os vetores de desempenho para o alinhamento organizacional estão voltados para determinar se as metas dos departamentos e dos indivíduos estão alinhadas com os objetivos da empresa. Kaplan e Norton (1997) dão como exemplo de implementação de um *balanced scorecard* o representado pela figura número 22, que serve como hierarquização desse alinhamento:

Figura 22 - Alinhamento de Metas Pessoais.



Fonte (KAPLAN e NORTON, 1997, p.146)

Para o alinhamento das metas, os autores salientam que algumas condições devem ser observadas, como: comunicar objetivos compartilhados; promover a compreensão do *scorecard*; desenvolver um plano de implementação, para que produza efeitos desejados nas unidades de negócio; e, finalmente, implementar processo de baixo para cima e de cima para baixo, definindo metas alinhadas à estratégia, de acordo com as quais, cada colaborador estabelece uma atividade que ele desempenha, que produza impacto no *scorecard*.

Em geral, os sistemas de mensuração do desempenho são agregados a outros indicadores, pois o valor desses indicadores deriva da correlação por eles produzida entre as perspectivas: financeira, interna, clientes e crescimento. As medidas quantitativas são submetidas à apreciação pelos conceitos tradicionais da contabilidade e estes se tornaram fáceis de medir, sem considerar o uso que seus resultados terão. É nesse ponto que as medidas qualitativas, como por, exemplo, a importância da tecnologia no processo produtivo, são negligenciadas, e estas podem ser mais significativas para o desenvolvimento futuro da organização, do que as informações meramente quantitativas.

Para isso, há necessidade de uma ferramenta, que permitirá à empresa olhar para si de uma forma holística, assegurando-se de que existam maneiras de medir

as metas e os resultados da gestão do conhecimento e que aponte as habilidades que devam ser desenvolvidas.

4.3.3 Processo de construção do *Balanced Scorecard*.

o *Balanced Scorecard* se constitui numa ferramenta de gestão e deve estar incorporado aos processos empresariais, ou seja, a um conjunto articulado de medidas que definam os objetivos, e de que forma devem ser utilizados para atingir esses objetivos. O passo seguinte é definir o que se espera construir com essa ferramenta.

Para Kaplan e Norton (1997), a construção de um *Balanced Scorecard* deve conter uma combinação de medidas que apontem resultados e outras que expressem tendências, ou seja, o *scorecard* necessariamente, deve fazer transparecer ou traduzir a estratégia. Dentre as medidas focadas nas quatro perspectivas, a organização deve seguir, dentre outras, as listadas a seguir:

- a) definir os objetivos básicos ou primários, como o retorno sobre o capital, por exemplo;
- b) buscar entendimento de como os processos contribuirão com os objetivos, inclusive, como serão motivados os colaboradores, que indicadores levarão à melhoria de desempenho;
- c) desenvolver um conjunto de indicadores, que proporcionem a aferição e também prover os recursos para cumprir a estratégia;
- d) tornar pública a missão, os processos e suas convicções, além de seus propósitos e compromissos com os *stakeholders*.

Uma vez implementado o *Balanced Scorecard* deve passar por revisões periódicas para que seja possível a introdução de novos indicadores ou a correção de distorções passíveis de ocorrerem, quando de sua construção.

4.4 Indicadores de um *Balanced Scorecard*.

Para que as organizações possam medir seus intangíveis através de indicadores de resultados e desempenho, necessariamente, esses devem refletir a estratégia dessa organização. Pois, sem essa ligação com a estratégia, eles perdem o sentido. Esses indicadores podem ser descritos como a seguir:

- a) relativos à perspectiva financeira: indicadores que avaliam a lucratividade da estratégia, classificando-se em: de crescimento, sustentação e de colheita;
- b) relativos à perspectiva dos clientes: estes focalizam as operações que contribuem para criação de valor ao cliente;
- c) relativos à perspectiva dos processos internos: estes focalizando as operações que contribuem para criação de valor ao cliente; e
- d) relativos à perspectiva de aprendizado e crescimento: observam quanto a capacidade motivação e autonomia dos funcionários.

A seguir no quadro 9 uma relação de indicadores estratégicos de desempenho de Hoss (2003):

| Perspectivas | Fatores | Indicadores |
|--------------|---|--|
| Financeira | Crescimento | 1 Ampliação de produtos e serviços. |
| | | 2 Conquista de novos clientes e mercados. |
| | | 3 Mudança de "mix" de produtos para itens de maior valor agregado. |
| | Redução de custos e melhoria da produtividade | 4 Aumento da produtividade de receita. |
| | | 5 Redução dos custos operacionais. |
| | | 6 Redução dos custos unitários. |
| | Utilização dos ativos e estratégia de investimentos | 7 Retorno sobre o capital empregado |
| | | 8 Retorno sobre o investimento |
| | | 9 Valor econômico agregado |
| | | 10 Melhoria da utilização dos ativos |

continua

| Perspectivas | Fatores | Indicadores |
|--------------|----------|--------------------------------|
| Clientes | Clientes | 11 Participação de mercado |
| | | 12 Retenção de clientes |
| | | 13 Captação de clientes |
| | | 14 Satisfação de clientes |
| | | 15 Lucratividade de clientes |
| | | 16 Relacionamento com clientes |

| | | |
|---|--|--|
| | | 17 Imagem e reputação |
| Processos Internos | Processo de Inovação | 18 Percentual de vendas gerado por novos produtos e/ou serviços |
| | | 19 Percentual de vendas gerado por produtos proprietários |
| | | 20 Tempo do ciclo de produção de cada novo produto |
| | Processo Operacional | 21 Eficácia do tempo de processamento |
| | | 22 Taxa de defeitos por milhão |
| | | 23 Desperdício |
| | | 24 Retrabalho |
| 25 Percentual de processos sob controle estatístico | | |
| Processos Internos | Serviço pós-venda | 26 Comunicação eficaz |
| | | 27 Devoluções |
| | | 28 Garantia e conserto |
| Aprendizagem e Conhecimento | Capacidade dos Colaboradores | 29 Correção de defeito |
| | | 30 Processamento de pagamentos |
| | | 31 Satisfação dos colaboradores |
| | Capacidade dos Sistemas de Informação | 32 Retenção de colaboradores |
| | | 33 Produtividade dos colaboradores |
| | | 34 Acesso ao sistema de informação |
| | Motivação, autonomia de ação e alinhamento | 35 Manuseio do sistema de informação |
| | | 36 Atualização do sistema de informação |
| | | 37 Percentual de motivação |
| | | 38 Percentual de autonomia |
| | | 39 Percentual de alinhamento individual com a estratégia empresarial |
| | | 40 Percentual de alinhamento por equipe com a estratégia empresarial |

Quadro 9 - Indicadores de desempenho

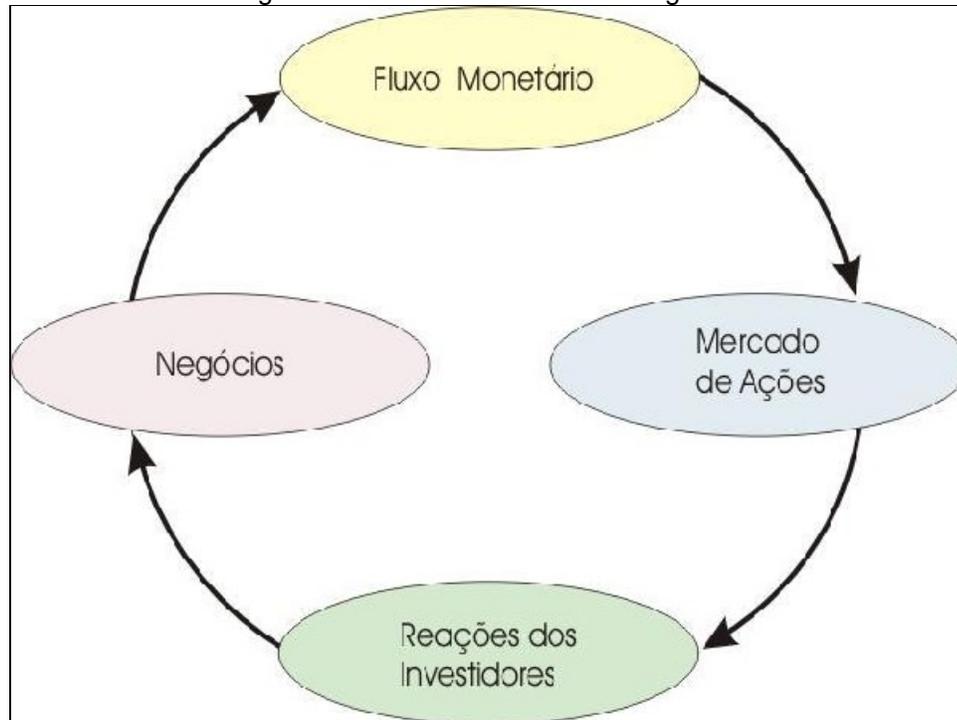
Fonte: (HOSS, 2003, p, 65)

4.5 O processo de Medir Intangíveis de Lev

Cada vez mais, os investidores necessitam e pretendem fazer suas próprias análises quanto ao comportamento das organizações e, principalmente, no que se refere aos intangíveis, que não são demonstrados pelos métodos adotados pela contabilidade financeira. Nos mercados, também está se evidenciando a participação, ou seja, o aumento constante do papel dos investidores no que se pode chamar de ciclo dos negócios, que está apresentado, para melhor entendimento, na figura 23. Isto ocorre porque os balanços são ferramentas conhecidas, no entanto, não apontam os números dos ativos intangíveis, nem o sucesso que uma nova

tecnologia desenvolvida na empresa vai proporcionar para seus investidores.

Figura 23 – O ciclo vicioso dos negócios



Fonte : Adaptado de (LEV, 2001, p.96)

O valor dos intangíveis na agregação de valor para competitividade é fundamental. O potencial de uma empresa na geração de uma vantagem competitiva está diretamente ligado ao potencial de seus intangíveis.

Hoss (2003, p.119) apresenta, como ativo intangível, a derivação da fórmula a seguir:

$$\text{VAI} = (\text{LIA} + \text{AVI}) * (1 + \text{ACI})$$

Onde:

VAI = Valor dos Ativos Intangíveis

LIA = Lucro Intangível Ajustado

AVI = Apuração do Valor Intangível

ACI = Apuração do Coeficiente Intangível

Nesse contexto há necessidade de uma ferramenta que mensure esses ativos do conhecimento, pois segundo Sveiby (1998, p.8), um ativo do conhecimento “só aparece de forma indireta no mercado de ações, ou quando uma empresa troca de mãos.”

A vantagem competitiva deriva da expansão do conhecimento, em que as pessoas se utilizam de meios tangíveis para produzir ativos intangíveis, como, por exemplo, a pesquisa e desenvolvimento de um novo medicamento para cura de um mal qualquer, os resultados no mercado acionário muitas vezes antecede por alguns anos ao resultado financeiro.

Preocupado com isso, Baruch Lev, professor na *Leonard N. Stern School of Business* de *New York University*, após pesquisas, desenvolveu um modelo voltado para aferir os ativos intangíveis, que recebeu a denominação de *The Value Chain Scoreboard*, já que segundo o autor a contabilidade financeira desenvolvida pelas organizações não é a mais adequada para a economia do conhecimento.

Lev (2001) afirma que os relatórios das organizações divulgados aos acionistas e investidores não demonstram transparência, ou melhor, não apresentam informações que dizem respeito aos Ativos Intangíveis. O autor salienta que as empresas lançam novos produtos, geram inovações e não divulgam as sinergias e os relacionamentos que provocaram esses feitos. Daí defender a adoção de modelos que sirvam para medir e transmitir informações aos seus *stakeholders*, aqui representados pelo público externo, sejam investidores, ou até mesmo os clientes.

Para Lev, as empresas não utilizam todo o seu potencial intelectual disponível internamente, principalmente, em termos de patentes, idéias e capacidade ou experiência de seus colaboradores, em relação aos produtos e serviços por elas desenvolvidos.

Se fossem adotados relatórios, que informassem ao público externo, como

referiu-se no exemplo anterior, quanto ao número de pesquisas de produtos novos em andamento e que serão lançados no mercado, isto se tornaria um indicador importante para o investidor.

O modelo desenvolvido por Lev (2001) é composto por grupos de indicadores, que procuram suprir as deficiências apontadas ao informar ao público externo, com diferentes níveis de detalhamento, no tocante às atividades da empresa e seu capital intelectual. Este modelo é baseado em uma matriz de direcionadores fundamentados na função produção, onde o desempenho econômico da empresa é: ativos físicos + ativos financeiros + ativos intangíveis, o que, de certa, forma nada mais é do que um novo modelo de contabilidade financeira, de acordo com a figura 24:

Figura 24 - Ativos intangíveis de Lev

| | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| Lucros passados + Lucros futuros | |
| | Lucros ajustados |
| (-) | Retorno em Ativos Físicos |
| (-) | Retorno em Ativos financeiros |
| (=) | Lucros Intangíveis dirigidos |
| Capitalizar | Ativos intangíveis |

Fonte: (LEV, 2000, p.7)

Basicamente, o modelo de Lev (2001) resume-se em três fases ou grupos de indicadores que se pode denominar de:

- a) aprender e conhecer – “a cadeia de valor de um negócio, geralmente inicia [...] com a descoberta de novas idéias [...] serviços ou produto” Lev (2001, p. 112). Essa aprendizagem pode ser conseguida através da imitação, através de Engenharia Reversa, aproveitando o esforço de terceiros; além da formação de uma rede de relacionamentos, parcerias com instituições

congêneres ou não, como por exemplo, universidades;

- b) implementar ou executar - viabilização de produtos ou serviços, transformação das idéias em realidade, num processo que envolve a capacidade intelectual, viabilidade tecnológica, que envolvem um quadro de colaboradores preparados com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes; e
- c) vendas ou comercialização - momento de levar o produto ou serviço ao mercado, proporcionando receitas e dando sustentação econômica ao empreendimento.

Para esclarecer, o autor comenta que a cadeia de valor de um empreendimento parte das idéias e concepções de produtos originários do setor de Pesquisas e Desenvolvimento, internos ou externa, e estes, através da rede de relacionamentos dos fornecedores e clientes.

Para a implementação e consideração das variáveis intelectuais e tecnológicas, Lev (2001) afirma que o desenvolvimento da cultura e do conhecimento na formação dos colaboradores será o único diferencial.

Para Thurow (2001, p.101), significa o mesmo que:

Avançar em conhecimento é muito semelhante a procurar petróleo. O intelectualmente curioso pode procurar novos e grandes campos de petróleo. A ciência pode ser uma fronteira infinita onde há espaço para ser curioso [...] para que sejam úteis, as invenções necessitam de uma força de trabalho bem educada para absorver a tecnologia e adquirir qualificações [...]

Se a comercialização ocorre após a fase de descobertas e inovações de idéias transformadas em produtos ou serviços, o sucesso da organização estará condicionado aos seus resultados de desenvolvimento do conhecimento das competências essenciais, que terão como conseqüência da atividade econômica, melhores receitas e resultados que criem valor aos clientes, colaboradores e inclusive

a seus acionistas. Portanto, o segredo de competir, segundo PRAHALAD (2002, p.42), “é usar sua competência essencial para criar novos produtos e serviços [...] que antecipam novos desejos e necessidades”.

Dessa forma, Lev (2001) defende um modelo que supra as deficiências dos atuais modelos que facilitem as informações aos administradores e investidores, onde o foco principal seja a possibilidade dessas informações facultarem o desenvolvimento de duas das maiores forças características da Nova Economia. Continuando, para Lev (2001,p.142), essas forças são “a externalização e a democratização dos processos de tomada de decisão, tanto internamente nas organizações como externamente no mercado [...]”.

A democratização dos mercados, também para Lev (2001, p.142,143) “está evidenciada no aumento constante do papel dos investidores que [...] descontentes com os índices de retornos [...] tendem a efetuar suas próprias análises e estruturações das carteiras de títulos”.

Como há uma diversidade de informações não relevantes, os investidores e administradores dependerão de informações, como ganhos de produtividade, alianças comerciais, para tomar suas decisões. No entanto, estas não estão listadas nos modelos da contabilidade financeira.

A externalização do processo de tomada de decisão, para Lev (2001, p.143) é fundamental, e:

Na Era Industrial, de empresas verticalmente integradas, a autoridade para a tomada de decisão era largamente centralizada e confinada aos limites da organização. Os gerentes tinham, dentro da própria empresa, a maioria das informações que necessitavam. Ao contrário, nos modernos conglomerados empresariais, um crescente número de decisões importantes são compartilhadas com entidades externas, como clientes, parceiros comerciais, fornecedores de serviços terceirizados, etc.

4.5.1 Critérios para adoção dos indicadores.

A metodologia proposta para utilização do modelo *The Value Chain Scoreboard*, como um facilitador de informações na tomada de decisões deverá satisfazer algumas condições propostas por Lev (2001, p.152) que são;

Os indicadores devem ser **quantitativos**, e os aspectos qualitativos da cadeia de valor, como a qualidade dos métodos de trabalho utilizados [...] devem ser apresentados num anexo ao conjunto de indicadores; os indicadores devem ser **padronizados** ou facilmente padronizáveis, possibilitando a comparação entre empresas ou com propósito de *benchmarking*; e [...] os indicadores devem ter a possibilidade de serem **confirmados empiricamente** pelos usuários, ou seja, por intermédio de evidências empíricas, geralmente pelo confronto entre as medidas divulgadas e os indicadores do valor da empresa como: aumento de produtividade, retorno financeiro das ações.

Prosseguindo, para dar maior ênfase em seu modelo e para que haja maior sustentação Lev (2001, p.152) faz uma observação para a escolha dos indicadores propostos e descritos acima: que “[...] o sistema de informações [...] seja robusto cientificamente”, ou melhor, passível de averiguações empíricas.

4.5.2 Pontos relevantes do modelo *The Value Chain Scoreboard*.

Na defesa de sua proposta Lev (2001) justifica que a divulgação e monitoramento dos intangíveis diminuem as dúvidas dos investidores.

A subjetividade dos intangíveis requer, que sejam fornecidas informações consistentes e condizentes, e ainda, divulgadas freqüentemente; pois, o posicionamento da cadeia de valor, que vai desde o estágio das idéias até a viabilização do produto ou serviço, é fundamental para a tomada de decisão do administrador ou até mesmo do investidor. A substancial incerteza relacionada aos ativos intangíveis aumenta a importância da periodicidade e do detalhamento das informações em tempo menor que o tratamento dado às informações oriundas dos

relatórios contábeis.

Outro ponto enfatizado pelo autor é o que se refere ao tratamento contábil necessário aos ativos intangíveis. Como o formato da contabilidade tradicional pertence, ou melhor, foi concebida para a Economia Industrial, esse modelo não incorpora a Nova Economia, a do Conhecimento. Há necessidade de novas metodologias contábeis que busquem suprir as necessidades de informações ao público externo, e até mesmo interno, das organizações.

Outra consideração é aquela em que os intangíveis podem assumir distintos níveis de importância para as empresas, mesmo aquelas do mesmo segmento. Daí, pode-se inferir que numa determinada empresa a capacidade inovativa é muito mais importante do que para uma empresa que atua em atividade diferente daquela.

Porém, há algumas limitações no modelo, como, por exemplo, os indicadores são pré-estabelecidos, mesmo que de uma forma mais ampla que o *Balanced Scorecard*. No entanto, não garantem a sua efetividade, permanecem no campo das sugestões, e cada organização deverá escolher o seu próprio indicador, mesmo sendo possível de comparação entre outras empresas do segmento. Também, no modelo, fica claro que todas essas transformações dependerão da cultura dos administradores em aceitar a necessidade de divulgar as informações relacionadas aos Ativos Intangíveis.

4.6 Comparando Kaplan, Sveiby e Lev.

No quadro 10 procurou-se resumir as principais características dos modelos de KAPLAN, SVEIBY e LEV, muito embora tratem do mesmo assunto com nomenclaturas diferentes, focam a Aferição do conhecimento de formas comuns, ou sejam, iguais.

| PERSPECTIVAS | Modelo KAPLAN | Modelo SVEIBY | Modelo LEV |
|-----------------------------|--|--|--|
| FINANCEIRA | Custos. Produtividade Retorno sobreinvestimento. | Aumento na participação do mercado. | Lucratividade. Crescimento das receitas. |
| CLIENTES | Retenção de clientes. Relacionamento com clientes. | Frequência de repetição de pedidos. Clientes que aumentam competências. | Alianças de mercados. Suporte à marca. Lealdade. |
| PROCESSOS INTERNOS | Inovação. Ciclo do produto. Tempo de processamento | Proporção de pessoal de suporte. | Pesquisa e Desenvolvimento. Canais de distribuição. |
| APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO | Retenção de funcionários. Acesso aos sistemas de informação. | Aumento da experiência média. Rotatividade de competência. | Compra de TI. Engenharia Reversa. <i>Joint Ventures.</i> |
| LIMITAÇÕES | Indicadores pré-determinados (quantos). | Escolha de indicadores, subjetiva e complexa. | Indicadores pré-estabelecidos, porém, mais amplos que o <i>BSC</i> . |
| ÊNFASE | Na estratégia – integração das perspectivas -financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e conhecimento. | No capital humano, estrutura externa, estrutura interna, capital estrutural. | No capital humano, estrutura externa, estrutura interna, capital estrutural. |

Quadro 10 - Características comuns de KAPLAN, SVEIBY e LEV

4.7 Limites e críticas aos modelos de Sveiby, Kaplan, Norton e Lev.

Qual a influência do Conhecimento na gestão dos negócios das empresas?

Como o Conhecimento pode ser medido?

Para Stewart (2002, p.411), “as empresas desenvolvem mensurações e indicadores que se relacionem com aspectos importantes de seu próprio desempenho, sob diferentes perspectivas”.

Porém, o mundo contemporâneo está acostumado e só entende ou analisa dados e informações, quando estas estão distribuídas em forma de números, que possam ser somados, divididos ou atribuídos de graus.

O problema da mensuração dos eventos e fatos nas organizações tem-se mostrado bastante complexo. Para Martins (2001, p.162), “enquanto os economistas têm usado conceitos subjetivos, a contabilidade ou até mesmo muitos contadores

têm insistido na objetividade da mensuração dos eventos atuais e passados”.

Igualmente, a contabilidade, contribui para dificultar esta mensuração, e principalmente, mensurar os ativos e sua aplicabilidade aos ativos intangíveis, pois estes tendem a criar valor de uma forma combinada com outras ativos que podem ser também intangíveis.

Para Probst *et al* (2002, p. 199), “o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de administração estratégica, que tenta ligar intervenções operacionais na base do conhecimento. [...]. No entanto, acrescentam os autores, [...] não inclui um método para operacionalizar a dimensão do conhecimento, nem oferece indicadores do conhecimento”. Também Norton (2001), chega a dizer que o importante é medir o efeito dos intangíveis, não somente o produto dos tangíveis.

A efetiva melhoria do desempenho organizacional é decorrência da abordagem estratégica. Para isso, cada empresa deve elaborar um conjunto de indicadores, que tenham caráter informacional para controlar as variáveis estratégicas, que são importantes e podem contribuir para obtenção de vantagens competitivas.

O que fica claro na análise do *Balanced Scorecard* é que questões subjetivas do processo são negligenciadas ou omitidas, uma vez que não incorpora, de forma explícita, um método de mensuração dos julgamentos de valor de quem utiliza o modelo, que inclusive tem caráter normativo, pois se baseia em perspectivas previamente definidas. Ainda, Marinho e Selig (2000) dizem que o *Balanced Scorecard* é uma forma de traduzir a estratégia, porém, não fornece subsídios para se averiguar se o plano adotado é o correto.

É no momento de avaliar em uma escala métrica, ou seja, com medidas, numa escala, o *feedback* organizacional da Gestão do Conhecimento, que o *Balanced Scorecard* deixa uma lacuna, como instrumento de avaliação. Os próprios autores

admitem não ser um instrumento perfeito. Também não são consideradas isoladamente as relações entre os fornecedores, muito embora, os autores sugeriram que estes sejam tratados na perspectiva dos processos internos. Os fornecedores têm importância de elevado significado para a organização. Para Shank e Govindarajan, (1997, p.16) “as ligações com os fornecedores podem ser tão importantes quanto as ligações com os clientes”.

Avaliar o conhecimento não significa somente uma avaliação em termos de valores monetários, significa verificar se as metas foram ou não atingidas e, principalmente, mensurá-lo em uma escala que aponte sua evolução; ao mesmo tempo, que procura eliminar o grau de subjetividade e a influência exercida por parte do avaliador, item este que o *Balanced Scorecard* também não contempla.

Finalmente, o *Balanced Scorecard* não é um sistema de medidas, mas sim, um alinhamento de metas.

Hamel e Prahalad (1995, p.93) questionam: “[...] previsão do futuro [...] começa com um cenário futuro, em seguida, o que precisa acontecer para que esse futuro se transforme em realidade”? Para competir, a empresa necessita ampliar suas oportunidades, e sobretudo, avaliar e mensurar o que fez e como fez, considerando-se como um portfólio de competências e não como unidade de negócios, com foco específico.

Também na avaliação dos Ativos Intangíveis, Sveiby conforme quadro 4, procura identificar os fluxos que mudam ou, por outro lado, influenciam o valor de mercado do patrimônio visível e de seus ativos intangíveis; porém, da mesma forma que Lev e Kaplan, não aponta em uma escala numérica a posição da empresa, através dos indicadores não financeiros que ele mesmo sugere.

Com isso, deduz-se que as ferramentas definidas no estudo de Sveiby,

Kaplan, Norton e Lev, não apontam, em nenhum momento, em uma escala de medidas, em que ponto se encontra a Gestão do Conhecimento, nem se os indicadores escolhidos produziram efetividade ou não. As três teorias demonstram um conjunto complexo de indicadores entre as variáveis críticas, incluindo tendências e ciclos de *feedback*. Mas, a crítica que se faz é que nenhum dos modelos permitem que as empresas acompanhem o seu desempenho, monitorando suas ações de forma numérica, ou que se demonstre o progresso na construção do conhecimento, que proporcione vantagem competitiva. Dada a assincronia dos intangíveis, como por exemplo, o investimento e o retorno em forma de benefícios das variáveis competitivas, os modelos citados não medem o potencial dos indicadores de forma quantitativa na formação da competitividade.

Outra informação que os modelos não contemplam de forma numérica e explícita, são os denominados vetores de desempenho de ocorrência ou tendência, como, por exemplo, posição das vendas da empresa em relação ao segmento no período anterior ao analisado. Esses vetores na ferramenta proposta significam posição, que têm como função principal, facilitar as decisões que apontem as ações, que resultem em competitividade.

Com a falta desses parâmetros, a empresa não terá como balizar se suas competências e se seus *insights* levam à competitividade, qual a tendência dessa dinâmica, e finalmente, quais os indicadores que podem acelerar ou desacelerar essa tendência. Também, a empresa não poderá responder a questões fundamentais, como por exemplo:

- a) o que os clientes valorizam nos produtos e serviços;
- b) como a empresa poderia, através da inovação chegar antes dos concorrentes;

c) que competências essenciais já domina, etc.

Trata-se de uma espécie de jogo de causa e efeito, que só pode ser jogado se toda a organização entender em que posição está e onde precisa chegar.

A estratégia competitiva diz respeito a criar uma vantagem competitiva. Uma vez definida a posição estratégica, se está em condição de começar a responder as questões acima. Criar uma posição exclusiva e valiosa depende de mensuração que estabeleça em que estágio a empresa se encontra em termos de conhecimento.

4.8 Gestão do Conhecimento - um Desafio

Para sobreviver e competir, na atualidade, as empresas terão que administrar seu conhecimento. A revolução tecnológica trouxe mudanças econômicas e sociais que acentuam a importância do conhecimento.

O ambiente onde as empresas estão operando, na atualidade, é muito mais complexo do que aquele que existia até muito pouco tempo atrás. Muitas empresas podem perceber a complexidade crescente do ambiente de conhecimento como uma ameaça; contudo, outras percebem como uma oportunidade de desenvolvimento de maneiras de gerir uma atividade ou desenvolvimento de produtos e serviços que supram necessidades.

Operar em um ambiente de conhecimento intensivo fará com que a empresa desenvolva uma dinâmica própria de competências estratégicas. Como, por exemplo, uma simples agência de viagens poderá transformar-se em uma empresa de Gerenciamento de Informações para Viagens e Negócios.

A base do conhecimento pode ser classificada em competências, como sendo:

- a) competências individuais – habilidades individuais vitais para o conhecimento da empresa, que tornam o colaborador um agente primário; podendo ser a perícia técnica do indivíduo;
- b) competências organizacionais - os processos organizacionais, que funcionam bem, dependem de interações bem sucedidas. O planejamento e sua implementação dependem de um programa de treinamento, que envolva toda a organização. O êxito de trabalhar produtivamente em conjunto, formando o conhecimento coletivo, pode-se denominar de competência organizacional.

A acumulação interna das habilidades e a interação entre os recursos definem o conhecimento, que, como consequência, gera uma vantagem competitiva. O que pode-se definir como aprendizagem organizacional, que cria uma estrutura diferenciada para agir e encontrar soluções, desenvolvendo habilidades de conhecimento, que são relevantes para criar uma vantagem competitiva.

O desafio de uma empresa voltada para o conhecimento será desenvolvê-lo como elemento construtivo de novas habilidades, produtos e serviços, de idéias melhores e processos mais eficientes.

4.9 Construindo Sustentação da Vantagem Competitiva

No desenvolvimento da pesquisa já se fez referência aos mapas estratégicos – *newsletters* – que têm a função de servirem como indicativos dos caminhos a serem seguidos pela organização na busca de vantagem competitiva.

Os procedimentos necessários para implementação desses mapas para identificação dos potenciais indicadores da competitividade, segundo Wernke (2002), devem passar pelas seguintes fases:

- a) seleção dos indicadores de cada perspectiva;
- b) obtenção dos dados nas fontes respectivas;
- c) elaboração do Mapa para Identificação dos Potenciais Geradores de Intangíveis;
- d) confronto com o desempenho de períodos anteriores; e
- e) análise, interpretação e *feed-back* das informações.

No entanto, cabe salientar que para a escolha dos indicadores que compõem cada perspectiva devem ser observadas as características de cada empresa.

Para Caetano (2000), os responsáveis pelo negócio de uma empresa levantam as metas de cada área e os principais indicadores, que devem ser perseguidos e acompanhados para impulsionar o desempenho da companhia em busca de vantagem competitiva. Assim, apresenta um resumo desses indicadores demonstrados no quadro 11.

| Perspectiva Financeira | Perspectiva do cliente | Perspectiva dos processos internos | Perspectiva da aprendizagem e do conhecimento |
|---|--|---|--|
| Enfoque | Enfoque | Enfoque | Enfoque |
| Como a empresa é vista por seus acionistas? | Como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma? | Em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência? | Capacidade de a empresa melhorar continuamente para o futuro. |
| Indicadores | Indicadores | Indicadores | Indicadores |
| Devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia | Devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da | Devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se geram | Devem mostrar como a organização pode aprender e desenvolver-se para |

| | | | | | |
|---|---|----------------------------|---------|--|---|
| empresa contribuindo melhoria resultados. | está para dos | empresa. | valor. | garantir crescimento. | o |
| Exemplo | Exemplo | Exemplo | Exemplo | Exemplo | |
| Fluxo de caixa, retorno sobre o capital. | Pontualidade na entrega, capacidade de desenvolver produtos inovadores. | Qualidade e produtividade. | | Índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, avaliação de falhas no planejamento. | |

.Quadro 11 – Indicadores de um *Balanced Scorecard*.
Fonte: CAETANO (2000, p. 190)

Uma vantagem competitiva se baseia nas capacidades da empresa, que lhe garantem posições superiores. Porém, em ambientes dinâmicos, o processo de criação e erosão de uma vantagem competitiva se acelera. Daí, à medida que as vantagens se tornam mais temporárias, os gerentes mudam seu foco na busca de novas fontes de vantagens. Entender como essas vantagens são sustentadas tornou-se mais importante do que nunca, na formulação de estratégias.

Em um ambiente de mudanças constantes e rápidas cria-se uma dupla condição para uma vantagem competitiva: uma mudança pode criar uma condição de estabelecer uma nova vantagem em um mercado, no entanto, se o ambiente continuar a mudar, a vantagem criada poderá tornar-se vulnerável. Essa situação para os economistas chama-se Lei de Nêmesis, segundo a qual: “cada situação carrega as sementes de sua própria inversão”. Como, por exemplo, as oportunidades de lucros altos, para PORTER (1986) atraem novos entrantes.

Para Day e Reibstein (1999), a posição de sustentação de uma vantagem competitiva e de suas recompensas resultantes dependem de um ciclo dinâmico. A prioridade nesse caso é colocar barreiras no caminho dos concorrentes, como, por exemplo, investir na marca. No entanto, salientam que todas ou quase todas as barreiras sofrem erosão, a empresa terá que continuar a investir em novos ativos do conhecimento para manter sua posição de competitividade.

Ainda, segundo Day e Reibstein (1999, p, 64)

As vantagens são definidas pela posição ou pelos ativos e capacidades subjacentes a elas. As posições de vantagem lidam com o quê da vantagem competitiva, enquanto os recursos superiores, ativos e capacidades, lidam com o como da vantagem competitiva

Do ponto de vista dos clientes ou dos concorrentes em um mercado, a posição de superioridade define a vantagem. Sendo assim, para aumentar a fidelização do cliente, a vantagem competitiva será, por exemplo, aumentar o relacionamento. Segundo a maioria dos autores, algumas das vantagens competitivas sofrem erosão mais rapidamente, como, por exemplo: a vantagem de preço sofre contrataque imediato dos concorrentes; e as regras do jogo, com a entrada de novos concorrentes, poderão ser alteradas e a inovação de produtos também é constante.

Finalmente, a sustentação de uma vantagem competitiva dependerá diretamente da capacidade de se criar barreiras à imitação e estender as vantagens as já existentes; depende também de se entender que investimentos de renovação ou manutenção criam vantagens competitivas.

4.10 Considerações do Capítulo

No capítulo 4 apresentaram-se noções da Gestão do Conhecimento; ao mesmo tempo em que foram relatados os três modelos que dão sustentação ao trabalho, como também as críticas aos mesmos em suas possíveis deficiências. No capítulo 5 está descrito o modelo como proposta de solução às críticas feitas aos três modelos existentes.

CAPÍTULO 5 - O MODELO PROPOSTO

No ambiente que faz conviver com contínuos desafios e constantes mudanças impostas pelas tendências dos novos tempos, as empresas precisam de um instrumento abrangente, expresso em um conjunto de indicadores, que, por um lado permita uma análise da estratégia, e por outro, seja passível de aferição. As informações que necessitam de avaliações estão sendo dirigidas, cada vez mais, a um número maior de interessados, sejam eles investidores ou não. As razões dessa necessidade de critérios de avaliação ou aferição dizem respeito às necessidades dos usuários nas mais diversas áreas de negócios.

Ao avaliar uma organização objetiva-se alcançar uma resposta do que ela se propôs em sua missão, ou seja, aquilo que representam suas potencialidades econômicas ou não. O processo de avaliação envolve uma série de decisões subjetivas e a percepção de cada agente perante o empreendimento. Pelo exposto, vários modelos ou métodos podem ser usados para avaliar uma organização, dentre eles as demonstrações contábeis. Mas, acredita-se que mesmo assim, não há uma fórmula perfeita para essa aferição. O ideal seria a obtenção de um modelo científico, objetivo e exato.

Apesar da importância do planejamento estratégico, as empresas carecem de uma ferramenta que meça, em uma escala de valores quantitativos, quais as competências que devem receber maior atenção para assegurar o crescimento em ambientes competitivos, já que elas esperam extrair de seu empreendimento benefícios presentes e futuros.

Essa preocupação está voltada especialmente para as atividades de empresas de conhecimento, ou até mesmo, aquelas que fazem uso dele de forma não

intensiva.

Avaliar o conhecimento não significa somente uma avaliação em termos de valores monetários, mas, principalmente, significa mensurá-lo em uma escala que aponte sua evolução, inclusive, se metas foram atingidas ou não. Se a pretensão é medir o sucesso de uma organização em relação aos intangíveis, então é necessário contextualizá-lo em relação ao horizonte de um planejamento de conhecimento.

O problema reside nas condições e até nas dificuldades para se medir esse conhecimento.

Nos dias de hoje, os resultados das contas das empresas avaliadas dentro dos princípios contábeis, que apontam crescimento, rentabilidade, como também, vendas, parecem de menor significado quando se trata de conhecimento.

Portanto, estão faltando informações de forma a refletir a posição competitiva da empresa, voltadas para os intangíveis.

Cada vez mais, torna-se necessário dispor de informações precisas sobre os negócios em relação ao conhecimento, informações que, a partir dos sistemas contábeis, não são possíveis de serem utilizadas.

As informações contábeis podem ser úteis do ponto de vista fiscal, mas têm importância limitada para o planejamento estratégico, que carece de informações globais quantitativas e qualitativas.

Nesse sentido, propõe-se um modelo para auxiliar a tomada de decisão, que leve em consideração informações econômicas e financeiras, processos, clientes e conhecimento, visando identificar potenciais geradores da competitividade.

Inicialmente, cabe ressaltar que o modelo proposto servirá para auxiliar as empresas em seus procedimentos gerenciais. Servirá ainda, como complemento aos modelos existentes, descritos pela literatura e utilizados como base para a

própria construção desta proposta.

O modelo, doravante denominado de Placar de Indicadores do Conhecimento, objetiva identificar e evidenciar os vetores que agregam valor às diretrizes estratégicas. Para tanto, já se falou, é preciso adicionar, aos indicadores propostos pelos modelos de Norton e Kaplan, Lev e Sveiby, uma forma de medição que possa estabelecer um conjunto de relações interdependentes e analisáveis no desenrolar das atividades da organização, sejam elas presentes ou futuras. Tal avaliação permitirá analisar, de forma mais objetiva, as possíveis implicações das ações tomadas para formação do conhecimento e competitividade na empresa.

5.1 Os Pressupostos

Para avaliar a Grau do Conhecimento Organizacional na criação e sustentação de vantagens competitivas, o modelo proposto divide as suas ações em quatro perspectivas de indicadores. Cada conjunto agrupa medidas em cada uma das quatro perspectivas, a saber: perspectiva financeira, perspectiva dos processos e negócios, perspectiva da aprendizagem e conhecimento e perspectiva do cliente.

Quando o foco de uma empresa está direcionado somente por variáveis financeiras, seus dirigentes procuram concentrar-se quase que exclusivamente para o lucro de curto prazo, ignorando desse modo, muitas vezes, os fatores que determinam o sucesso de longo prazo em seus negócios.

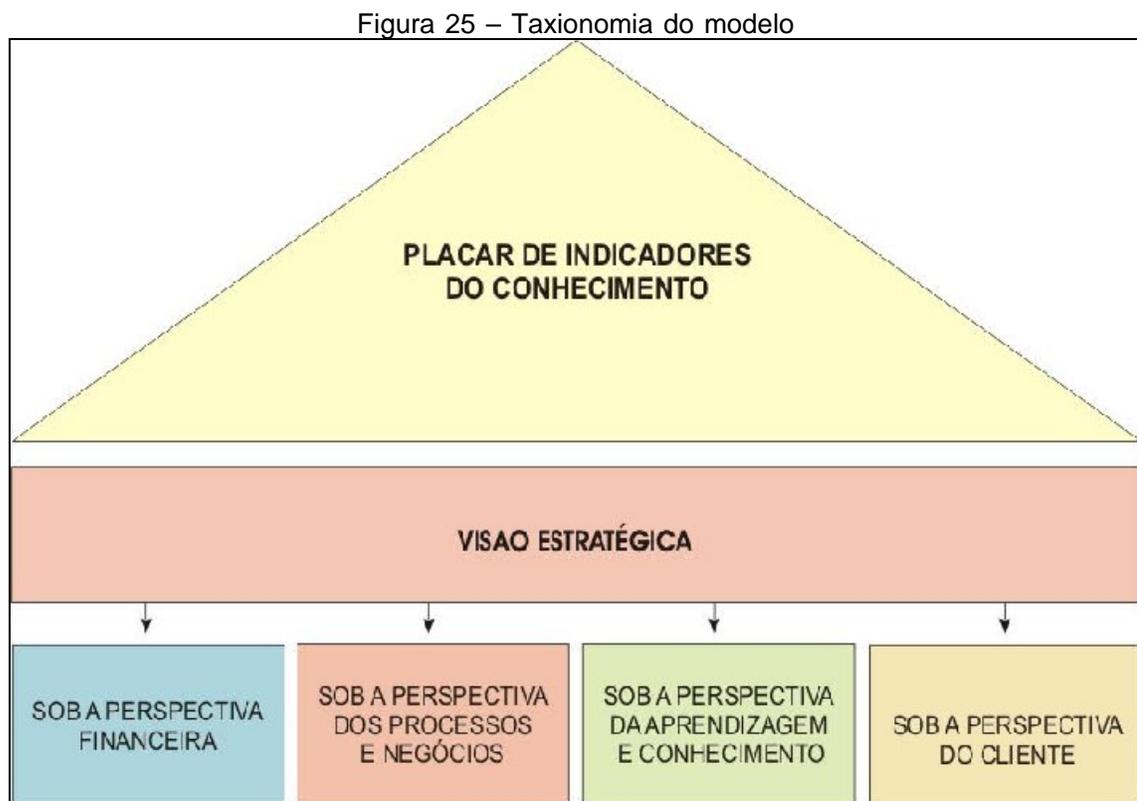
Pelo mesmo motivo, julga-se que o uso exclusivo de medidas não financeiras, ou seja, perspectivas dos processos internos, clientes e aprendizado, e também do conhecimento, por si só, não são suficientes.

Na presente modelagem, assume-se que os indicadores financeiros têm uma função direcionada ao monitoramento dos recursos destinados aos ativos intangíveis;

e, outra complementando os direcionadores das outras perspectivas.

Os indicadores de competitividade de cada perspectiva, limitados na proposta a um número de sete, têm como objetivo avaliar a meta corporativa, ou seja, identificar se as ações tomadas para atingir a meta estratégica são críveis e de continuidade.

A Figura 25 mostra as quatro perspectivas que compõem o Placar de Indicadores do Conhecimento.



Em relação ao número de indicadores adotados, cabe comentar que um número reduzido de indicadores simplifica a gestão dos Fatores Críticos de Sucesso, os FCS¹ na estratégia organizacional. Estes tornam-se uma etapa difícil no estabelecimento da diretriz da organização, pois esta deve refletir os resultados de

¹ São a ponte que liga o perfil estratégico (ROBERT, 1998,p.216).

um futuro esperado.

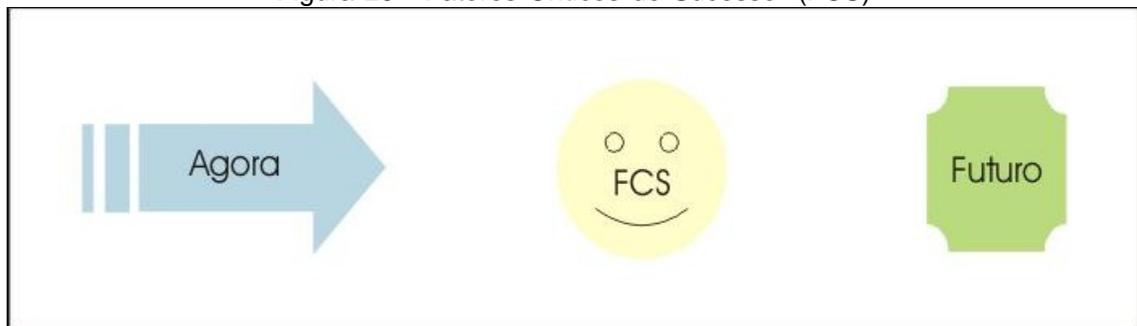
Portanto, a adoção de um número reduzido de indicadores poderá desconsiderar aspectos relevantes, ou mesmo vitais, para a avaliação de uma organização.

Por outro lado, o emprego de um grande número deles pode induzir ao desvio das atenções dos pontos mais importantes.

Ressalta-se que os indicadores não devem ser estáticos no sentido de sua relevância em uma dada situação da organização, devendo ser adequados à realidade empresarial de cada organização que vier a utilizá-los.

A figura 26 procura exemplificar a trajetória dos pontos críticos, entre os valores atuais e os benefícios futuros.

Figura 26 - Fatores Críticos de Sucesso (FCS)



Outro fator a ser considerado é que os indicadores não devem estar voltados para a estratégia exclusiva de crescimento, rentabilidade e risco, mas também, para benefícios futuros, esperados pela geração de conhecimento e competitividade.

Ainda, na escolha dos indicadores, que integram as quatro perspectivas, deve-se levar em conta a estratégia adotada pela organização, ou seja, o caminho que a empresa pretende seguir para ir da posição atual para uma posição futura desejável.

Para tanto, esses indicadores necessitam ser avaliados quanto às implicações

associadas aos ativos que proporcionarão melhorias do conhecimento e da competitividade. Essas implicações atingem desde os recursos financeiros aplicados, por exemplo, capacitação do pessoal proporcionando aprendizagem, influenciando até nos processos, que por sua vez refletirão nos clientes.

Porém, deve-se levar em conta que alguns indicadores, relacionados a ativos intangíveis, não são passíveis de averiguação ou medição de “causa e efeito”, pois estes não necessariamente têm prazo específico para apresentar resultados, como, por exemplo, o investimento em pesquisa.

Daí o papel do Placar de Indicadores do Conhecimento de identificar quais os vetores são potenciais ou suscetíveis a esta assincronia.

Para a mensuração e a avaliação do conhecimento, o modelo proposto adotou um critério matemático para estabelecer a posição da empresa numa escala qualitativa como mostrado na Seção 5.2.2.

Além dos parâmetros tradicionais usados pelo *Balanced Scorecard*, o modelo proposto vem contribuir para preencher a lacuna relacionada a qualificação e definição da posição em que se encontra a empresa na formação do conhecimento criador de vantagem competitiva. Por outro lado, o modelo serve como um instrumento gerencial àqueles que se preocupam com a estratégia empresarial.

O modelo está voltado para ampliar o processo de avaliação do conhecimento, já que incorpora informações às perspectivas que geram competitividade. Dentro de cada perspectiva, os indicadores estabelecidos procuram avaliar o desempenho das áreas para as quais a empresa direciona sua atenção; ou seja, procuram uma forma de avaliar a Grau do Conhecimento e a Competitividade, simultaneamente, auxiliando

na tomada de decisão na organização.

O modelo explicita de uma forma numérica a *performance* da organização nas quatro perspectivas, servindo assim, como um referencial ao gestor, a partir do qual se possa decidir.

A Escala do Grau do Conhecimento no termômetro tem a função de avaliar as forças que geram competitividade para a organização. As forças, ou seja, os indicadores, que servem de direcionamento para que se atinja um objetivo têm como fundamento avaliar e controlar o desempenho de cada perspectiva, permitindo um *feedback* da gestão organizacional.

Ainda, o modelo mostra que a empresa não é um conjunto de produtos, mas sim, é composta por bases de conhecimentos distintos, denominados ativos intangíveis. Espera-se que a medição da *performance* de cada um dos indicadores, nas quatro perspectivas, introduza práticas de melhoria nos processos organizacionais, que tornem possível determinar o alinhamento estratégico que permitirá um diferencial competitivo.

Ao atribuírem-se números aos indicadores de decisão, estes auxiliarão o gestor, procurando com isso eliminar a subjetividade, que poderá estar distorcendo a posição da organização, em termos de competitividade. A literatura mostra que, ao refletir sobre aquilo que é conhecido e quantitativo, é muito mais fácil tomar consciência da situação, qualquer que ela seja, olhando-a a partir de um valor. Isso decorre da natureza humana, pois, tende-se a raciocinar sobre aquilo que nos parece certo.

Em outras palavras, propõe-se um modelo que, através da seleção de

indicadores, permita avaliar, como uma espécie de “raio x”, a situação em que a empresa se encontra atualmente e quais indicadores são mais representativos em termos de competitividade.

Para cada uma das perspectivas do Placar de Indicadores do Conhecimento são definidos princípios orientadores, ou seja, indicadores estratégicos que, acredita-se, proporcionarão uma vantagem competitiva. A estrutura dos indicadores reflete a visão estratégica formulada pela organização, para a empresa como um todo, ou para as unidades de negócio que a compõem. Os indicadores, que formam o conjunto de cada perspectiva, são agregadores de direção do objetivo estratégico, e considerados como um todo, dão uma maior sustentação para avaliação do conhecimento na formação da vantagem competitiva e, principalmente, para a tomada de decisão.

Para explicar o que foi dito anteriormente, o quadro 12 ilustra uma decisão estratégica tomada a partir do estabelecimento de um indicador e de seu objetivo estratégico.

| NA PERSPECTIVA DOS CLIENTES | | |
|------------------------------------|---|--|
| INDICADOR | OBJETIVO ESTRATÉGICO | DECISÃO ESTRATÉGICA QUE PODERÁ SER TOMADA |
| Relacionamento com clientes | Repetir o número de pedidos do período anterior | Aumentar o número de visitas |

Quadro 12 – Indicador, objetivo, decisão estratégica

Para uma melhor análise dos indicadores estratégicos, segundo cada uma das perspectivas, o modelo sugere que sejam considerados o período atual e o período anterior; desta forma, pode-se avaliar o horizonte temporal do item avaliado.

E também, sugere-se que os dados da empresa sejam comparados com os do

segmento de mercado, obtidos a partir de publicações especializadas.

Nesta abordagem, diversos direcionadores de desempenho devem ser reunidos de modo alinhado com a estratégia, nas quatro perspectivas. A seleção destes poderá ter como referência o quadro 09, do Capítulo 4. Entretanto, de forma a atender interesses e peculiaridades da empresa, outros indicadores poderão ser adotados, sejam estes desenvolvidos pela própria organização, ou também, adaptados da literatura especializada.

Outra característica do modelo é permitir uma seleção de indicadores que apontem uma tendência de resultados e que não sejam dependentes, exclusivamente, de medições contábeis, já que $\frac{3}{4}$ dos indicadores da proposta não são financeiros.

Os indicadores são definidos a partir da visão de futuro da empresa e dos objetivos estratégicos a relacionados. Logo, esses indicadores podem ajudar a verificar se as decisões relativas ao Conhecimento estão em consonância com a estratégia.

Essa característica altera o paradigma “dirigir olhando sempre para o retrovisor do carro”, ou seja, inferir o resultado futuro a partir dos dados passados. A mudança, neste caso, ocorre ao se trabalhar com indicadores que meçam a projeção de resultados desejados; dirigir olhando para frente, sob a ótica da Gestão do Conhecimento. Por exemplo: se a empresa busca a fidelização do cliente, o indicador provável, será o de procurar antecipar a vontade dos clientes. Isso proporcionará a definição de uma ação a ser tomada, como o desenvolvimento de marketing de relacionamento, com programas de marketing interativo, que procura

atuar junto aos clientes, ou seja, buscar um atendimento de forma nominal e específica e não com base apenas em números e estatísticas.

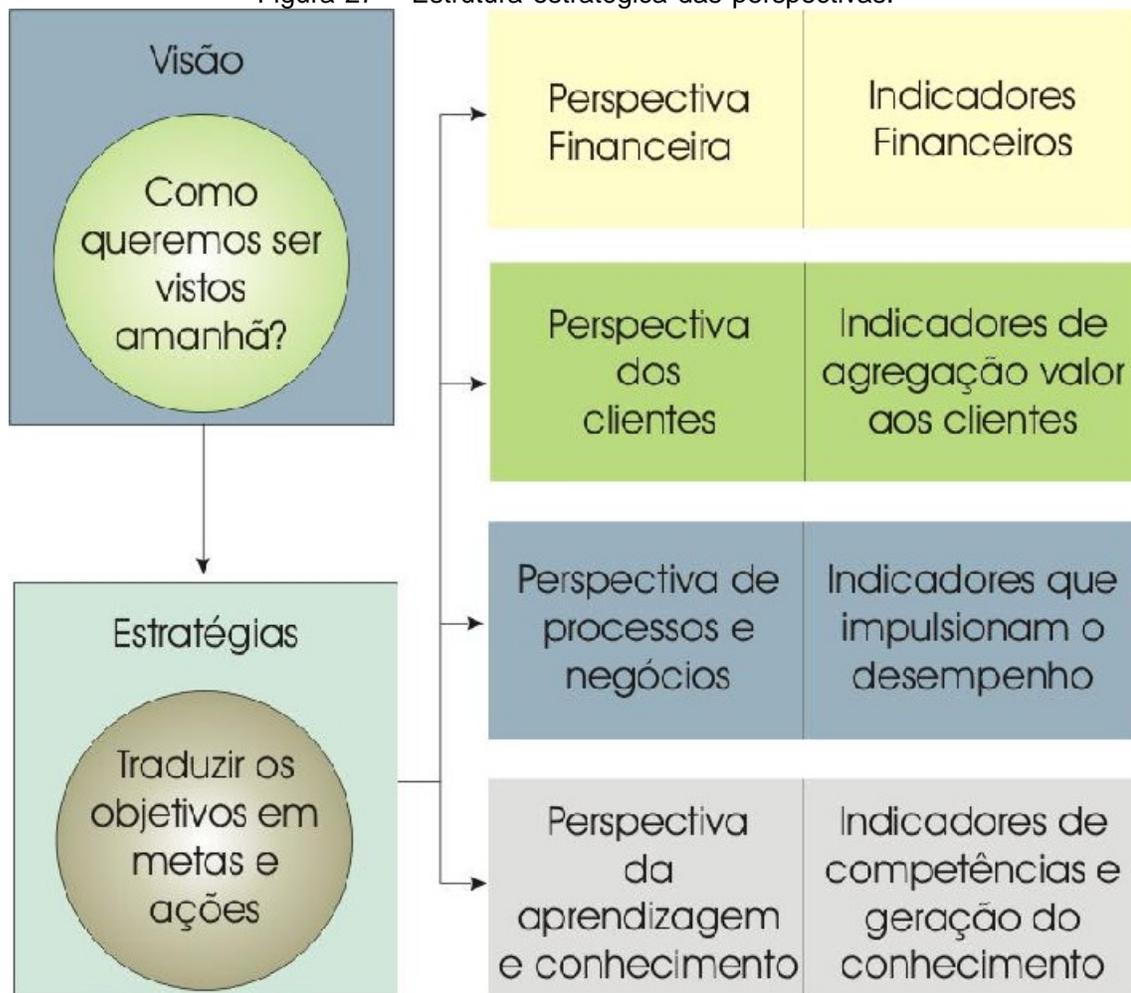
Para atender às peculiaridades que envolvem as organizações, a obtenção dos dados foi feita partir de diversas fontes já mencionadas.

Após selecionar os indicadores e obter os dados a serem consignados, o passo seguinte é a elaboração do Mapa para avaliação dos indicadores estratégicos, segundo cada uma das quatro perspectivas; cada uma delas composta de sete indicadores-chave.

Essas perspectivas procuram facilitar aos gestores o acompanhamento dos negócios, pela análise dos resultados estabelecidos pela estratégia, com foco nas necessidades dos clientes, no planejamento de longo prazo, enfatizando a competência humana e o contínuo aprendizado.

Utilizando o Placar de Indicadores do Conhecimento, baseado nas quatro perspectivas, os diretores e gerentes da empresa podem examinar os negócios sob o viés da estratégia atual e futura. Uma estratégia adequada não desenvolvida isoladamente, mas constituída procurando usar informações obtidas dos clientes, dos fornecedores, dos colaboradores e de suas práticas. O conjunto das quatro perspectivas procura caracterizar o que foi subjetivamente descrito na visão, missão; e, principalmente, identificar como a combinação do desempenho desses indicadores avalia os produtos e serviços da empresa e o quanto esses contribuem para criar uma imagem de qualidade e valor, junto aos seus clientes. Para um melhor entendimento observe-se a figura 27, onde está apresentada a estrutura estratégica dentro das quatro perspectivas.

Figura 27 – Estrutura estratégica das perspectivas.



Fonte: Adaptado (SERRA, 2000, p.143)

A figura 27 procura sintetizar a estrutura estratégica. A missão muitas vezes se concentra nos clientes, como por exemplo, ser a número um no fornecimento de valor aos clientes. Os indicadores nas quatro perspectivas devem estar alinhados com a estratégia para atingir a missão, ou seja, devem refletir quais são os vetores efetivamente necessários e importantes para tanto. Definidas as metas, os prazos, a qualidade do desempenho; o passo seguinte é converter essas metas em indicadores específicos, dentro das quatro perspectivas.

5.1.2 Perspectivas Financeiras (FI)

Os objetivos financeiros representam a meta da organização em termos de tempo, tanto no horizonte de curto, como de longo prazo, para o retorno de seus investimentos; e ainda, procuram mostrar como ajustar suas decisões nas diferentes fases do ciclo de vida da organização.

As medidas adotadas na proposta têm o papel de, além de definir o desempenho financeiro da organização, servir também como orientadoras de ações para as outras três perspectivas. A perspectiva financeira procura avaliar a empresa ao longo de suas fases de desenvolvimento. Os objetivos financeiros podem influenciar, consideravelmente, em cada fase do ciclo de vida da empresa.

A literatura sugere estratégias que vão desde o crescimento, participação no mercado a até mesmo saída e liquidação, entre outras. Para tanto, os gerentes devem possuir um conjunto de informações diferentes para cada fase do ciclo.

A adoção desses indicadores possibilita apontar aos acionistas e investidores, em que estágio a empresa se encontra em termos econômicos e financeiros,

5.1.3 Perspectivas dos Processos e Negócios (PN)

O objetivo desta perspectiva é empregar indicadores que avaliem o desempenho da inovação, da operação e do pós-venda, dentro da cadeia de valor, entendida como a seqüência da transformações pelas quais passam os insumos, que de alguma maneira, agregam valor ao cliente.

No modelo proposto, a perspectiva dos Processos e Negócios está voltada à mensuração da capacidade da Organização em integrar pesquisas e

desenvolvimento de novos produtos às necessidades dos clientes. Exemplo de indicadores dessa perspectiva são: atendimento de pedidos, produtos sem defeito por mil, estocagem, operações e logística. Ou seja, esses indicadores identificam em que processos de negócios a empresa deverá se destacar no mercado e como satisfaz seus clientes.

Também, de uma forma mais detalhada, os indicadores de competitividade dos processos e negócios avaliam as necessidades dos clientes, as condições de mercado, as alternativas de solução e desenvolvimento de produtos; como também, a fase de pós-venda relacionada com a garantia, devoluções, defeitos por milhão. Usualmente, as medidas de avaliação de desempenho estão direcionadas a identificar melhorias nos sistemas existentes; quando, na visão da proposta, o correto seria que estivessem voltadas para avaliar o valor que a cadeia de processos agrega aos produtos e serviços da organização.

Um dos elos da corrente de processos de negócios é o estágio de inovação ou desenvolvimento de novos produtos e serviços; e, pela ótica da competitividade, a inovação pode ser considerada a mais importante. Essa fase é um processo crítico para o futuro da empresa, pois junto com a eficácia e a eficiência do lançamento de novos produtos no mercado, se torna mais importante do que o gerenciamento das operações do dia-a-dia da empresa.

Por outro lado, produzir e inovar, na perspectiva dos processos e negócios, permite à empresa identificar os pontos críticos para atingir o máximo de eficiência para alcançar os objetivos da empresa, de seus acionistas e de seus clientes.

5.1.4 Perspectivas da Aprendizagem e do Conhecimento (AC)

Para que as organizações possam prosperar, precisam criar um conjunto de funções e qualificações que permitam aumentar o desempenho do conhecimento e aprendizagem, isto é, aprender a aprender, aprender a disseminar e usar o conhecimento. Isso faz com que seja necessário criar indicadores na perspectiva de aprendizagem e conhecimento, com os quais se procura identificar a infra-estrutura necessária para gerar crescimento e melhorias a longo prazo, que vão desde a contratação de pessoas até a implementação de sistemas e procedimentos organizacionais. Ainda, está implícita a capacidade e competência que a empresa precisa para se tornar competitiva, de forma a permitir que as mentes e capacidades criativas de seus componentes sejam alinhadas com os objetivos organizacionais.

Também, os indicadores de competitividade na perspectiva da aprendizagem e conhecimento deverão medir a capacidade que os colaboradores têm de desenvolver, inovar e fomentar ações em favor das atividades empresariais; avaliar a capacidade e a eficiência dos sistemas de informações, como também, a motivação, o *empowerment* e o alinhamento estratégico da organização quanto à competitividade. Basicamente, os indicadores de aprendizagem e conhecimento provêm de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Assim, pode-se concluir que os objetivos das medidas da Aprendizagem e do Conhecimento são as forças que vão mover a empresa no sentido de criar a infra-estrutura que ela precisa para atender aos objetivos definidos nas outras três perspectivas.

Além disso, os indicadores de aprendizagem e conhecimento devem estar voltados para o aprendizado ou a formação de colaboradores e estes devem, de alguma forma, refletir satisfação, motivação, produtividade e retenção de clientes.

5.1.5 Perspectiva do Cliente (CL)

No passado, as empresas, para ter sucesso, focavam suas forças, pois dependiam de sua capacidade de promover o desempenho de seus produtos. Hoje, pode-se dizer que as empresas precisam transformar sua missão e estratégia, de forma tal, que satisfaçam às necessidades e encantem os clientes, ou seja, levem ao cliente o conjunto de benefícios que eles esperam.

De outra forma, hoje, trata-se de conferir aos produtos e serviços determinados níveis de confiabilidade, durabilidade e desempenho que os clientes esperam.

Para isso, a ênfase deve ser deslocada da realização de vendas, para a construção de relacionamentos com clientes.

Dessa maneira, a empresa deve avaliar a satisfação de seus clientes, regularmente. Medir a satisfação do cliente se constitui num dos maiores desafios para a empresa. A retenção e a conquista de novos clientes é o resultado eficiente de atendimento e satisfação das necessidades por eles apresentadas. Entretanto, a aferição ou pesquisa direta da satisfação do cliente, nem sempre garante que a empresa está se conduzindo bem neste quesito.

Melhorando a explicação, quando o cliente diz que está satisfeito, isso não garante seu retorno. A literatura informa que somente quando ele diz que está totalmente satisfeito, a probabilidade de retorno pode tornar-se próxima a 100%.

A empresa, na perspectiva do cliente, não só deve alinhar as medidas de avaliação e satisfação, como lealdade e retenção;mas, principalmente, encontrar indicadores que apontem as tendências que lhes possibilitem desenvolver soluções de valor para os clientes.

Também a empresa poderá estabelecer uma distinção entre os tipos de

clientes que pretende atender, como por exemplo, clientes classe “A”, aqueles que almejam alto valor agregado e os da classe “B” abrangendo aqueles que escolhem o fornecedor apenas em função do preço.

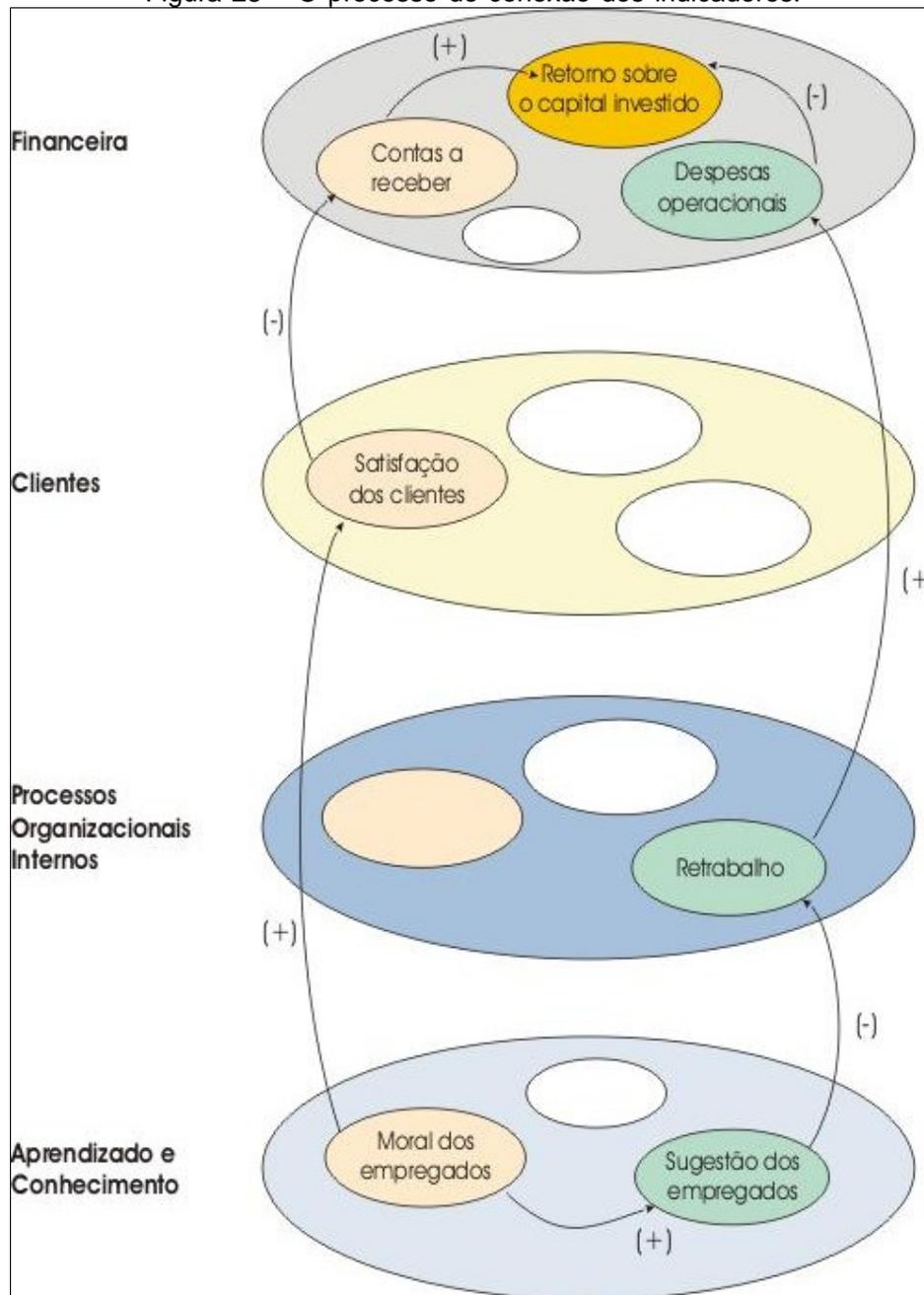
5.2 *Feedback* e Conexão dos Indicadores.

O modelo procura testar continuamente a estratégia. O *feedback* dos indicadores permite aos gestores saber, a qualquer momento, se a estratégia está de fato funcionando e, em caso negativo, auxilia o entendimento do porquê. Os indicadores traduzem a conexão da estratégia sobre as relações de causa e efeito. Os indicadores constituem um sistema de *feedback* capaz de testar e validar as hipóteses embutidas na estratégia da unidade de negócios. Ao fixar metas no processo de planejamento, a empresa está prognosticando as relações de desempenho e as variações daí decorrentes, como por exemplo, estimar o tempo necessário de treinamento dos colaboradores, com isso também estima-se a magnitude do aumento da capacidade de vendas.

Como já se referiu, o modelo envolve os partícipes da estratégia não somente do lado financeiro, mas principalmente, produz aprendizado para formar correlação entre as demais perspectivas, possibilitando uma análise mais objetiva das interligações quantitativas dos indicadores que proporcionam a viabilização da estratégia. Na figura 28, procura-se demonstrar esta conectividade entre as quatro perspectivas.

A medida que se aplica o modelo na organização percebe-se que esta cria e desenvolve um novo tipo de conhecimento organizacional que é o de alinhar os indicadores às perspectivas estratégicas.

Figura 28 – O processo de conexão dos indicadores.



Fonte: Adaptado (SERRA, 2000, p. 192)

A figura 28 mostra as correlações possíveis e necessárias entre os indicadores das quatro perspectivas. Observe-se a correlação entre o moral dos colaboradores, indicador da perspectiva do aprendizado e conhecimento, e a satisfação dos clientes, indicador da perspectiva dos clientes. A satisfação do cliente, por sua vez, se correlaciona com o pagamento mais rápido das faturas, relação que gera redução

nas contas a receber e, assim, maior retorno sobre o capital investido.

A figura também mostra a correlação entre o moral dos colaboradores e quantidade de sugestões apresentadas e a redução do volume de retrabalho, que são indicadores da aprendizagem e conhecimento.

A comprovação dessas correlações ajuda aos gestores a prosseguirem com a estratégia escolhida; em caso contrário, a não correlação é um indício de que a estratégia empregada não é correta, ou ainda, de que os indicadores escolhidos não são os que deveriam dar sustentação à estratégia.

5.3 Construção do Modelo

Para o adequado funcionamento de uma organização é necessário que haja uma maneira de aferição estruturada das ações, que possa assegurar o atendimento das estratégias, que por sua vez procuram alcançar resultados.

Isso pode ser mostrado em uma matriz importância-desempenho que, como o nome indica, posiciona cada fator competitivo de acordo com seus escores ou classificações nesses critérios.

Partindo do princípio de que a avaliação é fundamental, então é necessário desenvolver maneiras para que esta análise seja possível. As empresas que possam vir a usar o modelo Placar de Indicadores, como um sistema de gerenciamento estratégico têm duas situações a relevar:

- a) primeiro, precisam organizar um placar de indicadores; e
- b) segundo, devem utilizar o placar de indicadores.

Em outras palavras, fica claro que uma situação não existe sem a outra.

Para permitir o gerenciamento das informações formuladas nas quatro

perspectivas, que fundamentam o modelo proposto, desenvolveram-se critérios para a mensuração dos indicadores, conforme os quadros 17, 18, 19, 20, 21 adiante ilustrados. Através desses critérios será possível definir um *scorecard* médio para cada conjunto de indicadores estratégicos. Pretende-se com isso, que seja possível otimizar o uso das informações empresariais que servem como base para medição do conhecimento no desenvolvimento de vantagens competitivas.

O critério adotado na construção de uma matriz 4x7, para adequação e identificação de geradores de competências, como já foi explicitado anteriormente, foi assim definido, pois através do emprego da perspectiva financeira de forma isolada, não se consegue suprir todas as necessidades de informações gerenciais para análise e tomada de decisão.

Assim, estabelecendo um conjunto de sete direcionadores, espera-se permitir que os objetivos corporativos sejam disseminados e transmitidos aos diversos níveis hierárquicos da empresa; e com isso, pretende-se que estes sejam traduzidos aos colaboradores, possibilitando acompanhamento do desempenho do negócio e estabelecendo ligação da Gestão Estratégica.

O quadro 13 apresenta uma visão geral do modelo para avaliação dos indicadores estratégicos formatados segundo a escala de Likert². A escala de Likert mede atitudes expressas através de pontuação para cada indicador que, na presente proposta, parte do valor mínimo 1, indicando insuficiência, até um valor máximo 7, que indica posição ótima.

² - FONSECA (2004). Medir atitudes através de opiniões acerca de uma determinada situação.

| PERSPECTIVAS | | INDICADORES ESTRATÉGICOS DE COMPETITIVIDADE | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------|---|---|--|-----------------------|---------------------------------|-------------|--------------------------------------|-----------------------|------------------|---|--|----------------------|
| | | Indicadores | AVALIAÇÃO | | | | | | | POSIÇÃO % | | | Objetivo Estratégico |
| | | | In s u f i c i e n c i a | M u i t o f r a c o | F r a c o | R e g u l a r | B o m | M u i t o b o m | Ó t i m o | M e t a | P e r í o d o a n t e r i o r | P e r í o d o a t u a l | |
| Escala de avaliação | 1 A | 2 B | 3 C | 4 D | 5 E | 6 F | 7 G | | | | | | |
| Financeira | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | | | | |
| | SOMATÓRIA | | | | | | | | | | | | |
| | IMFI | | | | | | | | | | | | |
| Processos e Negócios | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | | | | |
| | SOMATÓRIA | | | | | | | | | | | | |
| | IMPN | | | | | | | | | | | | |
| Clientes | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | | | | |
| | SOMATÓRIA | | | | | | | | | | | | |
| | IMCL | | | | | | | | | | | | |
| Aprendizagem e Conhecimento | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | | | | |
| | SOMATÓRIA | | | | | | | | | | | | |
| | IMAC | | | | | | | | | | | | |

Quadro 13 – Modelo para avaliação dos indicadores estratégicos

Onde

IMFI = Indicador Médio Financeiro - IMPN = Indicador médio dos processos e negócios

IMCL = Indicador médio dos clientes - IMAC = indicador médio da aprendizagem e conhecimento

No quadro 14 estão referenciadas as fórmulas para o cálculo do indicador médio de cada perspectiva.

5.2.1 Construção do Indicador Médio da Perspectiva

Para construir o Indicador Médio, de cada uma das quatro perspectivas Financeira, Aprendizado e Conhecimento, Processos e Negócios e do Cliente, utilizar-se-á o quadro 13 e as equações do quadro 18, onde as variáveis qualitativas dos indicadores representarão o esforço empreendido para a maximização da eficiência organizacional para atingir competitividade. A avaliação quantitativa dos indicadores receberá pontuação de 1 a 7. A somatória das pontuações recebidas será dividida pelo número de indicadores, constituindo assim, o Indicador Médio de cada perspectiva.

Para a construção do Placar de Indicadores do Conhecimento a organização deverá elaborar conjuntos de indicadores. A proposta adota os indicadores para cada uma das quatro perspectivas indicadas no quadro 9, do capítulo 4. Entretanto, como já foi dito, os indicadores podem ser substituídos e ampliados de acordo com a característica da organização, preservando-se, porém, as funções de cada perspectiva.

O formulário apresentado no quadro 13 é composto de colunas e linhas. Nas linhas são apresentados os indicadores de cada uma das quatro perspectivas, além do indicador médio para cada perspectiva. Nas colunas são apresentadas as escalas de valores, posição da empresa e objetivo estratégico.

Na coluna **indicadores**, estão definidos os indicadores relacionados com a estratégia da perspectiva. A coluna **avaliação** consiste na pontuação atribuída pelo avaliador, usando a escala de Likert para cada item avaliado individualmente; apresenta a pontuação de 1 a 7, em cada coluna respectiva.

Na coluna **posição**, está a meta corporativa a ser atingida e as demais informações que facilitarão ao avaliador, na tomada de decisão, no momento de

inferir, quais os pontos que condizem com a realidade avaliada e servem também para medir até que nível se atingiu aquela meta, estabelecendo ainda um comparativo com o segmento de mercado.

A coluna **objetivo estratégico** identifica a meta que a empresa está buscando.

5.2.2 Simbologia e Pesos dos Indicadores

Como já foi referenciado anteriormente, no modelo proposto, Placar de Indicadores do Conhecimento, o número de indicadores sugeridos em cada perspectiva é 7. Acredita-se que, com a adoção desse número, se terá uma avaliação consistente. No entanto, para que se reflita a eficiência da estratégia sob a ótica de cada perspectiva, acrescentaram-se pesos a cada uma delas conforme listado quadro 15.

| Indicadores Estratégicos do Scorecard | Simbologia | Peso |
|--|-------------------|-------------|
| Financeiro | FI | 1 |
| Processos e Negócios | PN | 2 |
| Clientes | CL | 3 |
| Aprendizagem e Conhecimento | AC | 4 |

Quadro 15 - Simbologia e Pesos dos Indicadores

Os pesos têm como função principal, dar uma maior ênfase em ordem crescente a cada uma das perspectivas, ou seja, demonstrar o perfil estratégico do que a organização quer ser em termos de competitividade. Assim, o perfil estratégico da organização será um modelo para alocar recursos na perspectiva desejada. Da mesma forma, irá informar em quais oportunidades e indicadores a empresa deverá investir para aumentar sua competitividade.

Para ilustrar o que foi dito, o quadro 16 procura mostrar o perfil estratégico, que pode significar o alvo para todas as decisões que a organização irá tomar para tornar-se competitiva.

| PERFIL ESTRATÉGICO | | |
|---|---------------------|---------------------|
| PERSPECTIVA | MAIOR ÊNFASE | MENOR ÊNFASE |
| FINANCEIRA | ➤ | ➤ |
| PROCESSOS E NEGÓCIOS | ➤ | ➤ |
| CLIENTES | ➤ | ➤ |
| APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO | ➤ | ➤ |
| QUESTÕES ESTRATÉGICAS | | |
| Quais indicadores devem ter maior ou menor ênfase nas quatro perspectivas, força propulsora orientada para: <ul style="list-style-type: none"> • o lucro • o crescimento • o produto • o mercado • o cliente • a inovação • a tecnologia • a aprendizagem • outras | | |

Quadro 16 - Modelar o perfil estratégico

O perfil estratégico tem a função de facilitar aos colaboradores e gestores da empresa, a filtragem dos indicadores de direção da estratégia para a tomada de decisão, visando o futuro da organização. O resultado de um raciocínio estratégico produzirá um perfil, não só de produtos e clientes, mas também indicando o que enfatizar e o que não enfatizar, para aproveitar as oportunidades competitivas.

Por ser um processo altamente interativo, o perfil estratégico exige o direcionamento dos esforços na identificação dos vetores que promovam a competitividade de forma a evitar desperdício em assuntos sem relevância.

Com isso, as oportunidades com características de sucesso devem ser perseguidas, enquanto aquelas que não oferecem maior ênfase de obtenção do sucesso, pelo menos no momento da análise, devem ser afastadas ou armazenadas, para uma possível aferição no futuro.

Como simbologia para cada perspectiva, utilizaram-se as duas letras maiúsculas, que mais representam o título, como mostra o quadro 15.

Os pesos foram propostos utilizando-se o seguinte critério:

- c) os objetivos da aprendizagem e conhecimento devem ser traçados para a empresa crescer e aprender. São essas forças que vão mover a empresa no sentido de criar capital intelectual que, por consequência, é refletido ao longo prazo nas demais perspectivas. Assim, se atribui peso 4, sendo o de maior influência no conjunto do modelo;
- d) se o conhecimento é peça chave da empresa, então, este deve ser direcionado para identificar o segmento de mercado e os clientes. É este segmento que representa a origem das receitas previstas no item objetivos financeiros, que recebeu peso 1. Na perspectiva de clientes é que a empresa procura avaliar, entre outras, as medidas de satisfação e retenção, para o que se deu o peso 3; e
- e) os objetivos dos processos de negócios só podem ser desenvolvidos pela empresa a partir da definição ou identificação das medidas de desempenho, que provocarão a satisfação dos clientes, ou seja, pela percepção das oportunidades de melhoria ou mudança dos procedimentos existentes no desenvolvimento de soluções inovadoras e criativas dos bens e serviços oferecidos, para o que se definiu o peso 2.

5.3.1 Critérios para o Cálculo da Zona do Conhecimento

O conhecimento, como já se referiu anteriormente, pode ser considerado como o motor do desenvolvimento da organização.

A Zona do Conhecimento pode definir-se como sendo a responsável pela criação de conhecimento, ou ainda, aquela que aplica o conhecimento existente na organização, para torná-la competitiva.

Para calcular a Zona do Desempenho no Termômetro utiliza-se o *Scorecard* Médio de cada perspectiva, calculado segundo a equação do quadro 17.

$$ZD = \frac{(IMFI \times 1 + IMPN \times 2 + IMCL \times 3 + IMAC \times 4)}{10}$$

onde

ZD = Zona de desempenho

IMFI = Indicador Médio Financeiro

IMPN = Indicador Médio dos Processos e Negócios

IMCL = Indicador Médio dos Clientes

IMAC = Indicador Médio da Aprendizagem e do Conhecimento

Quadro 17 - Equação de cálculo do desempenho no Termômetro

5.4 Termômetro do Grau do Conhecimento

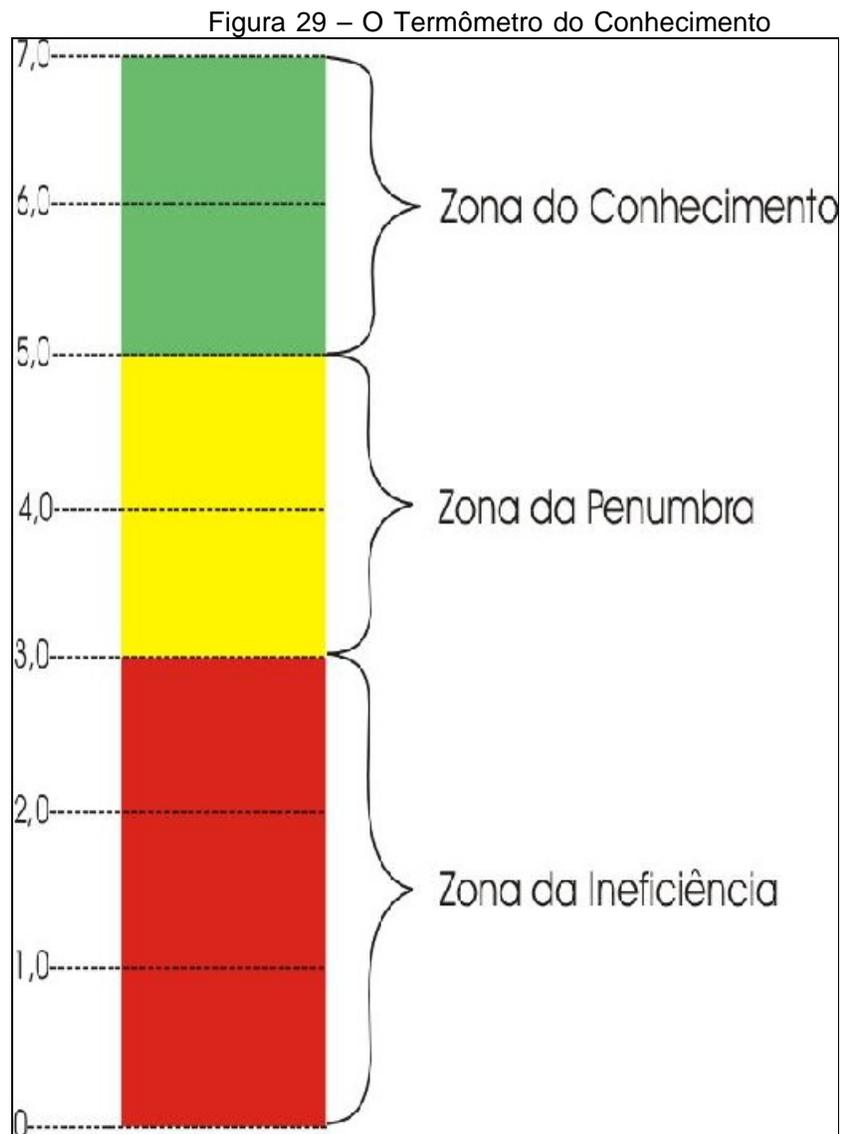
Antes que os gerentes possam idealizar uma abordagem de melhoramento de suas operações, precisam saber quão boas elas já são. A urgência, direção e prioridades de melhoramento serão determinadas, parcialmente, identificando se o atual desempenho de uma operação é julgado bom, ruim ou indiferente. A medida de desempenho é o processo de quantificar a ação, onde medida significa processo de quantificação e o desempenho é presumido como derivado de ações tomadas pela administração.

Depois que uma empresa mediu seu desempenho, usando um conjunto de medidas parciais, precisa julgá-lo, considerando se o desempenho é bom, mau ou etc. Há diversas formas de fazer isso, cada uma das quais envolve comparação do nível de desempenho, que inclui padrões históricos, alvos, concorrência, etc.

A prioridade para o melhoramento, que deveria ser dada a cada indicador, segundo as diferentes perspectivas, pode ser avaliada a partir de sua importância e de seu desempenho.

Isso pode ser demonstrado em uma escala que, como o nome já indica, posiciona a evolução do conhecimento de acordo com o seu escore. Em outras palavras, o nível de evolução da Grau do Conhecimento Organizacional pode ser visto como uma dinâmica mensurável numa escala quali-quantitativa de desempenho.

A figura 29 mostra a Escala do Conhecimento dividida em zonas de desempenho. Nessa escala, três situações amplas avaliam o Conhecimento Organizacional, que são: zona da ineficiência, zona da penumbra e zona do conhecimento.



Fonte: Adaptado (KANITZ,1978,p.96)

O Termômetro da Gestão Conhecimento é a ferramenta utilizada para apontar o grau da evolução do Conhecimento Organizacional e serve como complemento do

Placar de Indicadores.

O quadro 18 mostra que as três zonas ainda podem ser subdivididas em três subzonas, a saber, zona adequada, zona de melhoramento e zona de ação urgente. As subzonas podem ajudar os gestores a evitar a visão de túnel, ou ainda, evitar que cada pessoa enxergue, uma situação ou causa a partir de sua própria visão. Mesmo quando existe uma estratégia não declarada em uma empresa, existem muitas interpretações.

O modelo proposto procura alinhar a estratégia para um modo gerencial pró-ativo ao invés de reativo. Ainda, se pretende com a divisão em subzonas, alinhar o processo estratégico para determinar uma direção futura da organização, através da qual, a equipe de gestores possa pensar nos assuntos qualitativos da empresa e do ambiente que ela enfrenta.

A complexidade do movimento das condições que provocam competitividade poderão retardar a reação da empresa. A subdivisão do Termômetro em subzonas poderá auxiliar a empresa na tomada de uma decisão que leve à competitividade.

Sugere-se ainda a comparação com períodos anteriores para avaliar se a tendência de crescimento na escala do Termômetro é regressiva ou se há uma tendência decrescente.

| Faixas do Conhecimento | Pontuação Correspondente | Subzonas | Programas de ações sugeridas |
|---|--------------------------|----------------|---|
| Área do conhecimento considerada muito boa e de alto grau | 6,1 a 7,0 | Adequada | Ganhos de eficiência e sustentabilidade |
| Área do conhecimento considerada boa | 5,1 a 6,0 | | Assegurar posições e prioridades |
| Área do conhecimento considerada média. Uma situação indefinida | 4,1 a 5,0 | Melhoramento | Desenvolver competências |
| Área de ineficiência de pequeno grau | 3,1 a 4,0 | | Redefinir os processos |
| Área de ineficiência considerada de médio grau | 2,1 a 3,0 | Ações urgentes | Redefinir o negócio |
| Área de ineficiência considerada de alto grau | 1,1 a 2,0 | | Processo de fim de jogo |
| Área de ineficiência considerada de altíssimo grau | 0,0 a 1,0 | | Sair do negócio |

Quadro 18 – As subzonas do termometro

Fonte: Adaptado (JÓIA 2001)

5.4.1 Zona do Conhecimento

A graduação entre 5,1 e 7,0 determina a posição da Organização no desenvolvimento de suas práticas e habilidades que agregam valor. As organizações posicionadas nessa faixa, podem ser caracterizadas como empresas que praticam, efetivamente, a Gestão do Conhecimento, o que se constituirá em um diferencial de vantagem competitiva, permitindo a antecipação frente aos concorrentes no mercado. Isto é determinado pelas características da organização, como, o crescimento das vendas, ou a participação de mercado, e ainda uma posição competitiva.

Ainda em sua subdivisão, ou seja, na Zona Adequada, onde os desempenhos podem se mover para cima ou para baixo, o modelo procura facilitar práticas de gestão e até mesmo a tomada de decisão.

Os fatores competitivos que se encontram nessa área devem ser considerados satisfatórios, pelo menos no curto prazo. A longo prazo, todavia, a organização deseja levar seu desempenho ao topo da fronteira, devendo para isso praticar o conhecimento com maior eficiência e intensidade.

5.4.2 Zona de Penumbra

Nesta área, com graduação de 3,1 a 5,0, está definida a necessidade de resposta da organização reagindo a restrições que retardam a competitividade. Esta área aponta que a organização está na linha limite do processo de desenvolvimento do conhecimento.

As empresas, que estão dentro desta faixa, terão que se fortalecer em termos da Gestão do Conhecimento, sob o risco de, ao não fazê-lo, cair na zona de ineficiência. Qualquer fator competitivo, que se encontre abaixo da fronteira inferior

da Zona de Melhoria, poderá trazer problemas para a organização, e há necessidade de providências imediatas, no sentido de impulsioná-la para as fronteiras superiores.

Desta forma, todos os elementos construtivos de gestão devem ser aplicados com o uso eficiente do conhecimento, como ação produtiva de resultados competitivos.

5.4.3 Zona de Ineficiência

A graduação entre 0,0 e 3,0 indicará o tamanho da ameaça à qual a empresa estará sujeita. Daí, o modo de atuar da empresa deverá ser com relação às ameaças existentes, tendo uma ação preemptiva, ou seja, alternar-se entre as sub-zonas para que possa agir, com antecedência, sem depender da sinalização de outras ações, para retardar ou limitar os danos, ou como se diz: “destruir o míssil antes que ele seja disparado”. As empresas que se situarem nesta faixa do Termômetro e não modificarem seu posicionamento, ou seja, as suas práticas e culturas do conhecimento organizacional, por certo não responderão com eficiência aos colaboradores, fornecedores e clientes, com isso, terão extrema dificuldade para sobreviverem no mercado. A subdivisão da zona indica possíveis ações que devam ser tomadas. Estas ações podem ser consideradas críticas e urgentes. O objetivo de curto prazo deve ser, melhorar o desempenho dos indicadores desta zona, ou pelo menos, levá-los até a Zona de Melhoria ou, até mesmo, tomar decisões mais drásticas, como a liquidação do negócio.

No entanto, a simples resposta de qual o ponto ótimo, quais as variáveis básicas para solução de um problema, é de valor limitado. Para tanto, é necessária a aplicação do conhecimento, no sentido de transformar essas variáveis em ação competitiva; como também, uma solução sistemática dos problemas com a

experimentação de novas abordagens.

5.5 Considerações do Capítulo

Neste capítulo, procurou-se atender ao objetivo geral da pesquisa, que é o desenvolvimento de um modelo para auxiliar na tomada de decisão estratégica competitiva na organização.

O modelo desenvolvido procurou preencher a lacuna existente naqueles que serviram de fundamento, possibilitando medir em que estágio se encontra a empresa através de indicadores de Conhecimento, como, também, sugerir possíveis ações.

CAPÍTULO 6 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Neste capítulo será apresentada a aplicação do modelo proposto, tendo como intuito principal a validação do mesmo, bem como, incorporar à pesquisa os conhecimentos resultantes da aplicação.

6.1 A Empresa Laboratório

Para aplicação prática do modelo proposto utilizou-se a empresa ALIMENTOS SUL BRASIL LTDA(fictício), que atua, principalmente, na comercialização de alimentos. A empresa foi fundada em 1990 e está localizada no Oeste Paranaense, mais precisamente, na cidade de Cascavel, sendo constituída sob a forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, podendo ser classificada como empresa de pequeno porte, se consideradas as características do setor em que atua.

Como já mencionado no capítulo 1, o desenvolvimento da pesquisa caracterizou-se como sendo um estudo exploratório. Também se utilizou o método dedutivo e a pesquisa bibliográfica para a formação do referencial teórico e do estudo centrado em uma única empresa.

Seguiu-se uma rotina a partir da missão e da visão da organização destacando seus valores e crenças fundamentais. Identificaram-se o mercado alvo e os produtos principais da organização.

Os dados foram coletados através de questionários com questões objetivas e fechadas.

Do universo pesquisado, aplicou-se o questionário a 240 clientes, 50 colaboradores e 3 diretores.

A região em que a empresa atua pode-se denominar como Região Sul,

envolvendo parte dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

6.2 Aplicação do Modelo

Apresentada a empresa, unidade base para o estudo e aplicação do modelo, far-se-ão as análises que darão sustentabilidade a proposta.

Conforme já mencionado, a avaliação está diretamente associada aos eventos futuros que afetarão o empreendimento. O processo de avaliação desse empreendimento, todavia, também inclui situações que envolvem incerteza.

Conceitualmente, pode-se dizer que um modelo, sistema ou ferramenta de gestão de uma empresa dependem de medição, informação e análise.

As medições, ou seja, as avaliações propostas pelo modelo devem estar em consonância com a estratégia organizacional abrangendo as quatro perspectivas, ou seja, financeira, processos e negócios, clientes e a da aprendizagem e do conhecimento.

Medir a posição da organização em uma escala métrica, tem como objetivo, comparar as metas estabelecidas pela empresa. A mensuração explicita as relações, em grau, de cada indicador com os objetivos nas diversas perspectivas. O grau apontado pelo modelo, com relação a cada perspectiva indicará se os resultados estão em consonância com o objetivo estratégico.

Ao iniciarmos um processo de avaliação, devemos eleger quais as variáveis ou a variável quantitativa que conduzirá essa avaliação.

O conjunto de indicadores utilizados nas quatro perspectivas leva em conta indicadores de negócio e a qualidade do desempenho da organização.

Pode-se dizer que os indicadores de negócio consideram a empresa como fornecedora de produtos ou serviços a seus clientes, principalmente, levando-se em

conta a interação desta com o meio ambiente em que está inserida. Por outro lado, os indicadores de qualidade e desempenho avaliam os processos de negócio, bem como, a capacidade de desenvolver o conhecimento da organização.

A adoção de indicadores estratégicos, para que mensurem o desempenho organizacional, em termos das quatro perspectivas do modelo, constitui-se em instrumentos potenciais para que a empresa possa tornar possível a consecução de sua missão, enquanto entidade de negócios e, inclusive, como entidade social. Ao mesmo tempo, esses indicadores do modelo procuram mostrar o que a empresa apresenta, de um modo equilibrado a potencialidade de suas forças.

Esses indicadores estratégicos introduzem na gestão organizacional uma forma de alertar os dirigentes para aspectos importantes, que, separada ou complementarmente, contribuem para a conexão dos objetivos de longo prazo com os resultados e ações de curto prazo.

É notório, que ao avaliar uma meta ou empresa, de forma não numérica, são envolvidas decisões subjetivas. É a isso que o modelo se propõe, eliminar, ou melhor, reduzir a subjetividade dos agentes do empreendimento, através da adoção de uma escala de valores, que torne mais perceptível esta avaliação.

Genericamente, e apenas para efeito de ilustração, uma vez que a organização pode ter seu próprio conjunto de indicadores, na construção destes devem ser considerados alguns fatores, tais como: gestão global, satisfação dos clientes, qualidade dos produtos e serviços, e dentre outros a própria experiência do gestor.

Os indicadores de satisfação do cliente podem mensurar as expectativas dos clientes, o relacionamento e a satisfação dos mesmos. Os indicadores da qualidade dos produtos e serviços devem mensurar os projetos de lançamento de produtos e serviços, bem como, a qualidade dos processos do negócio e o apoio à melhoria

contínua. E por fim, os indicadores de gestão global procuram voltar-se para a responsabilidade comunitária e os resultados econômicos.

Para validação da proposta foram utilizados indicadores econômicos, dos clientes, dos processos e negócios e da aprendizagem e conhecimento.

Para validação do modelo, inicialmente, foram definidos os indicadores em conjuntos de sete para cada perspectiva, conforme descrito na seção 5.2 do capítulo anterior e, seguindo os seguintes passos:

- a) estabelecimento da meta e do objetivo estratégico;
- b) seleção dos indicadores que formam o conjunto de cada perspectiva;
- c) levantamento das informações de cada indicador, internamente e externamente; e
- d) análise, interpretação e *feedback* das informações obtidas para avaliação do modelo.

6.2.1 Estabelecimento da meta e do objetivo estratégico

Admitindo que a estratégia é a coordenação dos esforços para atingir um resultado, partiu-se da identificação desta, como base necessária, para em seguida, aplicar o modelo na empresa.

A construção de um objetivo deve basear-se em algo que se acredita. A empresa expressa-se por meio de comportamentos rotineiros e voluntários, sem que, necessariamente, esses valores contribuam para o cumprimento da missão organizacional.

Em termos de estratégia, muito embora não formal, observou-se que a empresa acredita ser uma vantagem competitiva, atingir a 100% dos clientes cadastrados. Para tanto, procura priorizar o atendimento ao cliente, investindo em ações para esse fim, como por exemplo, entender o cliente e produzir bens ou

serviços dentro das necessidades do mesmo.

6.2.2 Seleção dos indicadores

Para o desenvolvimento dos indicadores estratégicos de cada perspectiva do modelo, foram considerados dados e informações disponíveis na empresa, tais como, balanços, registros de vendas, relatos de ocorrências, além da própria literatura existente.

O resultado desta seleção está representada no Quadro 24. Os indicadores utilizados para aplicação do modelo foram definidos na reunião de trabalho já descrita no Capítulo 1, utilizando-se informações da própria empresa e da literatura.

| Perspectiva financeira | Perspectiva dos clientes |
|--|---|
| Aumento das receitas Aumento do lucro líquido Aumento da receita por colaborador Lucro por colaborador Retorno sobre ativo líquido Receitas de novos clientes, sobre receitas totais Receitas de negócios perdidos sobre receitas totais | A empresa tem um tratamento diferenciado – mesmo que eletrônico O tempo de entrega a partir do pedido você julga Qual a imagem da empresa em relação aos outros fornecedores Quando você necessita de uma informação o tempo de demora é? Quando há um problema com produtos, você considera as soluções A qualidade dos produtos você considera Qual a importância de ter produtos dessa marca |
| Perspectiva dos processos e negócios | Perspectiva da aprendizagem e do conhecimento |
| Novos produtos lançados no período Distribuidores treinados sobre o total de distribuidores Reclamações sobre o total de pedidos atendidos Pedidos atendidos sobre o total de emitidos Demora na solução de problemas Sugestões de funcionários sobre o total de sugestões Clientes que utilizam o <i>service delivery</i> | Colaboradores com curso superior / total de colaboradores Especialistas / total de envolvidos na atividade Horas de treinamento / horas trabalhadas Investimento em P&D novos produtos ? Receita total Número de oportunidades de negócios captadas junto à base de clientes Rotatividade de empregados / total de empregados Empregados temporários / empregados efetivos |

Quadro 19 - Indicadores do Modelo

Definidos os indicadores montou-se o questionário para pesquisa, que foi respondido pelos funcionários e clientes. Os diretores responderam as questões conforme definido na reunião de trabalho.

O período considerado para aplicação foi o início e fim do segundo semestre de 2003.

Os dados da pesquisa, as informações internas da empresa e a própria

observação do pesquisador é que foram utilizados para a montagem dos indicadores estratégicos utilizados para validação do modelo estão resumidos nos Apêndices 5 e 6, que resultaram nos quadros 24, 25 e 26, que serão apresentados na próxima seção.

6.2.3 Levantamento das informações de cada indicador.

Com base nos registros da empresa já informados, foi obtida uma série de indicadores organizados de forma estruturada e com o cuidado de fazer uma ligação entre as quatro perspectivas. No entanto, alguns desses indicadores não faziam parte das informações existentes e foram definidos como importantes, também, na reunião de trabalho.

Dentre os indicadores econômicos, parte deles fazem parte das análises dos balanços; e outros como, receitas de negócios perdidos, receitas de novos clientes, ou aumento de receita por colaborador, foram escolhidos e incorporados à perspectiva financeira.

Já os indicadores das demais perspectivas, processos e negócios, clientes e aprendizagem e do conhecimento, não constavam nos registros da empresa; para tanto, na mesma reunião, foi definido que os indicadores para essas perspectivas seriam os que se encontram na literatura, e então foram escolhidos de comum acordo, na reunião.

Da mesma forma, os pontos dos indicadores da perspectiva dos clientes foram atribuídos por eles, através do questionário respondido. As demais questões foram respondidas pelo grupo de trabalho, exceto, a pergunta, sugestões de funcionários efetivamente utilizadas, que foi respondida pelos próprios funcionários.

Assim, teve-se o cuidado de simplificar ao máximo a definição dos indicadores, pois a idéia era quantificá-los e, principalmente, que fossem entendidos.

Para atender os objetivos específicos, percebe-se que as práticas de gestão estratégica utilizadas é que definiram a missão da empresa, muito embora, de forma restrita e não formal, como sendo, “servir ao cliente por meio do fornecimento de mercadorias, com qualidade, tendo como consequência o lucro”. Também, observa-se que a visão da organização, o que ela espera ou deseja para o futuro, está amparada no paradigma da projeção do desempenho do presente, comparado ao desempenho do passado, acreditando que o futuro, dependerá, basicamente, do comportamento econômico do passado. Porém, ainda na observação, tanto missão, quanto visão não são compartilhadas por todos na empresa; mas, somente, por parcela deles, mais precisamente os denominados colaboradores administrativos e os diretores; o que não pode ser definido como uma gestão participativa em sua plenitude voltada para o conhecimento. O desenvolvimento do conhecimento envolve, primeiro, localizá-lo dentro da organização; segundo, disseminá-lo na empresa como um todo. A não disseminação do conhecimento não desenvolve as chamadas redes ou comunidades do conhecimento, que se aglutinam motivadas por interesses comuns.

Ainda, para atender a um dos itens que o modelo proposto sugere para a avaliação dos indicadores e descrito no Quadro 17, o objetivo estratégico, também não explícito ou escrito pela organização, foi definido na reunião de trabalho como sendo: “procurar com que 100% dos clientes comprem regularmente todo mês”.

Prosseguindo na observação, percebe-se que existe um fluxo de informações na empresa que procura eliminar as barreiras quanto à geração de idéias, informações sobre problemas operacionais e sugestões para inovar, entre colaboradores, sejam eles os denominados “chão-de-fábrica”, os administrativos, ou até mesmo, os diretores. Também, o clima organizacional voltado para a

conscientização, a motivação, a educação e o treinamento podem ser considerados como bons, pois mesmo de forma incipiente procuram contribuir para a formação do conhecimento.

A escolha de medidas corretas de avaliação de uma empresa faz-se mister no sentido de buscar o equilíbrio entre sua eficiência (produtividade) e a eficácia (qualidade).

Para que exista a sustentabilidade de uma vantagem competitividade é necessária a prática de acertos e, que estes possam ser possíveis de aferição.

É dentro desse contexto que o modelo se encaixa, pois esta é uma ferramenta gerencial de comunicação onde os valores, metas e objetivos estão refletidos nas perspectivas financeira, dos clientes, dos processos e negócios e da aprendizagem e do conhecimento.

O modelo tem como premissa aferir o acerto das políticas gerenciais através de indicadores estratégicos, segundo cada uma das quatro perspectivas, acima citadas.

A seguir, e com o objetivo de avaliar a empresa na escala do termômetro, antes de utilizar os dados da pesquisa, com o objetivo de identificar adequação e sensibilidade do modelo, simularam-se³ algumas situações possíveis de ocorrerem. Com o uso de dados fictícios, inicialmente, fez-se uma análise de sensibilidade do modelo à mudança de alguns parâmetros. Ehrlich (1982) mostra que pequenas variações nas funções afetam as decisões.

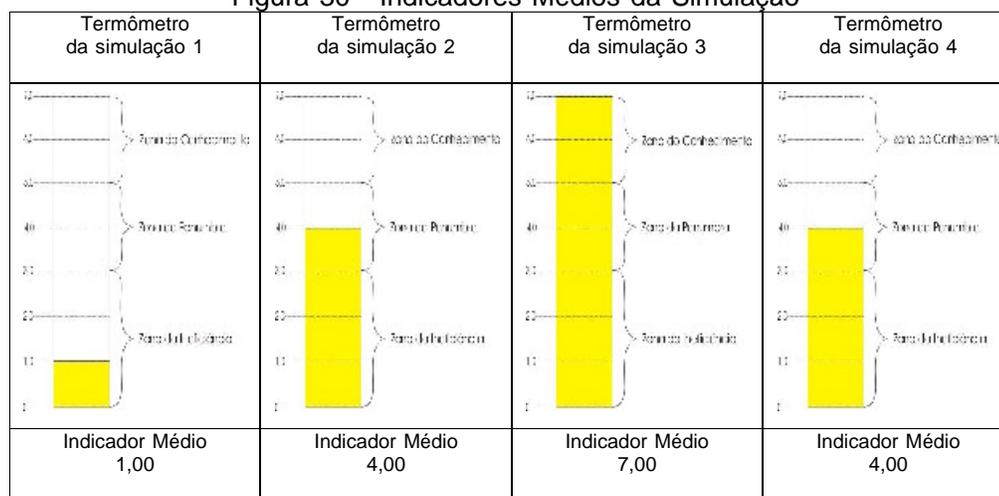
As mudanças ambientais constituem uma das principais forças que alteram a natureza da competição. Os resultados da simulação, apresentados nos apêndices 1, 2, 3 e 4, permitem concluir que o modelo é sensível a qualquer mudança no

comportamento dos agentes do ambiente interno ou externo à empresa que, junto com os indicadores estratégicos, determinam a posição do termômetro, como o ilustrado na figura 29. Essa é uma forte condição para a utilização do modelo, pois permite, a adoção rápida, de ações para tomada de decisão.

As características do ambiente, nível de inflação, tendências políticas, e outras, influenciam as premissas, parâmetros e eventos associados ao desempenho da empresa. A simulação também representa uma probabilidade subjetiva de ocorrência, para cada um dos cenários projetados.

Como já se referiu, o desempenho dos indicadores afetam o atingimento das metas apontadas pela estratégia da empresa. Na simulação demonstrada na figura 30, condições diferentes se apresentam no termômetro, decorrentes das diferentes condições das realidades avaliadas. Os fatores, que provocam o movimento nos índices, são decorrentes da ênfase dada aos indicadores, ou principalmente às ações implementadas pelo capital humano, que geram competitividade, baseadas no conhecimento.

Figura 30 - Indicadores Médios da Simulação



³ - Um método empregado para estudar o desempenho de um sistema.

Na primeira simulação, apêndice A, considerou-se que a pontuação máxima recebida pelos indicadores individualmente seria 1. Essa pontuação é resultante da atribuição de valor dada às variáveis apresentadas no Quadro 24, que no caso real, foram atribuídas pelos agentes envolvidos no processo, referenciados no trabalho, os colaboradores, diretores e clientes.

Como consequência, o Indicador Médio resultante assumiu também o valor 1 (um), fato que posicionaria a empresa na zona de ineficiência e, mais especificamente, na subzona, que vai de zero (0) a um (1). Essa posição, indicada pelo Termômetro, aponta uma situação de altíssimo risco, provocada pela incapacidade de gerar benefícios aos acionistas, que segundo o modelo proposto, leva a uma decisão que sugere a liquidação do negócio, por exemplo.

Já na segunda simulação, apêndice B, o Indicador Médio passando para um valor 4 (quatro), levaria a empresa a uma posição da zona de penumbra, tendo como subzona a faixa de melhoramento, considerada como uma situação de ineficiência de pequeno grau. As causas para essa alteração do indicador médio poderiam ser decorrentes da avaliação possibilitada pelo modelo, que constatou por exemplo, o crescimento nos pontos da perspectiva dos processos e negócios, provocados por treinamento dos distribuidores, ou até mesmo, o lançamento de novos produtos no mercado.

Essa análise possibilita aos administradores a reverem suas políticas gerenciais, incrementando ações que agregam valor aos negócios, através dos indicadores estratégicos.

O emprego contínuo do modelo poderá fazer com que a empresa possa entender qual a melhor situação competitiva, facilitando, inclusive, encontrar novas

ações para a tomada de decisão.

A pontuação 4 está no limite da faixa que sugere redefinição dos processos, estando muito próxima da faixa que aponta o desenvolvimento de competências. Isso denota, que as ações e as forças estratégicas devem concentrar-se nos indicadores da faixa ou subzona imediatamente superior do termômetro, para atingi-la num menor espaço de tempo.

Na terceira simulação, apêndice C, com o Indicador Médio apontado o grau 7, a empresa estaria situada na zona do Conhecimento e Competitividade do termômetro, considerada pelo modelo como sendo muito boa e de alto grau de conhecimento, fazendo com que a empresa se situe na subzona adequada e pratique ações de sustentabilidade. Esta situação denota que a empresa simulada investiu em conhecimento atingindo, segundo o modelo proposto, o grau máximo de competitividade.

Por último, no quarto cenário simulado, apêndice D, onde a pontuação das respostas foram aleatórias o Indicador Médio da Zona do Conhecimento apresenta-se na escala de 4,03. Esse valor situa a empresa dentro da subzona de penumbra, que indica uma faixa de conhecimento considerada média. Também neste caso, o modelo sugere o mesmo raciocínio citado anteriormente, quanto ao movimento do índice e, principalmente, identifica quais os vetores que estão provocando essa situação ou impedindo atingir uma escala maior, já que o modelo possibilita a avaliação individual dos vetores e de cada perspectiva.

Analisando individualmente cada perspectiva, o modelo possibilitou apontar qual o indicador estratégico ou a perspectiva que alavancou para cima o indicador médio, que no caso simulado foi a perspectiva financeira, em detrimento das demais perspectivas. Daí, pode-se inferir que, para geração de conhecimento, a empresa

deve direcionar seus esforços para melhorar os indicadores das demais perspectivas, sem que para isso a perspectiva financeira deva ser deixada de lado. Com isso, a medida que a empresa tomar decisões que agreguem valor aos negócios através das perspectivas, transformando essas decisões em conhecimento para melhoria dos indicadores, ela desenvolve competitividade.

O modelo, além de apontar e definir posições da empresa em relação ao conhecimento no termômetro a cada avaliação, permite ainda, avaliar quais as competências organizacionais, e até mesmo pessoais, que possibilitaram atingir os resultados almejados, como por exemplo, as competências de inovação. O termômetro, nesse caso, tem a função de modelar, ou seja, reproduzir em escala numérica o conhecimento apontado pelos indicadores, para que este seja transferido de forma estruturada para a empresa como um todo.

Na prática, o modelo pondera os vários indicadores e identifica o valor agregado de cada um deles, permitindo escolher o mais ou os mais apropriados para geração de uma vantagem competitiva.

O avaliador, baseado em sua experiência e na literatura, pode estabelecer o melhor conjunto de indicadores de ocorrência para cada uma das perspectivas.

Com a escolha e distribuição dos indicadores nas quatro perspectivas, o modelo permite uma mensuração da variável estratégica e das ações empreendidas para a sua consecução.

Assim, embora o valor esperado em uma escala numérica, pela empresa, ou quem esteja sendo avaliado, seja sempre o máximo possível da escala, o modelo tem a condição de posicionar o indicador médio, nas diversas probabilidades de ocorrência e, ao mesmo tempo, indicar ações diferentes para cada caso. Essa dinâmica do modelo permite aos gerentes entenderem e avaliarem melhor as

ações, para as tomadas de decisões. Essa avaliação apontada pelo termômetro, pode-se chamar de codificação, que além de mostrar a particularidade do indicador, pode se tornar compreensível a todos da organização e, ao mesmo tempo, ser armazenada.

A simulação teve o caráter de apontar que, o alinhamento dos esforços gerenciais, focados nos indicadores estratégicos, além de apontar o desempenho da empresa, que no caso simulado foi positivo, cria uma condição de raciocínio para encontrar a ação mais positiva, que alavanque competitividade.

6.2.4 Análise dos indicadores médios da empresa Teste

Quanto ao uso do modelo, pode-se salientar que esta tem uma finalidade preditiva e investigativa, como já se referiu, pode funcionar como “raio x” da situação na organização, e ainda, permitir a quantificação dos indicadores correspondentes aos objetivos descritos nos planos estratégicos. Esta modelagem, no entanto, não procura descrever fenômenos abstratos, mas apontar situações possíveis para tomada de decisão.

Para o caso da empresa analisada, o empregado do modelo um par de vezes não possibilita, obter, de imediato, resultados que levem à otimização de um objetivo desejado: fazer com que 100% dos clientes comprem todo mês, regularmente. Entretanto, é possível definir, por meio desta, uma série de decisões, em diferentes condições, segundo cada uma das quatro perspectivas, para que, a partir daí, possam ser atingidos os resultados, que levem aos objetivos almejados.

Como a pesquisa abrangeu dois períodos, foi possível realizar uma comparação entre ambos, em termos de desempenho dos indicadores nas quatro perspectivas.

De posse das informações fornecidas pela empresa, utilizando as equações e fórmulas propostas pelo modelo nos quadros 14 e 17, foram calculados os indicadores médios, que resultaram nos valores 4,01 e 3,34 correspondentes ao início e fim do semestre analisado.

Esses dados posicionaram o termômetro na Zona de Penumbra, conforme demonstram as figuras 30 e 31.

Os indicadores, tanto 3,34 quanto 4,01, posicionam a empresa numa subzona que aponta para uma necessidade de busca de melhoramentos. Esta subzona é definida pelo modelo como sendo, no caso do índice 3,34, uma área de pequeno grau de ineficiência; já para o índice 4,01, a área definida é a de uma situação indefinida; para o que o modelo sugere ações como: redefinição dos processos e desenvolvimento de competências, respectivamente, para cada indicador

Por um lado, a análise dos resultados decorrentes da aplicação do mostra que, no início do semestre, a empresa se encontrava na situação de desenvolver competências. Nessa oportunidade nenhuma ação foi sugerida, pois o objetivo, no momento, era, simplesmente, registrar um ponto inicial que permitisse realizar uma comparação posterior. Por outro lado, no final do semestre, a posição da empresa estava num grau inferior, situação em que o modelo sugere como ação, a redefinição dos processos.

Nesse caso, o modelo possibilita uma análise individualizada, tanto das perspectivas, quanto dos indicadores, para com isso identificar que vetores provocaram a redução na pontuação.

No sentido de encontrar resposta para essa redução, perguntou-se aos envolvidos no processo o porquê do ocorrido. Estes responderam que o modelo

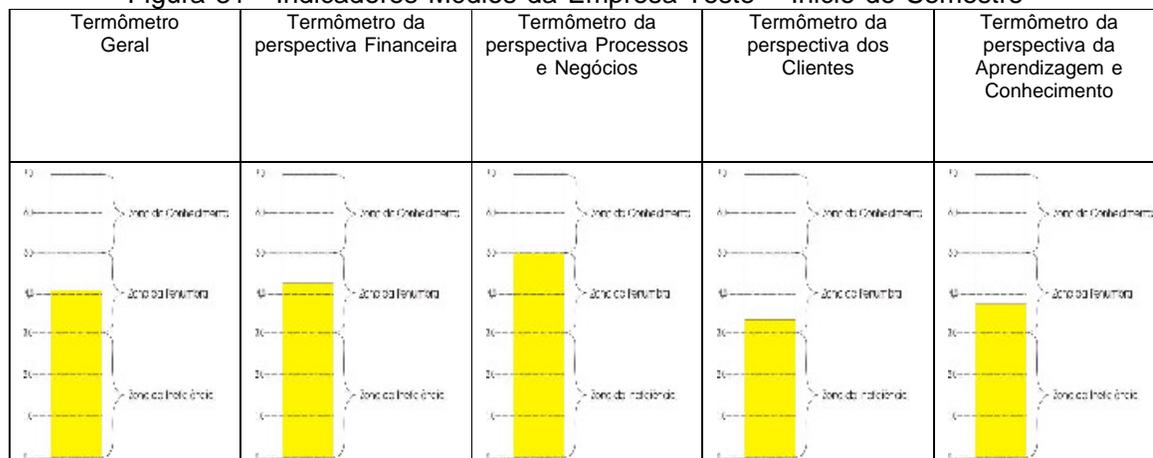
propiciou uma análise mais criteriosa da empresa, já que até então, esta não dispunha de condições formais para tal, como também o próprio aprendizado na utilização do modelo proporcionou um outro tipo de entendimento.

Ao observar as pontuações do início e fim do semestre, a condição do modelo em avaliar as perspectivas ou os indicadores, em conjunto ou em separado, percebe-se que um dos motivos para redução do indicador médio no final do semestre, sem outra avaliação, está na redução dos pontos da perspectiva do aprendizado e do conhecimento. No início do semestre havia somente um indicador com pontuação 1 (um), já no final eram 3 (três) os indicadores com esta pontuação. Isso contribuiu para a redução do indicador médio.

Mesmo sem apontar as causas da redução dos indicadores, é evidente que o modelo tem a capacidade de alertar aos gestores que algo está ocorrendo.

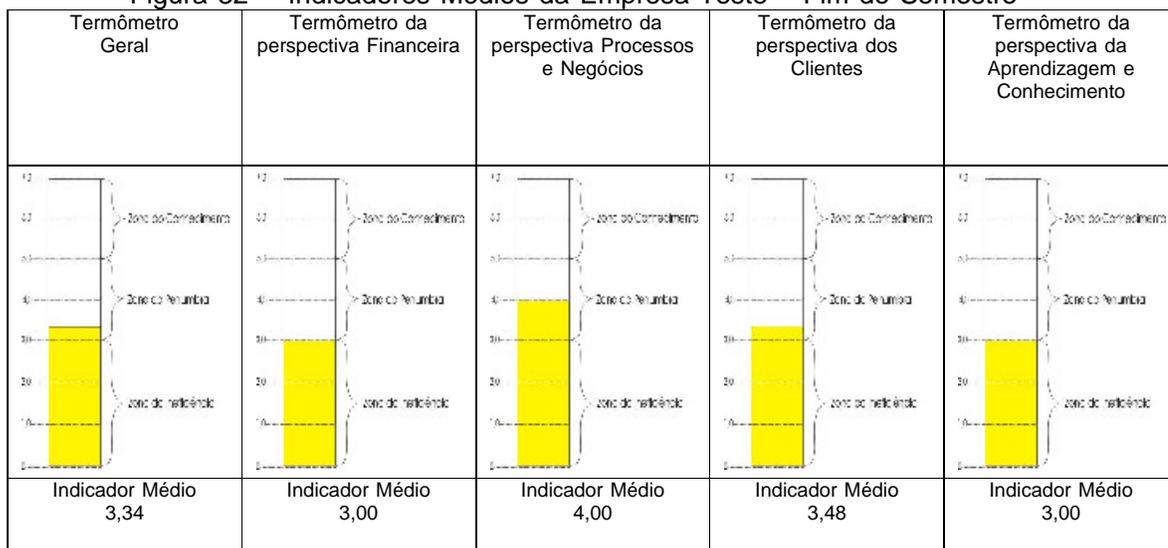
O objetivo do modelo neste caso é espelhar os processos de negócio, em especial as partes que agregam valor aos clientes, colaboradores e investidores, como também, a aferição deve servir como orientadora das mudanças que permitam à organização alavancar competitividade.

Figura 31 - Indicadores Médios da Empresa-Teste – Início do Semestre



| | | | | |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Indicador Médio 4,01 | Indicador Médio 4,28 | Indicador Médio 5,00 | Indicador Médio 3,48 | Indicador Médio 3,86 |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|

Figura 32 - Indicadores Médios da Empresa-Teste – Fim do Semestre



A seguir no Quadro 20, um resumo dos indicadores médios da empresa analisada.

| INDICADORES MÉDIOS | GERAL | IMFI | IMPV | IMCL | IMAC |
|--------------------|--------|--------|--------|---------|--------|
| INÍCIO DO SEMESTRE | 4,01 | 4,28 | 5,00 | 3,48 | 3,86 |
| FINAL DO SEMESTRE | 3,34 | 3,00 | 4,00 | 3,48 | 3,00 |
| OSCILAÇÃO | (1,28) | (1,00) | (1,00) | Mantido | (,086) |

Quadro 20 - Resumo dos Indicadores – Final do Semestre

Cabe ressaltar que a utilização do modelo e das subzonas permite, ao gestor, construir uma interpretação diferenciada e individual para cada perspectiva, determinada pelo gerenciamento e controle do desempenho dos indicadores. O desempenho dos indicadores pode ser entendido como sendo a análise dos resultados obtidos *versus* os recursos empregados para gerar competitividade, sejam estes recursos, econômicos, tecnológicos ou intelectuais.

A literatura apresenta que o conhecimento é transferido através de múltiplos canais que se reforçam mutuamente. Essa é uma das características do modelo, transferir informações aos gerentes através de uma variedade de indicadores estratégicos, que por sua vez, criam conhecimento competitivo.

A análise individualizada de uma situação é uma das características da ferramenta, que possibilita derivar conclusões mais relevantes para apoiar a avaliação e a tomada de decisão na empresa, em relação ao conhecimento gerado pelos indicadores estratégicos da organização.

Uma outra consideração importante para análise da empresa é que o modelo permite que, através da observação das diversas posições do termômetro nas zonas e até nas subzonas, sejam tomadas ações específicas para cada perspectiva, almejando com isso o desenvolvimento do conhecimento e competitividade.

Desta forma, fica comprovada a sensibilidade do modelo frente aos movimentos provocados pelas informações geradas pelos indicadores estratégicos.

Ainda, para reforçar o entendimento tem-se, por exemplo, os indicadores médios da empresa dos Processos e Negócios nos apêndices “E e F”, que são 5 e 4, como também a somatória da pontuação dos indicadores desta perspectiva, foram 35 e 28, respectivamente, no início e fim do semestre da pesquisa. No apêndice “E”, ainda na perspectiva dos Processos e Negócios, no início do semestre, haviam alguns indicadores com pontuação como muito bom; já no apêndice “F”, no final do semestre, a maior pontuação recebida, também por alguns indicadores, foi a considerada como bom, contribuindo com isso para a redução do índice médio da perspectiva.

Sem dúvida nenhuma, as informações geradas pelo modelo através dos indicadores, com objetivo de atingir eficiência e eficácia, constituem um processo de formação do conhecimento na organização; e por sua vez, contribuem com os gestores na tomada de decisão.

As opções do modelo proporcionam a possibilidade de comparar as metas estratégias predeterminadas com os resultados proporcionados pelo ambiente

organizacional, dimensionando a relevância da ação para a competitividade.

Essas opções propiciam importantes conclusões sobre o comportamento dos indicadores estratégicos. Como pode ser observado, trata-se de uma estrutura que mede a posição, em uma escala de pontos para cada indicador ou na própria perspectiva, indicando dessa forma o quanto o indicador ou a perspectiva está agregando.

Ainda, o modelo possibilita ao gestor, através da pontuação na escala do termômetro, complementada com as subzonas, definir ações que priorizem uma perspectiva ou um indicador, ou ainda, um conjunto de indicadores, mesmo que sejam de perspectivas diferentes para alavancar a competitividade. Por exemplo, no apêndice “F” mostra-se que todas as perspectivas, excetuando a perspectiva de clientes, que manteve a pontuação em 3,48, contribuíram para redução do indicador médio.

Nesse caso, a ferramenta preenche a lacuna deixada pelos modelos referenciados no trabalho, pois, consegue determinar quantitativamente quais os indicadores de cada perspectiva que contribuíram para redução da pontuação, bem como, comparar o movimento desses mesmos indicadores em vários períodos da análise.

Para corroborar, o modelo ao possibilitar uma avaliação dos indicadores, indica, por exemplo, não só a percepção do cliente em relação a empresa e seus serviços, como também permite agregar valor, fornecendo informações para melhoria contínua dos processos, além do que, pode contribuir por constituir-se num veículo de comunicação importante entre a empresa e o consumidor.

O modelo também pode ser utilizada para comunicar aos colaboradores o desdobramento da estratégia nas quatro perspectivas. Isso significa que, ao utilizar o

modelo, a empresa estará traduzindo a estratégia em medidas concretas e específicas, através dos indicadores estratégicos.

As demonstrações evidenciadas pelo modelo apontam sua importância, pois permitem avaliar as decisões tomadas pelos gestores a partir de indicadores. Essa constatação é possível, através das informações propiciadas pelo termômetro do conhecimento com o auxílio das subzonas.

Concluindo o que já foi apontado anteriormente, o modelo proposta, principalmente, na construção dos índices, não é considerada estática, permitindo, de acordo com as informações e as necessidades do momento, que os indicadores sejam reavaliados ou até mesmo modificados. Para isso, a visão sistêmica da organização é ponto fundamental. A partir dessa visão é que se pode criar novos indicadores estratégicos que respondam rapidamente às tendências do mercado, às expectativas sempre crescentes dos clientes e à realidade do momento.

6.3 Considerações do capítulo

Procurou-se neste capítulo demonstrar a aplicação do modelo proposta, seu desempenho e as diversas análises possíveis de serem feitas, facilitando assim a tomada de decisão para formação do conhecimento e competitividade.

O modelo permite aos gestores de negócios enfocarem os processos mais críticos, tais como: definir objetivos globais ou individuais, iniciativas estratégicas, a inovação e o aprendizado. Isso decorre em função da quantificação dos indicadores, permitindo, dessa forma, a identificação dos potenciais geradores de competitividade.

Também o modelo estabeleceu uma conectividade na aplicação entre os indicadores das quatro perspectivas que buscam dar sustentabilidade à estratégia, como por exemplo, pode-se citar:

Especialistas envolvidos na atividade da “AC”, possibilitam a uma maior qualidade dos produtos “CL”, como também através da P&D desenvolvem novos produtos “PN” que resultam em aumento das receitas “FI”.

Ao propor o modelo não se teve a pretensão de obter uma fórmula acabada, ao contrário, objetivou-se trazer uma contribuição aos gestores e, principalmente, sugerir que há necessidade da integração das quatro perspectivas na busca de uma vantagem competitiva. O emprego de indicadores, distribuídos nas quatro perspectivas, e quantificados em uma escala, proporcionam ao gestor uma melhor condição de promover essa integração.

Mesmo não sendo possível definir um número ideal de indicadores, ainda é possível identificar a alternância da pontuação dos mesmos, contudo, sem identificar a sua causa, o que demandaria um outro tipo de estudo. Novamente, o que já se fez referência, é inquestionável que o modelo consegue alertar aos gestores empresariais que é preciso tomar algum tipo de providências para a competição.

Outra dificuldade encontrada foi a resultante do ineditismo deste tipo de trabalho na empresa, alguns dados podem não ter sido corretos, tanto no fornecimento, quanto na interpretação. Esse fato é natural, provocado até pela desconfiança da destinação e divulgação dos mesmos. Muito embora, para reduzir esse impacto, foram feitas reuniões com a fundamental colaboração do principal Diretor da empresa.

CAPÍTULO 7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este capítulo contempla as conclusões da pesquisa, bem como as considerações sobre o estudo realizado. Para validação do modelo utilizou-se empresa já referenciada que contribuiu para o refinamento e a depuração do modelo.

7.1 Conclusão

Partindo-se do problema, que é traduzir o conhecimento organizacional numa representação matemática, ou seja, em uma escala métrica, construiu-se um modelo que possibilita essa aferição.

As empresas, ao definirem suas vantagens competitivas, o fazem numa condição causal e política. Isso pode provocar um rol de decisões, algumas essenciais, mas muitas provavelmente não.

Na tentativa de resolver esse impasse, o modelo procura evitar o desperdício de esforços em direções que não gerem competitividade.

Ao quantificar o conhecimento da organização em uma escala métrica, o modelo teve o intuito de trazer um ganho de eficiência no número de decisões convergentes, protegendo o gestor contra as divergências das ações e indicadores não competitivos, sem que isso tenha sido testado na empresa.

Por sua vez, a quantificação desse grau do conhecimento, permite também, uma comparação com outras organizações, ao mesmo tempo em que compara o desenvolvimento da *performance* da empresa.

Sendo o capital intelectual a soma do conhecimento de todos na empresa, o modelo se propõe ao aprimoramento deste conhecimento, já que a informação proporcionada pelos indicadores, nas quatro perspectivas, busca um contínuo desse

conhecimento. Com isso, pode-se dizer que a competitividade se origina no local em que se pensa e não somente onde se produz. As informações capturadas do Placar de Indicadores tornam-se uma capacidade competitiva.

Conclui-se que o objetivo geral que era: propor um modelo para auxiliar a avaliação das práticas de gestão estratégica do conhecimento nas organizações, visando incrementar a vantagem competitiva; foi atingido com o desenvolvimento do modelo.

Na validação do modelo os objetivos específicos também foram contemplados. Como já foi referenciado, para a formação do conjunto de indicadores das quatro perspectivas levaram-se em conta os de negócio, os de qualidade e os de desempenho da organização. Ainda, evidenciou-se que os indicadores escolhidos são instrumentos potenciais na formação do conhecimento a partir da missão e visão organizacional. Isso ficou claro, quando da resposta, pelas pessoas da empresa que participaram do processo de validação, ao serem perguntados sobre o motivo ou os motivos da redução do índice médio no final do semestre, a resposta foi de pronto – o aprendizado no decorrer do processo com a utilização do modelo

Por outro lado, fica evidente que o modelo preencheu a lacuna deixada pelos modelos *Balanced Scorecard*, *Scoreboard* e o Monitor de Intangíveis, no que se refere à aferição do grau do conhecimento. Já que estes o fazem de maneira subjetiva, ou seja, não quantificada numericamente. Essa condição do modelo proposta, a quantificação numérica, é que possibilita o gerenciamento contínuo dos fatores que geram vantagem competitiva, contribuindo, dessa forma, para formulação de estratégias. Já se fez referência na literatura que se gerencia as formas e não a substância, afinal, é mais fácil contar as garrafas do que descrever o vinho.

Quantificando o conhecimento derivado dos indicadores, essa quantificação

gera também conhecimento. No entanto, a literatura nos aponta que o conhecimento, e o capital intelectual são assuntos ainda pouco explorados, ou melhor, não há um conceito bem definido, uns poucos entendem as suas dimensões; a mensuração, no momento, através do modelo, ainda, se torna mais fácil, para o entendimento dos geradores de competitividade.

Essa abordagem tem como fundamento a pontuação, pois esta indica as tendências dos indicadores ou das perspectivas, servindo de comunicação e monitoramento dos resultados.

A contribuição da pesquisa comprova a originalidade do trabalho que ao transpor a hipótese central construiu um modelo, produzindo um modelo que auxilia o gestor na tomada de decisão.

Com a aplicação do Placar de Indicadores do Conhecimento tem-se a expectativa de ser um instrumento, em diferentes tipos de empresas, que possa ser um balizador na Gestão do Conhecimento Organizacional, além de possibilitar uma reflexão, aos gestores das organizações, para o estabelecimento de políticas e tomada de decisões.

A identificação dos indicadores estratégicos possibilitará, à organização traçar seu caminho. Nesse sentido, pode-se, inclusive, priorizar indicadores que trarão benefícios à organização como um todo.

Este modelo dará à empresa uma oportunidade, a partir da avaliação de uma pontuação em que ela se encontre no termômetro, manter ou melhorar os indicadores que agreguem valor, ou substituir aqueles que não o fazem.

O modelo mede os indicadores do conhecimento, nas quatro perspectivas, para gerar competitividade, tendo como ponto positivo a sua adaptabilidade ao ambiente empresarial. Os indicadores sugeridos pela literatura podem ser adaptados,

ou substituídos por outros, mais adequados à realidade da organização, pois esta é quem melhor conhece seus processos e pontos críticos.

Salienta-se, entretanto, que o modelo não avalia indicadores estratégicos das organizações em termos monetários. Ainda, convém observar que, a proposta enfoca estritamente o aspecto de identificação de geradores essenciais, que direcionem a estratégia na formação da Gestão do Conhecimento Organizacional.

No entanto, a expectativa do pesquisador é que os resultados do trabalho sejam relevantes para o avanço do conhecimento científico; apesar de não ter a pretensão de criar uma receita infalível ou um rol de regras, mas sim, contribuir com aqueles que pretendem fazer uso dessas informações na gestão das empresas.

Pode-se deduzir, no entanto, que o elemento mais crítico da estratégia do conhecimento é ter uma visão clara a respeito do tipo de conhecimento, sobre o qual deva ser desenvolvida ou aprimorada uma estratégia.

Daí, conclui-se que há necessidade da empresa elaborar um *scorecard* com medidas-chave de sua estratégia, selecionadas de modo a direcionar a atenção de seus colaboradores e executivos, em todos os níveis, para fatores capazes de levar a empresa a realizações possíveis e definidas.

Sugeriu-se um conjunto de 7 indicadores para cada perspectiva, por ser possível gerenciar e monitorar um número menor de objetivos e metas; pois, um observador deve ser capaz de constatar a estratégia competitiva de uma unidade de negócio, usando um número reduzido de indicadores. Daí a importância de medir o desempenho com menor intermediação possível, perto da fonte, do conhecimento e aprendizagem da empresa.

Para finalizar, cabe salientar que o modelo não é normativa e inflexível em seus indicadores em cada perspectiva e que, de acordo com a experiência adquirida,

a organização irá modificar seus indicadores, cabendo-lhe assim acompanhá-los periodicamente.

Outrossim, é necessário alertar para que a empresa não busque melhorias ao longo de todos os indicadores, o tempo todo, pois o que é competência hoje, poderá deixar de ser amanhã, além do que alguns indicadores poderão tornarem-se mutuamente excludentes. Também, a organização não deve usar somente indicadores objetivos no *scorecard*, como por exemplo, fatia de mercado; mas também subjetivos, como nível de satisfação de clientes e funcionários, com isso pode-se proporcionar uma Gestão do Conhecimento com uma visão mais ampla.

7.2 Sugestões para trabalhos futuros

Ao finalizar este trabalho, fica-se com a sensação de que se tem muito a avançar na Gestão do Conhecimento e, principalmente, como avaliá-lo. Será importante um estudo sobre a estratégia das organizações, em relação à formação do conhecimento e qual seu impacto nas pessoas que influenciam ou são influenciadas pela organização. Também se sugere a aplicação do modelo em outras empresas, do mesmo ou de outros segmentos, com ou sem fins lucrativos.

Outrossim, considera-se importante o desenvolvimento de um estudo que procure definir o número de indicadores necessários para a gestão do conhecimento e que estes também incluam uma perspectiva voltada para a responsabilidade social das organizações.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, ICHAK. **Os Ciclos de Vida das Organizações**. como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo. Pioneira.1998.
- ANTUNES, M.T.P. **Capital intelectual**. São Paulo. Atlas.2000.
- BECKER, Brian E., et al. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”**. Rio de Janeiro.Campus.2001
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação**. Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo. Atlas. 1998.
- BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade Social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. Tese de Doutorado. USP.2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARAES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**. Artigo. RAE.v.41.n1.Jan/Mar.2001.
- BRIDGES,William. **Um mundo sem empregos**. São Paulo.Makron 1995.
- BRUM, Argemiro Luiz. **A Economia Internacional. Na Entrada do Século XXI**. Ijuí. Ed. Unijuí. 2002.
- BRUYNE, P.de et al.Os modos de investigação. In: **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**; os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro. F.Alves 1982.
- BULGACOV, Sergio. **Conteúdo e Processo Estratégico**. Estudo comparativo de casos na industria alimentícia do Paraná . São Paulo.Tese de Doutorado em Administração . FGV. 1997.
- CAETANO, José Roberto. De olho nos instrumentos. *Balanced Scorecard*. Um sistema para gerir o desempenho. Exame.Sao Paulo.Jul 2000.
- CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo.Atica.1995.
- CHIAVENATO, Idalberto.**Gerenciando Pessoas**. O Passo decisivo para a Administração Participativa.São Paulo.Makron Books. 1997.
- _____. **Gestão de Pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações.Rio de Janeiro. Campus. 1999.
- CATELLI, Armando. **Controladoria**. Uma Abordagem da Gestão Econômica. São Paulo. Atlas. 1999.
- COLAUTO, Romualdo Douglas e BEUREN, Ilse Maria. **Proposta para Avaliação da Gestão do Conhecimento em Entidade Filantrópica**. Revista de Administração Contemporânea. V.7n.4 out/dez .Rio de Janeiro.2003.
- COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**. Práticas bem sucedidas

de empresas visionárias. Rio de Janeiro. Rocco. 1995.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro. Campus. 1994.

DAVENPORT, Thomas H. **Human Capital**. São Francisco. Jossey-Bass. 1999.

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual. Métodos e Aplicações Práticas. Rio de Janeiro. Campus. 1998.

DAY, George S., REIBSTEIN, David. J. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva** Rio de Janeiro. Campus. 1999.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e Construção do Conhecimento Científico: Metodologia Científica no Caminho de Habermas**. Rio de Janeiro. Tempo Brasileiro. 1994.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo. Enio Matheus Guazelli. 1993.

_____. **The Age Of Transformation**, *The Atlantic Monthly*, novembro, 1994.

_____. **Managing in a Time of Great Change**. New York. Dutton. 1995.

_____. **Eles não são empregados, são pessoas**. *Harvard Business Review*. Revista Exame, 764, Edição Especial, 2002.

EHRlich, Pierre Jacques. **Pesquisa Operacional**. São Paulo. Atlas. 1982

FLEURY, Afonso e LEME FLEURY, Maria T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo. Atlas. 2000.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em Capital Humano**. São Paulo. Makron Books. 2001.

FONSECA, Ana. **Era da Medição de Atitudes**. Disponível www.hoops.pt/psicologia/psco2.html. Acessado em 14.10.04.

GASPARETTO, V. BORNIA, A. C. **O Balanced Scorecard como ferramenta de feedback e aprendizado estratégico**. Congresso Brasileiro de Custos, 7, 200. Recife. Anais. Recife. UFPE. 2000.

GEUS, Arie de. **A Empresa Viva**. Como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro. Campus. 1998.

_____. **A Empresa Viva**. São Paulo. Publifolha. 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa**. Artigo. Revista de Administração de Empresas –RAE- EASP/FGV. V. 35. n.4. São Paulo. 1995.

GRAHAM, A B e PIZZO, V. **The Learning Organization. Managing Knowledge for Business Success**. Nova York. *The Economist Intelligence Unit*. 1996.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo. Makron Books. 2002.

GUBMAN, Edward L. **Talento**. Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro. Campus. 1999.

GUENTHER, Kim e BRAUN, Ellen. **Knowledge Management Benefits of Intranets**. Mai, 2001. Disponível: <http://www.findarticles.com /article.jhtml>. Acesso 10.11.03

GREGORY, Gwen M. **Moving Knowledge Management Along. Leveraging Intellectual Capital in Virtual Business Communities**. Set/2003. Disponível: <http://www.findarticles.com /article.jhtml>. Acesso 05.11.03

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro. Campus. 1995.

HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro. Campus. 2000.

HAX, Arnaldo C., e MAJLUF, Nicolas S. **The Strategy Concept and Process a pragmatic approach**. Englewood Cliffs. NJ. Prentice Hall. 1999

HESELBEIN, Francês. GOLDSMITH, Marshal. SOMERVILLE, Ian. **Liderança para o Século XXI**. São Paulo. Futura. 2000.

HOSS, O. **Avaliação de Ativos Intangíveis em Instituições de Ensino Superior Privado**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis . 2003.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à Contabilidade Gerencia**; Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil. 1985.

HORNGREN, C.T. et al. **Cost accounting: a managerial emphasis**. New Jersey. Prentice Hall Inc. 1999.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo. Atlas. 1993.

JAKOBIAK, François. **Pratique de la veille technologique**. Paris. Les Editions d'Organisation. 1991.

JOHANSON, Ulf e NILSON, Marianne. **The Usefulness of Human Resource Costing and Accounting**. Journal of Human Resource Costing and Accounting , n. 1: 117-138, 1996.

KANITZ, Stephen Charles. **Como Prever Falências nas Empresas**. São Paulo. McGraw Hill. 1978.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro. Campus. 1997.

_____; _____. Having Trouble with your Strategy? Then Map It. **Harvard Business Review**, p. 167-176, September-October, 2000.

_____;_____. **The Strategy-Focused Organization.** How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment. Boston. Harvard Business School Press.2001.

_____;_____. **Organização Orientada Para a Estratégia.** Como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios.Rio de Janeiro.Campus.2001.

KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. **Custo e Desempenho.** Administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo.Futura. 1998.

KLEIN, David A . **A gestão estratégica do capital intelectual. Recursos para a economia baseada em conhecimento.**Rio de Janeiro.Qualitymark.1998.

LEINBERGER, Paul e TUCKER, Bruce. **The New Individualists. The Generation After the Organization** Man.,Nova York. Harper collins.1991.

LEGNICK-HAL, Mar e LENGNICK-HAL, Cynthia. **Human resource management in the knowledge economy.** Artigo HR Magazine.Abril 2003. <http://www.findarticles.com/article.jhtml>. Acessado: 05.jan 2004.

LEV, Baruch. A Matemática da Nova Economia. HSM Management. N.20.mai jun.2000

_____. **Intangibles:Management Measurement and Reporting.** The Brookings Institution.N.W. Washington,D.C. 2001.

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração.** São Paulo. Pioneira. 1971

LIMA, Eduardo Pinheiro de. et al. **A empresa do conhecimento e suas dimensões organizacionais. Artigo.** <http://www.cni.org.br/Links/Links.at-gestaodoconhecimento>. Acesso em 05.12.03.

MANGEL, Mathias. **Falta de Planejamento Estratégico.** Muitas empresas não conseguem comunicar sua estratégia aos empregados.Artigo Gazeta Mercantil. Página A 3. 23/04/03.

MANDEL, E. **Marxist Economic Theory.** London. Merlin.1962.

MARINHO, S.V. e SELIG,P.M. **Utilização do conceito de gestão estratégica de custos dentro do *Balanced Scorecard*.** Congresso Brasileiro de Custos. 7.,2000. Recife. Anais.UFPE.2000.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo. Atlas. 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** São Paulo.Atlas.1998.

_____. **Avaliação de Empresas. da Mensuração Contábil à econômica.** São Paulo. Atlas. 2001.

MATURANA, H.R. e VARELA, F.J. **Autopoiesis and Cognition.** The Realization of

the Living. Dordrecht.Holanda.Reidel.1980.

McGILL, Michael E.,e SLOCUM, John W.Jr. **A empresa inteligente.** Rio de Janeiro.Campus.1995.

McLUHAN, Marshall. **Understanding Media. The extensions of Man.**Londres.Routledge & Kegan Paul.1967.

MEISTER,Jeanne C. **Educação Corporativa.**A Gestão do Capital Intelectual através da Universidade Corporativa. São Paulo. Makron. 1999.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **The Strategy Process. Concepts, Contexts,Cases.** Englewood Cliffs. New Jersey.Prentice Hall.1991.

_____. **O Processo da Estratégia** .Porto Alegre.Bookman.2001.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e Dinâmica das Organizações** . Lisboa. Publicações Dom Quixote. 1995.

MORGAN,Gareth. **Imagens da Organização.**São Paulo.Atlas.1996.

NONAKA,Ikujiro e TAKEUCHI,Hiroataka. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.Rio de Janeiro.Campus. 1997.

NORTON, David P. **Medir a criação de valor, uma tarefa impossível.** Artigo HSM Management.n.24.p.90.jan-fev.2001.

OLIVEIRA, Luiz Martins de,et al. **Controladoria Estratégica.** São Paulo.Atlas.2002.

OLIVEIRA, João Hélvio Righi de. **M.A.I.S. Método para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional.** Tese de Doutorado. USFC. Florianópolis. 2002.

PADOVEZE,C.L. **Aspectos da gestão econômica do capital humano.** Revista de Contabilidade do CRC-SP., São Paulo,n.14,dez.2000.

PAIVA, S.B. **O capital intelectual e a contabilidade.** Revista Brasileira de Contabilidade.Brasilia,n.117,mai/jun,1999.

PINCHOT , Gifford. **Intrapreneuring.** São Paulo. Harbra.1989.

POLANYI, Michel. **The Tacit Dimension.** Londres.Routledge & Kegan Paul.1967.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy.** Techniques for Analyzing Industries and Competitors.New York. Free Press.1980.

_____.**Estratégia Competitiva.** Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. São Paulo. Campus, 1986.

_____. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro. Campus. 1989.

_____. **Estratégia.** A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro.Campus.1998.

_____.**Competitividade.Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro.Campus.1999.

_____.**Competição** .Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro. Campus.1999.

_____.**A nova era da estratégia.** Coletânea HSM Management. São Paulo. Publifolha. 2002.

PRAHALAD, C.K. **A competência essencial.** Coletânea HSM Management. São Paulo. Publifolha. 2002.

PROBST, Gilbert. RAUB, Steffen. ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento.** Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre.Bookman.2002.

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUEZ, Martius V. Rodriguez y. **Gestão empresarial.** Organizações que aprendem. Rio de Janeiro.Qualitymak. 2002.

ROSSETTO, V. et al. **Avaliação de desempenho.** Da mensuração contábil à econômica. São Paulo. Atlas. 2001.

RUMMLER, A. Geary e BRACHE,Alan P. **Improvied Permance:How to Manage the White Space on the Oreganization Chart.** San Francisco.Jossey-Bass,1990.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e Pesquisa. Projetos para Mestrado e Doutorado.** São Paulo. Hacker Editores.2001”

SKANDIA INSURANCE. **Human capital in transformation: intelectual capital prototype report 1998.** HSM Management 22.09.2000.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina.** Arte, teoria e pratica da organização de aprendizagem. São Paulo. Best Seller.1999.

_____. **The Fifth Discipline.** New York.Doubleday.1990.

SERRA, Afonso Celso da Cunha. **Medindo o desempenho empresarial.** Rio de Janeiro. Campus. 2000.

SERAFIM FILHO, Pedro. **A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações.** Artigo. <http://www.cni.org.br/Links/Links-at-gestaodoconhecimento>. Acesso 05.10.03.

SILVA, Sandro Marcio da. **A gestão de competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular de 3G.** Tese de Doutorado em Administração. FEA/USP. São Paulo. 2002.

STEWART, Thomas. **A riqueza do conhecimento**. A nova vantagem competitiva das empresas. Riode Janeiro.Campus. 2002.

SUN TZU. **The Art of War**.Ed.James Clavell.New York.Dell.1983.

SVEIBY, Karl Erik. **The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets**. São Francisco. Berretr-Koehler.1997.

_____. **A Nova Riqueza das Organizações**. Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento.Rio de Janeiro.Campus.1998.

_____.**Gestão do Conhecimento**. Um novo caminho muito além de um modismo. Artigo. HSM Managemet. setembro - outubro.2000

_____.**Methods for easuring Intangile Assets**. Disponível em: <http://www.sveiby.com/article/IntangibleMethods.htm>>. Acessado em 20 dez 2002.

_____.**Intellectual Capital and Knowledge Management**. Artigo abril 2001. www.sveiby.com/articles/intelectualcapital. Acessado em 15 jan 2004.

SHANK, J.K., e GOVINDARAJAN,V. **A Revolução dos Custos**. Rio de Janero.Campus.1997.

TERRA, José C.C. **Gestão do Conhecimento**.São Paulo.Negócio.2000.

THUROW, Lester C. **A construção da riqueza**. As novas regras para indivíduos, empresas e nações numa economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro. Rocco.2001.

TREACY,Michel e WIERSEMA, Fred. **A Disciplina dos Líderes de Mercado**. Rio de Janeiro. Rocco. 1995

VENZIN, Markus, von KROGH, Georg, ROOS, Johan.**Future Research into Knowledge Management**.London. Sage 1998

VROOM,Victor H. **Work and Motivation**. Nova York. John Wiley & Sons.1964.

WEAVER, Richard G. e FARREL, John D. **O Gerente Facilitador**. Rio de Janeiro. Campus.2001

WEBBER, Alan W. **Whats So New About the New Economy**. Artigo. Harvard Business Review. Jan-fev.1993.

WEICK,Karl E. **Sensemaking in Organizations**.Thousand Oaks. Calif. Sage Publications.1995.

WERNKE, Rodney. **Considerações acerca dos métodos de avaliação do capital intelectual**. Artigo publicado na Revista Brasileira de Contabilidade. Ano XXXI n.137,p.23.setembro/outubro 2002.

_____.**Identificação de Potenciais Geradores de Inatingíveis**. Tese de Doutorado.Florianópolis.UFSC.2002.

WERR, Andréas e STJERNBERG, Torbjorn. **Exploring management consulting firms as knowledge systems**. Jul 2003. Disponível: <http://www.findarticles.com/article.jhtml>. Acesso 08.12.2003.

WIIG, Karl E. **Gestão Estratégica do Conhecimento: de onde veio e para onde vai ?** Artigo. Empresas & Tendências, v.5, no 48, p.6-18, agosto 1998.

_____. **Knowledge Management: an Emerging Discipline Rooted in a Long History**. In Knowledge Management. Paris. Theseus.1999.

WOODS, Bob. **Harvesting Your Human Capital. Knowledge Management**. Jul 2001. Disponível: <http://www.findarticles.com/article.jhtml>. Acesso 15.12.2003.

WRIGHT, Peter et al. **Administração Estratégica**. São Paulo. Atlas.2000.

APENDICE A - SIMULAÇÃO 1

| Indicadores Estratégicos de Competitividade | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pontuação individual dos indicadores | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| FINANCEIRA | 1 Aumento das Receitas % | 1 | | | | | | |
| | 2 Aumento do Lucro Líquido % | 1 | | | | | | |
| | 3 Aumento da Receita / Colaborador % | 1 | | | | | | |
| | 4 Lucro / Colaborador % | 1 | | | | | | |
| | 5 Retorno sobre ativo líquido % | 1 | | | | | | |
| | 6 Receitas de novos clientes / Receitas totais % | 1 | | | | | | |
| | 7 Receitas de negócios perdidos / Receitas totais % | 1 | | | | | | |
| | Somatória | 7 | | | | | | |
| | IMFI | | | | | | | 1 |
| PROCESSOS E NEGÓCIOS | 1 Novos Produtos Lançados no período | 1 | | | | | | |
| | 2 Distribuidores treinados / total % | 1 | | | | | | |
| | 3 Reclamações / Pedidos atendidos % | 1 | | | | | | |
| | 4 Pedidos atendidos / pedidos emitidos % | 1 | | | | | | |
| | 5 Demora para solução de problemas (dias) | 1 | | | | | | |
| | 6 Sugestões utilizadas / sugestões de funcionários % | 1 | | | | | | |
| | 7 Clientes que utilizam <i>Service Delivery</i> / total de clientes % | 1 | | | | | | |
| | Somatória | 7 | | | | | | |
| | IMPEN | | | | | | | 1 |
| CLIENTES | 1-A empresa tem um tratamento diferenciado – mesmo que seja por meio eletrônico | 1 | | | | | | |
| | 2-O tempo de entrega a partir do pedido você julga | 1 | | | | | | |
| | 3-Qual a imagem da empresa em relação aos outros fornecedores | 1 | | | | | | |
| | 4-Quando você necessita de uma informação o tempo de demora é: | 1 | | | | | | |
| | 5-Quando há problema com produtos –você considera as soluções | 1 | | | | | | |
| | 6-A qualidade dos produtos você considera | 1 | | | | | | |
| | 7-Qual a importância de ter produtos dessa marca | | | | | | | |
| | Somatória | 7 | | | | | | |
| | IMCL | | | | | | | 1 |
| APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO | 1 Colabor. Com curso superior/ total colab. % | 1 | | | | | | |
| | 2 Especialistas / total de envolvidos % | 1 | | | | | | |
| | 3 Horas de treinamento /horas trabalhadas | 1 | | | | | | |
| | 4 Invest. Em P&D novos prod./ receita total | 1 | | | | | | |
| | 5 Número de oportunidades de negócios captadas junto a base de clientes. | 1 | | | | | | |
| | 6 Rotatividade empregados/ total de empreg. % | 1 | | | | | | |
| | 7 Empregados temporários / efetivos % | 1 | | | | | | |
| | Somatória | 7 | | | | | | |
| | IMAC | | | | | | | 1 |

APENDICE B - SIMULAÇÃO 2

| Indicadores Estratégicos de Competitividade | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|----|---|---|---|
| Pontuação individual dos indicadores | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| FINANCEIRA | 1 Aumento das Receitas % | | | | 1 | | | |
| | 2 Aumento do Lucro Líquido % | | | | 1 | | | |
| | 3 Aumento da Receita / Colaborador % | | | | 1 | | | |
| | 4 Lucro / Colaborador % | | | | 1 | | | |
| | 5 Retorno sobre ativo líquido % | | | | 1 | | | |
| | 6 Receitas de novos clientes / Receitas totais % | | | | 1 | | | |
| | 7 Receitas de negócios perdidos / Receitas totais % | | | | 1 | | | |
| | Somatória | | | | 28 | | | |
| | IMFI | | | | | | | 4 |
| PROCESSOS E NEGÓCIOS | 1 Novos Produtos Lançados no período | | | | 1 | | | |
| | 2 Distribuidores treinados / total % | | | | 1 | | | |
| | 3 Reclamações / Pedidos atendidos % | | | | 1 | | | |
| | 4 Pedidos atendidos / pedidos emitidos % | | | | 1 | | | |
| | 5 Demora para solução de problemas (dias) | | | | 1 | | | |
| | 6 Sugestões utilizadas / sugestões de funcion. % | | | | 1 | | | |
| | 7 Clientes que utilizam <i>Service Delivery</i> / total de clientes % | | | | 1 | | | |
| | Somatória | | | | 28 | | | |
| | IMPN | | | | | | | 4 |
| CLIENTES | 1-A empresa tem um tratamento diferenciado – mesmo que seja por meio eletrônico | | | | 1 | | | |
| | 2-O tempo de entrega a partir do pedido você julga | | | | 1 | | | |
| | 3-Qual a imagem da empresa em relação aos outros fornecedores | | | | 1 | | | |
| | 4-Quando você necessita de uma informação o tempo de demora é: | | | | 1 | | | |
| | 5-Quando há problema com produtos –você considera as soluções | | | | 1 | | | |
| | 6-A qualidade dos produtos você considera | | | | 1 | | | |
| | 7-Qual a importância de ter produtos dessa marca | | | | 1 | | | |
| | Somatória | | | | 28 | | | |
| | IMCL | | | | | | | 4 |
| APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO | 1 Colabor. Com curso superior/ total colab. % | | | | 1 | | | |
| | 2 Especialistas / total de envolvidos % | | | | 1 | | | |
| | 3 Horas de treinamento /horas trabalhadas | | | | 1 | | | |
| | 4 Invest. Em P&D novos prod./ receita total | | | | 1 | | | |
| | 5 Número de oportunidades de negócios captadas junto a base de clientes. | | | | 1 | | | |
| | 6 Rotatividade empregados/ total de empreg. % | | | | 1 | | | |
| | 7 Empregados temporários / efetivos % | | | | 1 | | | |
| | Somatória | | | | 28 | | | |
| | IMAC | | | | | | | 4 |

APENDICE C - SIMULAÇÃO 3

| Indicadores Estratégicos de Competitividade | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Pontuação individual dos indicadores | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| FINANCEIRA | 1 Aumento das Receitas % | | | | | | | 1 |
| | 2 Aumento do Lucro Líquido % | | | | | | | 1 |
| | 3 Aumento da Receita / Colaborador % | | | | | | | 1 |
| | 4 Lucro / Colaborador % | | | | | | | 1 |
| | 5 Retorno sobre ativo líquido % | | | | | | | 1 |
| | 6 Receitas de novos clientes / Receitas totais % | | | | | | | 1 |
| | 7 Receitas de negócios perdidos / Receitas totais % | | | | | | | 1 |
| | Somatória | | | | | | | 49 |
| | IMFI | | | | | | | 7 |
| PROCESSOS E NEGÓCIOS | 1 Novos Produtos Lançados no período | | | | | | | 1 |
| | 2 Distribuidores treinados / total % | | | | | | | 1 |
| | 3 Reclamações / Pedidos atendidos % | | | | | | | 1 |
| | 4 Pedidos atendidos / pedidos emitidos % | | | | | | | 1 |
| | 5 Demora para solução de problemas (dias) | | | | | | | 1 |
| | 6 Sugestões utilizadas / sugestões de funcion. % | | | | | | | 1 |
| | 7 Clientes que utilizam <i>Service Delivery</i> / total de clientes % | | | | | | | 1 |
| | Somatória | | | | | | | 49 |
| | IMPEN | | | | | | | 7 |
| CLIENTES | 1-A empresa tem um tratamento diferenciado – mesmo que seja por meio eletrônico | | | | | | | 1 |
| | 2-O tempo de entrega a partir do pedido você julga | | | | | | | |
| | 3-Qual a imagem da empresa em relação aos outros fornecedores | | | | | | | 1 |
| | 4-Quando você necessita de uma informação o tempo de demora é: | | | | | | | 1 |
| | 5-Quando há problema com produtos –você considera as soluções | | | | | | | 1 |
| | 6-A qualidade dos produtos você considera | | | | | | | 1 |
| | 7-Qual a importância de ter produtos dessa marca | | | | | | | 1 |
| | Somatória | | | | | | | 49 |
| | IMCL | | | | | | | 7 |
| APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO | 1 Colabor. com curso superior/ total colab. % | | | | | | | 1 |
| | 2 Especialistas / total de envolvidos % | | | | | | | 1 |
| | 3 Horas de treinamento /horas trabalhadas | | | | | | | 1 |
| | 4 Invest. em P&D novos prod./ receita total | | | | | | | 1 |
| | 5 Número de oportunidades de negócios captadas junto a base de clientes. | | | | | | | 1 |
| | 6 Rotatividade empregados/ total de empreg. % | | | | | | | 1 |
| | 7 Empregados temporários / efetivos % | | | | | | | 1 |
| | Somatória | | | | | | | 49 |
| | IMAC | | | | | | | 7 |

APENDICE D - SIMULAÇÃO 4

| Indicadores Estratégicos de Competitividade | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|----|----|---|
| Pontuação individual dos indicadores | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| FINANCEIRA | 1 Aumento das Receitas % | | | | | 1 | | |
| | 2 Aumento do Lucro Líquido % | | | | 1 | | | |
| | 3 Aumento da Receita / Colaborador % | | | | | | 1 | |
| | 4 Lucro / Colaborador % | | | | | 1 | | |
| | 5 Retorno sobre ativo líquido % | | | | 1 | | | |
| | 6 Receitas de novos clientes / Receitas totais % | | | | | | 1 | |
| | 7 Receitas de negócios perdidos / Receitas totais % | | | | | | 1 | |
| | Somatória | | | | 8 | 10 | 18 | |
| | IMFI | | | | | | | |
| PROCESSOS E NEGÓCIOS | 1 Novos Produtos Lançados no período | 1 | | | | | | |
| | 2 Distribuidores treinados / total % | | | 1 | | | | |
| | 3 Reclamações / Pedidos atendidos % | | | | | | 1 | |
| | 4 Pedidos atendidos / pedidos emitidos % | | | | | | 1 | |
| | 5 Demora para solução de problemas (dias) | | | | | | 1 | |
| | 6 Sugestões utilizadas / sugestões de funcion. % | | 1 | | | | | |
| | 7 Clientes que utilizam <i>Service Delivery</i> / total de clientes % | | | | 1 | | | |
| | Somatória | 1 | 2 | 3 | 4 | | 18 | |
| | IMPEN | | | | | | | |
| CLIENTES | 1-A empresa tem um tratamento diferenciado – mesmo que seja por meio eletrônico | | | | 1 | | | |
| | 2-O tempo de entrega a partir do pedido você julga | | | | | | | 1 |
| | 3-Qual a imagem da empresa em relação aos outros fornecedores | | | | | | | |
| | 4-Quando você necessita de uma informação o tempo de demora é: | | | 1 | | | | |
| | 5-Quando há problema com produtos –você considera as soluções | | | | | | 1 | |
| | 6-A qualidade dos produtos você considera | 1 | | | | | | |
| | 7-Qual a importância de ter produtos dessa marca | | | | | 1 | | |
| | Somatória | 1 | | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | IMCL | | | | | | | |
| APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO | 1 Colabor. com curso superior/ total colab. % | | | | 1 | | | |
| | 2 Especialistas / total de envolvidos % | | | | | 1 | | |
| | 3 Horas de treinamento /horas trabalhadas | | | 1 | | | | |
| | 4 Invest. em P&D novos prod./ receita total | | | 1 | | | | |
| | 5 Número de oportunidades de negócios captadas junto a base de clientes. | | 1 | | | | | |
| | 6 Rotatividade empregados/ total de empreg. % | | | | | 1 | | |
| | 7 Empregados temporários / efetivos % | | | | | | 1 | |
| | Somatória | | 2 | 6 | 4 | 10 | 6 | |
| | IMAC | | | | | | | |

APENDICE E - RESUMO DA PESQUISA – INICIO DO SEMESTRE

| Resumo da Pesquisa Aplicada a Empresa SUL BRASIL inicio do 2º semestre 2003 | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|----------------------------|---------------------------------|-------------|--------------------------------------|-----------------------|------------------|---|--|--------------------------------------|---|
| P E R S P E C T I V A S | Indicadores | AVALIAÇÃO | | | | | | POSIÇÃO % | | | | Objetivo Estratégico | |
| | | I N S U F I C I E N T E | M U I T O F R A C C O | F R A C C O | R E G U L A R | B O M | M U I T O B O M | Ó T I M O | M E T A | P E R Í O D O A N T E R I O R | P E R Í O D O A T U A L | S E G M E N T O | Fazer com que 100% dos clientes compre regularmente todo mês. |
| | | 1 A | 2 B | 3 C | 4 D | 5 E | 6 F | 7 G | 100 | 80 | 80 | | |
| Escala de avaliação | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 Aumento das Receitas % | | | 1 | | | | | | | | | |
| | 2 Aumento do Lucro Líquido | | 1 | | | | | | | | | | |
| | 3 Aumento da Receita / Colaborador % | | | | 1 | | | | | | | | |
| | 4 Lucro / Colaborador % | | 1 | | | | | | | | | | |
| | 5 Retorno sobre ativo líquido % | | | 1 | | | | | | | | | |
| | 6 Receitas de novos clientes / Receitas totais % | | | | 1 | | | | | | | | |
| | 7 Receitas de negócios perdidos / Receitas totais % | | | | | 1 | | | | | | | |
| | SOMATÓRIA | | | 6 | 8 | 10 | 6 | | | | | | |
| | IMFI | | | | | | | | | | | 4,28 | |
| P r o c e s s o s e N e g ó c i o s | 1 Novos produtos lançados no período | | | 1 | | | | | | | | | |
| | 2 Distribuidores treinados % | | | | | 1 | | | | | | | |
| | 3 Clientes que utilizam o <i>Service Delivery</i> / total de clientes | | | | | | 1 | | | | | | |
| | 4 Reclamações / Pedidos atendidos % | | | | | | 1 | | | | | | |
| | 5 Pedidos atendidos / Pedidos emitidos % | | | | | | 1 | | | | | | |
| | 6 Demora para solução de problemas em dias | | | | | | 1 | | | | | | |
| | 7 Sugestões acatadas de funcionários / total de funcionários | | | 1 | | | | | | | | | |
| | SOMATÓRIA | | | 6 | | 5 | 24 | | | | | | |
| | IMPEN | | | | | | | | | | | 5,0 | |

Continua

| Resumo da Pesquisa Aplicada a Empresa SUL BRASIL inicio do 2º semestre 2003 | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|----------------------------|---------------------------------|-------------|--------------------------------------|-----------------------|------------------|---|--|--------------------------------------|--|
| P E R S P E C T I V A S | Indicadores | AVALIAÇÃO | | | | | | | POSIÇÃO % | | | | Objetivo Estratégico |
| | | I N S U F I C I E N T E | M U I T O F R A C C O | F R A C C O | R E G U L A R | B O M | M U I T O B O M | Ó T I M O | M E T A | P E R Í O D O A N T E R I O R | P E R Í O D O A T U A L | S E G M E N T O | Fazer com que 100% dos clientes comprem regularmente todo mês. |
| | | 1 A | 2 B | 3 C | 4 D | 5 E | 6 F | 7 G | 100 | 80 | 80 | | |
| C l i e n t e s | 1-A empresa tem um tratamento diferenciado – mesmo que seja por meio eletrônico | 85 | 8 | 7 | 20 | 96 | 14 | 10 | | | | | |
| | 2-O tempo de entrega a partir do pedido você julga | - | - | 12 | 48 | 10 | 64 | 12 | | | | | |
| | 3-Qual a imagem da empresa em relação aos outros fornecedores | - | - | 2 | 26 | 90 | 74 | 48 | | | | | |
| | 4-Quando você necessita de uma informação o tempo de demora é: | - | 12 | 6 | 48 | 92 | 40 | 40 | | | | | |
| | 5-Quando há problema com produtos –você considera as soluções | - | - | 5 | 14 | 14 | 48 | 28 | | | | | |
| | 6-A qualidade dos produtos você considera | - | 14 | 14 | 40 | 10 | 57 | 7 | | | | | |
| | 7-Qual a importância de ter produtos dessa marca | - | - | - | 32 | 17 | 20 | 9 | | | | | |
| | SOMATÓRIA | * | * | * | * | * | * | * | | | | | |
| IMCL | | | | | | | | | | | | 3,48 | |
| A p r e n d i z a g e m e C o n h e c i m e n t o | 1Colaboradores com curso superior/ total de colaboradores | | | 1 | | | | | | | | | |
| | 2Especialistas na atividade fim com curso superior – total envolvidos | | | 1 | | | | | | | | | |
| | 3Investimento em P&D. | 1 | | | | | | | | | | | |
| | 4Numero de oportunidades de negócios captadas junto a base de clientes | | | | | 1 | | | | | | | |
| | 5Investimento em novos produtos / total da receita | | | 1 | | | | | | | | | |
| | 6Rotatividade de empregados | | | | | | 1 | | | | | | |
| | 7Empregados temporários / efetivos | | | | | | 1 | | | | | | |
| | SOMATÓRIA | 1 | | 9 | | 5 | 12 | | | | | | |
| IMAC | | | | | | | | | | | | 3,86 | |

APENDICE F - RESUMO DA PESQUISA – FINAL DO SEMESTRE

| Resumo da Pesquisa Aplicada a Empresa SUL BRASIL fim do 2º semestre 2003 | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--------------|-------------|--------|---------|--------|-----------|--------|-----------|------------------|---------------|----------------------|
| PERSPECTIVAS | Indicadores | AVALIAÇÃO | | | | | | | POSIÇÃO % | | | Objetivo Estratégico |
| | | INSUFICIENTE | MUITO FRACO | FRACO | REGULAR | BOM | MUITO BOM | ÓTIMO | META | PERÍODO ANTERIOR | PERÍODO ATUAL | SEGMENTO |
| | | 1 A | 2 B | 3 C | 4 D | 5 E | 6 F | 7 G | 100 | 80 | 80 | |
| Financeira | 1 Aumento das Receitas % | | | 1 | | | | | | | | |
| | 2 Aumento do Lucro Líquido | | 1 | | | | | | | | | |
| | 3 Aumento da Receita / Colaborador % | | | 1 | | | | | | | | |
| | 4 Lucro / Colaborador % | | | 1 | | | | | | | | |
| | 5 Retorno sobre ativo líquido % | | | 1 | | | | | | | | |
| | 6 Receitas de novos clientes / Receitas totais % | | | 1 | | | | | | | | |
| | 7 Receitas de negócios perdidos / Receitas totais % | | | | 1 | | | | | | | |
| | SOMATÓRIA | | 2 | 15 | 4 | | | | | | | |
| IMFI | | | | | | | | | | | 3,00 | |
| Processos e Negócios | 1 Novos produtos lançados no período | | | 1 | | | | | | | | |
| | 2 Distribuidores treinados % | | | | 1 | | | | | | | |
| | 3 Clientes que utilizam o <i>Service Delivery</i> / total de clientes | | | | 1 | | | | | | | |
| | 4 Reclamações / Pedidos atendidos % | | | | | 1 | | | | | | |
| | 5 Pedidos atendidos / Pedidos emitidos % | | | | | 1 | | | | | | |
| | 6 Demora para solução de problemas em dias | | | | | 1 | | | | | | |
| | 7 Sugestões acatadas de funcionários / total de funcionários | | 1 | | | | | | | | | |
| | SOMATÓRIA | | 2 | 3 | 8 | 15 | | | | | | |
| | IMPEN | | | | | | | | | | | 4,00 |

Continua

