

Métodos e processos de avaliação da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional

SÉRGIO ANTÔNIO LOUREIRO ESCUDER

Mestre em Gestão de Negócios pela UNISANTOS. Especialista em Finanças Corporativas. Administrador. Professor de Gestão de Negócios na UNISANTA.
E-Mail: sescuder@vivax.com.br

EDUARDO PEIXOTO ROCHA

Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UNIMEP. Mestre em Administração pela PUC-SP. Especialista em Administração de Recursos Humanos pela FAAP-SP. Administrador. Professor e Coordenador dos Cursos na Área de Administração do UNIPINHAL.
E-mail: edurocha@unipinhal.edu.br

EDUARDO PENTERICH

Doutorando em Administração pela FEA-USP. Mestre em Administração e graduado em Ciências da Computação pela Metodista-SP. Docente de cursos de graduação e pós-graduação da Metodista-SP.
E-mail: epenterich@usp.br

RESUMO

Nos últimos anos a gestão do conhecimento e os processos de aprendizagem conquistaram a atenção como fatores decisivos para o crescimento e perenidade organizacional. Tendo em vista o cenário competitivo e a necessidade de desenvolvimento gerencial para acompanhar e gerar as mudanças desejadas no ambiente organizacional, pretende-se com este trabalho apresentar um resgate teórico dos principais autores seminais acerca dos modelos de avaliação da aprendizagem, com o intuito de contribuir para a reflexão e busca de soluções efetivas para essas questões. Relata-se um estudo de caso de uma empresa do setor de energia, com vistas a identificar se existe a prática da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional e como é feita a avaliação desse processo. Procurou-se confrontar as respostas obtidas pela empresa com os modelos apresentados pelos autores, após uma análise crítica dos mesmos.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, recursos humanos.

ABSTRACT

In the last years knowledge management and learning processes have drawn the attention like decisive factors for the growth and organizational perennality. Bearing in mind the competitive scenerio and the need of management development to keep up and create willing changes in the organizational setting, it is intended with this work to present theoretical ransom of the main seminal authors about the models of learning evaluation, for the purpose of contributing to the reflexion and search for effective solutions to these issues. A study of a company case from the energy sector is reported, aiming to identify whether there is the practice of knowledge management and organizational learning and how the evaluation of this process is done. It has been tried to confront the answers achieved by the company with the models presented by the authors, after a critical analysis.

Key words: Management, organizational learning, human resources

INTRODUÇÃO

O tema gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional vem ganhando notoriedade a partir do início da década de 1990, principalmente após a publicação dos trabalhos de Peter Senge. Os estudos sobre aprendizagem organizacional, no entanto, já eram recorrentes na área da administração desde a década de 1970. Cris Argyris e Donald Schon, em parceria, são responsáveis por alguns dos textos seminais sobre aprendizagem organizacional, como o conceito de circuitos de aprendizagem, uma das contribuições mais disseminadas destes autores (FLEURY e OLIVEIRA JR, 2002). É baseado nestes e em outros autores seminais que pretendemos nos debruçar em nossa pesquisa bibliográfica.

A aprendizagem e a gestão do conhecimento quando aplicadas e geridas pelas organizações precisam de alguma forma ser avaliadas, ora por razões de fusões, aquisições ou cisões, ora por razões do acompanhamento da implantação de estratégias, analisando a eficácia e a eficiência dessas ações.

Essa, então, é a primeira questão a responder pela organização que aplica e pratica a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento.

Garcia (2003) apresentou em seu estudo, uma série de premissas necessárias para que o processo de medida da gestão do conhecimento consiga evoluir aos propósitos da organização:

1. Qual o objetivo do negócio?
2. Quais métodos de gestão e ferramentas são usados?
3. Quem são os gestores e o que precisam saber?
4. Qual a arquitetura é a melhor?
5. O que deve ser medido?
6. Como devem ser coletadas e analisadas as medidas?
7. O que as medidas representam e como

deveriam mudadas?

A resposta a cada uma dessas premissas leva ao objetivo concreto da necessidade da avaliação, como também qual o modelo adequado e o que se pretende medir.

Busca-se com esta pesquisa apresentar um resgate teórico dos principais autores seminais sobre o tema e que métodos eles propõem. Em seguida, um estudo de caso com uma empresa do setor de energia, visando identificar se existe a prática da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional e como é feita a avaliação desse processo. Confrontar as respostas obtidas pela empresa com os modelos apresentados pelos autores, após uma análise crítica dos mesmos, também fizeram parte dos objetivos perseguidos pelo grupo de trabalho.

1.1 - OBJETIVOS

Tendo em vista o cenário competitivo e a necessidade de desenvolvimento gerencial para acompanhar e gerar as mudanças desejadas no ambiente organizacional, propõe-se um estudo acerca dos modelos de avaliação da aprendizagem no intuito de contribuir para a reflexão e busca de soluções efetivas para essa problemática.

Apresentam-se, neste contexto, os principais conceitos, princípios e práticas de Aprendizagem Organizacional como um meio de se tratar a questão da avaliação a partir da especificidade de uma empresa do setor de energia.

Dentre os principais objetivos que permearam esta pesquisa, destacam-se:

- Identificar na literatura os métodos de avaliação dos resultados dos processos de AO e GC;
- Realizar pesquisa exploratória na empresa CPFL Energia;
- Diagnosticar qual o método de avaliação utilizado por esta organização;
- Analisar os resultados encontrados e propor reflexões acerca do tema.

1.2 - OBJETO DE ESTUDO – EMPRESA

CPFL ENERGIA

A empresa CPFL Energia foi escolhida como objeto de estudo por ter se destacado nos últimos anos por suas práticas de gestão. Em 2005 foi vencedora do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade na categoria de grandes empresas. Em 2004 já havia sido finalista desse mesmo Prêmio.

Foi eleita a melhor empresa do setor pela Aneel-Agência Nacional de Energia Elétrica. Está presente na pesquisa da Revista EXAME "Guia das Melhores Empresas para Você Trabalhar" nos últimos quatro anos. E ainda, dedica esforços e recursos de forma consistente em informações e conhecimento, conforme os critérios do PNQ. No capítulo quatro desse artigo serão abordados com profundidade as informações da empresa.

2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento da pessoa. (FLEURY e OLIVEIRA JR, 2002).

Peter Senge (1990), em seus textos sobre aprendizagem organizacional, comenta que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Infelizmente, a maioria das organizações é mais orientada para controlar o indivíduo do que para propiciar-lhe condições de aprendizagem.

Senge (1990) foca inicialmente o indivíduo, seu processo de autoconhecimento, de clarificação de objetivos e projetos sociais. Em seguida, esse foco se desloca para o grupo e, finalmente, através do raciocínio sistêmico, para a organização.

O tema é palpante, permeando o cotidiano das organizações e se constituindo em algo que extrapola o simples modismo, insustentável com o decorrer dos anos.

A maioria das organizações não tem somente uma tremenda dificuldade em lidar com o dilema da aprendizagem: elas não têm nem mesmo a noção de que este dilema existe. A razão: elas não sabem o que é o aprendizado e como se chegar a ele. Como resultados, tendem a cometer erros em seus esforços para se tornar uma organização que aprende (ARGYRIS, 1991).

O ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Infelizmente, a maioria das organizações é mais orientada para controlar o indivíduo do que para propiciar-lhe condições de aprendizagem.

É seguro prever que nos próximos cinquenta anos as organizações mudarão mais drasticamente do que o fizeram desde que assumiram a forma atual. O que forçará essas mudanças é em parte as novas tecnologias tais como a de computadores, de vídeos e de transmissão via satélite, em parte as demandas de uma sociedade baseada no conhecimento na qual o aprendizado organizado deva se tornar um processo que perdure por toda a vida dos profissionais que trabalham com o conhecimento; e em parte uma nova teoria de como os seres humanos e as organizações aprendem (DRUKER et. al, 1992).

Ocorre que o aprendizado nas organizações e a gestão desse conhecimento nada poderão valer se, em algum momento não tiver algum processo de avaliação ou de mensuração.

É a partir dessa avaliação e mensuração que gestores terão ciência da eficácia e da eficiência de suas operações, podendo a partir daí propor continuidade, alterações ou mesmo mudanças radicais nos processos.

Segundo Sveiby (2001) a avaliação de ativos intangíveis é feita por critérios financeiros ou não financeiros. Mensuram-se os ativos intangíveis com objetivo de encontrar "valor" financeiro ou se avalia com objetivo de analisar através de indicadores de eficiência e eficácia.

Em outra publicação, Sveiby (1998) concluiu que a maior parte de pesquisas sobre avaliação de ativos intangíveis, se utilizam de

humanos em elementos puramente contábeis.

Lamberton (1996) publicou que o estudo do comportamento da firma pode projetar uma luz necessária sobre a significação do lucro sob condições da variável da incerteza. Essa visão de empresa x mercado introduz as crenças e valores dos empreendedores que constituíram e construíram a empresa, tornando verdadeira a premissa que as avaliações com variáveis financeiras são mais praticadas e melhor interpretadas que as não financeiras.

A contabilidade analisa a organização sob a ótica da entidade, pressupondo que é mantida para ela, não confundindo com as pessoas dos sócios. Assim, a contabilidade tem a magia de separar a organização de seus proprietários.

Entretanto, a contabilidade como sistema de registro de informações financeiras, registra e mensura unicamente os fenômenos que afetam os componentes do patrimônio visível e tangível, o que de certa forma responde os motivos dos demonstrativos não refletirem o ativo intangível.

Na nova era de mercado e da economia voltada para o conhecimento, a empresa que não se preocupa com a interpretação do fator humano em suas atividades, independentemente do nível de tecnologia aplicado, está simplesmente destinada a ver sua possibilidade e capacidade de criação de valor destruída.

Webber apud Devenport (1998) demonstrou que a nova economia não está na tecnologia, independentemente de qual seja, mas, sim, na mente humana. Pela própria natureza, é mais fácil a empresa conseguir implementar, acompanhar, monitorar, tomar iniciativas e promover a criação de valor.

Entretanto, a parte mais difícil é mensurar ou determinar o valor correto de seu capital humano ou ativo humano.

Em razão disso, qualquer mensuração que leve ao capital humano pressupõe uma fundamentação coerente para que se possa, não apenas fazer a avaliação, mas, inclusive comprovar

qualquer significado.

2.1 - METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO

A metodologia nada mais é que um método científico para construção de uma determinada verdade, em determinado tempo e construída através de critérios pré-estabelecidos.

O método é um caminho, uma forma e uma lógica de pensamento, concluiu Vergara (2003).

Ao longo dos anos estudos foram produzidos objetivando uma série de modelos de mensuração de ativos intangíveis nas empresas.

Sveiby (2001) distinguiu em pesquisas feitas nos modelos produzidos, quatro categorias de metodologias de avaliação. Trabalho realizado pela GlobalBrands – Sveiby Associados.

Ao se reconhecer que o valor dos ativos intangíveis é representado pelo capital intelectual, o mercado se volta para entender e reconhecer a capacidade de uma organização em gerar benefícios futuros, se mantendo sempre competitiva.

Apesar de inúmeras críticas, a contabilidade ainda continua sendo o sistema de medição dos resultados financeiros em uma organização, porém com a visão do passado da empresa, já que são registrados apenas os fatos ocorridos.

Entretanto, não contemplam a mensuração do capital intelectual e conseqüentemente não permite uma avaliação empresarial que valore itens tangíveis e intangíveis.

Neste novo ambiente, onde os aspectos intangíveis se tornaram muito mais relevantes, é necessário uma metodologia de avaliação das empresas que, de alguma forma, possa avaliar com mais propriedade o valor da organização considerando o capital intelectual.

Esse enfoque permitirá aos acionistas, investidores, mercado em geral reconhecer o real valor da organização, facilitando novos investimentos, processos de compra e venda – fusões e aquisições – mais justos e que consigam refletir diretamente a capacidade de sobrevivência

das empresas, mantendo ou ainda, aumentando suas ofertas de emprego.

A informação tempestiva é um diferencial que alavanca a capacidade de competição de uma empresa. A impossibilidade de identificar o valor do empreendimento ou sua identificação errada põe em risco a capacidade de sobrevivência do negócio, constituindo em um problema que urge uma solução.

São apresentados modelos que se utilizam de variáveis financeiras para mensuração de um ativo intangível, como um programa de pesquisa ou a empresa entra em um novo segmento de mercado.

Segundo Seviby (1998, p.183) “o investimento, nesse caso, aparece como um fluxo de caixa negativo e como um item de custo.” Ocorre que o registro desse investimento como custo não retrata uma realidade empresarial, em primeiro, por se tratar de “investimento” e assim deveria ser considerado como um Ativo. Em segundo, por razão da maturação dessa saída de caixa já que o desembolso de caixa é no curto prazo e seu retorno se concretiza ao longo de muito tempo, ou, longo prazo.

As metodologias que, de alguma forma alcançam variáveis financeiras são normalmente utilizadas para processos de fusões, aquisições ou cisões.

Nestes casos, o reconhecimento da existência do aprendizado organizacional e da gestão do conhecimento servirá para demonstrar e agregar o real valor da empresa.

Por outro lado, os modelos de avaliação de ativos intangíveis que não se utilizam de variáveis financeiras deixam de ser utilizados para efeito patrimonial e passam a valer para mensuração da eficácia e eficiência de uma organização.

Segundo Sveiby (1998 p. 184-185):

[...] “a eficiência e a eficácia são dois indicadores diferentes. A eficiência é calculada exclusivamente com base em variáveis de indicadores de capacidade; a eficácia é calculada tanto com variáveis de capacidade

quanto de produção. As medidas de eficiência mostram até que ponto uma organização utiliza sua capacidade, independentemente do que ela produz [...] As medidas de eficácia mostram de eficácia mostram até que ponto uma organização satisfaz as necessidades de seus clientes”.

São considerados modelos não financeiros por não utilizar métricas financeiras e sem objetivos de valoração.

A criação de indicadores para avaliação por si só não representam nenhuma informação concreta. Para que se obtenha a clareza e dos objetivos desses indicadores, devem ser consideradas duas formas diferentes Salazar (2000):

- **PARA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO:** é o modelo que avalia os indicadores ao longo do tempo. São criados os indicadores de avaliação desejados pelos interessados e, em períodos de tempo são extraídos esses indicadores e comparados um com outro, medindo uma determinada evolução de ação tomada na empresa.

- **PARA FORA DA ORGANIZAÇÃO:** é o modelo que procura avaliar os indicadores comparativamente com a concorrência. Através de indicadores definidos pelos interessados, são extraídos da empresa e daquelas concorrentes que se queiram comparar.

Nesta perspectiva, apresentamos a seguir alguns modelos financeiros e não financeiros e seus autores.

2.1.1 - DIRECT INTELLECTUAL CAPITAL METHODS (DIC)

Este modelo estima o valor monetário dos ativos intangíveis pela identificação dos seus vários componentes que, quando estimados, podem ser diretamente avaliados de maneira direta ou com um coeficiente agregado.

É um modelo derivado da perspectiva financeira com claro objetivo de encontrar “valor” para os diversos ativos financeiros. Sua utilização fundamental é para os casos de fusão, aquisição e cisão de empresas.

Os principais autores pesquisados que se utilizam desse conceito são:

Brooking (1996) com seu modelo denominado de Technology Broker em que definiu que o valor do capital intelectual é obtido com base no diagnóstico e análise das respostas de um questionário com 20 perguntas, cobrindo os quatro componentes principais do capital intelectual definidos.

Os quatro capitais intelectuais são:

- Ativos de mercado: marcas, clientes, carteira de pedidos, nome da empresa.
- Ativos humanos: educação, formação profissional, experiência, habilidades.
- Ativos de propriedade intelectual: patentes, direitos de desenho, segredos comerciais.
- Ativos de infra-estrutura: tecnologias, métodos e processos administrativos e operacionais, cultura da organização.

Já Bontis (1996) no modelo criado *Citation Weighted Patents* apresentou como existindo um fator de tecnologia que é calculado com base nas patentes desenvolvidas por uma empresa. O capital intelectual e a sua performance são medidos com base nos impactos e esforços de desenvolvimento e pesquisa em uma série de índices, tais como o número de patentes e o custo das patentes em relação às vendas brutas, que possam descrever as patentes da empresa.

O P&D neste modelo é um agente fortemente influenciador da avaliação do intangível já que o foco está voltado para a análise econômica e financeira do T&D no resultado da empresa e, que isso gera de novos produtos ou processos através da criação de patentes.

Já Stewart (1997) e Luthy (1998) traduzem no método *Inclusive Valuation Methodology* o princípio que o capital intelectual é considerado como a diferença entre o valor de mercado da empresa e o valor de seus registros contábeis – patrimônio líquido.

Entendem que nessa diferença não existe

outro ativo a considerar senão o intangível, considerado como ativo e sua capacidade de geração de caixa futuro como fator de agregação de patrimônio.

Adriessen & Tiessen (2000) pelo método *the value explorer* traduz como uma metodologia contábil utilizada para calcular e determinar o valor de cinco tipos de intangíveis: 1) ativos e talentos, 2) habilidades e conhecimento tácito, 3) valores e normas coletivas, 4) tecnologia e conhecimento explícito, 5) processos preliminares e de gerência.

2.1.2 - MARKET CAPITALIZATION METHODS (MCM)

O modelo calcula a diferença entre a capitalização de mercado de uma companhia e os ativos dos acionistas (*stockholders equity*) com o valor de seus recursos importantes ou ativos intangíveis.

É um método também bastante utilizado e útil para as avaliações de empresas para fusões e aquisições já que contempla avaliações financeiras. Também podem ser utilizados para comparações de empresas de um mesmo segmento de mercado. É instrumento de caráter eminentemente estratégico.

Os principais autores pesquisados que trabalham esse método são:

Stewart (1997) e Bontis (1999) definiram o modelo Tobin's q para a avaliação, onde o “q” é a relação do valor de mercado de uma empresa (preço da ação x o número de ações) para a substituição dos custos dos seus ativos. Mudanças em “q” fornecem uma representação para medir a performance efetiva ou não do capital intelectual de uma empresa.

É uma metodologia que, baseada naquela já criada por Stewart (1997) no market-book value, porém com finalidades diferentes. Esta apesar de se utilizar de variáveis financeiras e de mercado para mensurar o ativo intangível, não tem seu foco na quantificação desse ativo, mas, na análise de seu resultado para entender se seus objetivos estratégicos estão sendo atendidos – eficiência e eficácia.

2.1.3 - RETURN ON ASSETS METHODS (ROA)

A média das receitas antes dos impostos de uma empresa em um determinado período é dividida pela média de valor dos seus ativos tangíveis. O resultado é o ROA – return on assets – retorno sobre os ativos, que é então comparado com a média do seu segmento. A diferença é multiplicada pela média dos seus ativos tangíveis para calcular a média anual de receitas dos intangíveis.

Dividindo a média superior pelo custo médio de capital ou uma taxa de juros, pode-se obter uma estimativa do valor dos Ativos Intangíveis ou Capital Intelectual.

Os métodos criados através do ROA são muito sensíveis às suposições das taxas de juros e do uso limitado para finalidades da gerência abaixo do nível do Conselho de Administração.

Também sofrem dificuldade para utilização em organizações sem fins lucrativos, entidades e órgãos públicos, já que essas entidades não apuram resultados

Os principais autores pesquisados que trabalham esse método são:

Stewart (1997) criou o método *Economic Value Added (EVA)* cujo critério é o cálculo pelo ajuste do lucro revelado de uma empresa com os custos relacionados aos intangíveis. As mudanças no EVA fornecem uma indicação sobre se o capital intelectual é ou não produtivo.

É um modelo que não ajuda a determinar o valor e sequer meios de gestão e controle.

Johansson (1996) definiu *Human Resource Costing & Accounting*, como modelo que calcula o impacto oculto dos custos relacionados a RH, que reduzem a lucratividade de uma empresa. O Capital intelectual é medido pelo cálculo da contribuição dos ativos humanos mantidos pela empresa, divididos pelas despesas capitalizadas com salários.

Baruch Lev (1999) no método *Knowledge*

capital earnings considera em seu método que os ganhos de capital de conhecimento são calculados como a porção das receitas normalizadas sobre as expectativas de receita atribuíveis aos ativos contábeis.

2.1.4 - SCORECARD METHODS

Os vários componentes de ativos intangíveis ou do capital intelectual são identificados e os indicadores e os deslocamentos predeterminados são gerados e relatados no scorecards ou como gráficos.

Os métodos do scorecard são similares aos métodos de DIC, pois espera-se que nenhuma estimativa será feita sobre o valor monetário dos ativos intangíveis. Um deslocamento predeterminado composto pode ou não pode ser produzido.

Os principais autores pesquisados que trabalham esse método são:

Edvinsson and Malone (1997) criaram o método *Skandia Navigator*, em que o Capital intelectual é medido com a análise de até 164 medidas métricas (91 baseadas no intelectual e 73 nas medidas tradicionais), cobrindo 5 componentes: 1) financeiro, 2) cliente, 3) processos, 4) renovação e desenvolvimento e 5) humano.

Kaplan and Norton (1992) criaram o *Balanced Score Card*, cujo fator de medição é o desempenho de uma empresa medido pelos indicadores que cobrem 4 perspectivas principais de foco: 1) perspectiva financeira, 2) perspectiva do cliente, 3) perspectivas dos processos internos, 4) perspectiva do aprendizado. Esses indicadores são baseados nos objetivos estratégicos da empresa.

2.2 - INDICADORES DE MEDIÇÃO

O processo de medição da gestão do conhecimento se baseia no conceito de criação de indicadores, que podem ser financeiros ou não financeiros, pelo qual se estabelecem as comparações que se pretende mensurar. Essa medição, para ser analisada deve manter idênticas as variáveis estabelecidas nos indicadores para que se obtenha o real valor do que se está medindo.

Um indicador pode ser definido como uma medição que permite o seguimento e mensuração periódica das variáveis chaves de uma organização, mediante a comparação com seus correspondentes referentes internos e externos.

As comparações internas permitem visualizar os avanços internos desde o ponto de vista histórico da visão da organização, ou seja, uma comparação com a indústria permitirá visualizar o impacto real dos avanços, dado que permite

2.2.1 - CARACTERÍSTICAS

As dificuldades em se estabelecer uma ampla gama de características de um ótimo indicador são proporcionais à dificuldade do levantamento de dados para a mensuração desse indicador.

Segundo Salazar (2000) existe três categorias distintas valorativas de medição de domínios diferentes, os quais podem gerar, em

TÓPICOS	CONDIÇÃO	IMPLICÂNCIAS PARA O INDICADOR
Sustentabilidade	Relevância	Informação imprescindível para a gestão e a tomada de decisão
	Pertinência	Conceito claro, consistente, adequado e mantido no tempo
	Objetividade controle	Não ambíguo enquanto o cálculo e a construção do indicador Não é conveniente que os indicadores estejam excessivamente expostos A influência de fatores exógenos ao controle da organização Interpretação única - muito difícil, dado que não tem uma pureza científica e pode dar lugar a interpretações diversas
Análises	Inequívoco	Que permite analisar variações pequenas
	sensibilidade homogeneidade	Seus resultados devem ser comparáveis através do tempo A margem de erro deve ser aceitável
	Precisão	Sua obtenção não deve significar um grande esforço, fácil de calcular e de interpretar
Obtenção	acessibilidade independência	Não deve estar disponível dentro de prazos que permitam uma oportuna avaliação e tomada de decisões A informação que serve de base para a elaboração do indicador deve ser recolocado a um custo razoável
	Custo	

comparar efetividades relativas. Uma das ferramentas mais usadas atualmente é a Benchmarking, pela qual se orienta a realizar medições de produtos, serviços e processos.

Para que um indicador cumpra com o rol de objetivos, deve compor de uma série de características pelas quais se permitem sua implementação.

conjunto, informações extremamente relevantes. São elas:

1. Medições quantitativas – São aqueles indicadores numéricos que medem variáveis previamente definidas e que tem significância ao ativo valorado.

2. Medições qualitativas – São aqueles indicadores que são obtidos através de métodos não numéricos. Estes indicadores de medição permitem medir variáveis complexas de um fenômeno

3. Observadores treinados – Estas medições correspondem a opiniões de pessoas que são capacitadas previamente para avaliar os aspectos de interesse. O objetivo dos indicadores de gestão é medir eficiência e eficácia do objeto a ser medido, o qual deriva de outro tipo de taxonomia: input, output, outcome. Essa forma de catalogar permite visualizar a fonte sobre a qual atuará a medição.

Os indicadores do tipo Input estão relacionados com os fluxos de entradas tais como Inversões, número de ações, entre outras opções. Os indicadores do tipo Output estão relacionados com os fluxos de saídas tais como número de idéias geradas no período, número de locais abertos, entre outros. O indicador de tipo Outcome está relacionado com as conseqüências internas, das quais podem ser medidas através de fatores tais como produtividade, qualidade, reutilização, entre outras.

Segundo Sveiby (1998), pelos indicadores gerados, se devem encontrar aqueles que refletem as diferenças obtidas em termos de capital intelectual, ou seja, encontrar métricas para aqueles fluxos que reflitam as mudanças avaliadas pelo mercado e que dão a organização a base da competência.

Villa (2000); Sveiby (1998) afirmam que outro objetivo potencial se encontra em poder medir dentro das competências centrais – *core* – e aquelas de apoio, sobre as quais se estabeleceram os projetos de gestão do conhecimento.

Sveiby (1998) ainda completa que os indicadores outcome são os mais difíceis de se medir, desta forma as medições qualitativas e geradas por observadores treinados são as mais adequadas.

Nesta fase se estabelecem as bases para o trabalho da medição, o que será crucial a aplicação de uma metodologia que permite gerar indicadores cientificamente sustentáveis, em que são criados os objetivos principais, através do roteiro simplificado:

1. Perguntas por objetivo – Derivar de cada objetivo as perguntas que devem ser respondidas para determinar se os objetivos se satisfazem.

2. Métricas por pergunta – Decidir o que medir para ser capaz de responder a pergunta da maneira mais adequada.

Na definição dos indicadores se recomenda estabelecer mais de um para medir um objetivo, o que minimiza o erro na avaliação do resultado da informação analisada.

3 - ABORDAGEM METODOLÓGICA

Conforme GIL (1987) buscou-se realizar um estudo exploratório com análise qualitativa, visando a compreensão do fenômeno, de forma ampla e em sua complexidade.

O estudo exploratório foi feito por meio de pesquisa documental, a partir do conjunto de informações obtidas por meio de contato telefônico, análise de *site* e questionário escrito respondido pela equipe assessora de gestão da qualidade que responde diretamente a Presidência. Essa equipe é responsável também pela implantação e disseminação de práticas de excelência em gestão que envolve o processo de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional da empresa.

Embora reconheçamos que para tratar de um tema complexo como o proposto em nosso levantamento, o método da entrevista seja melhor do que o questionário (SELLTIZ et al, 1985), por permitir ao entrevistador repetir e reformular as questões para garantir melhor entendimento e também para esclarecer mais precisamente o significado de uma resposta, optou-se pela segunda alternativa, sobretudo pela razão da preferência da empresa para o fornecimento das informações.

O questionário, neste caso, se constitui o principal instrumento de coleta de dados, elaborado pelo grupo de trabalho, com uma linguagem simples e direta para que o respondente compreendesse com clareza o que estava sendo perguntado.

4 - A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA CPFL Energia

4.1 - A Gestão do Conhecimento

A visão da empresa sobre a Gestão do Conhecimento, conforme a equipe assessora, *“A gestão do conhecimento se dá pela sinergia e integração de diversas práticas de gestão em uso na empresa, que geram o seu conjunto de conhecimentos específicos para a realização do negócio. Fazem parte desse conhecimento as tecnologias, os procedimentos, as políticas e as experiências geradas pela CPFL que seguem um processo de proteção, inclusive por meio de patentes”*.

4.2 - A Aprendizagem Organizacional

Para a CPFL *“O aprendizado organizacional acontece de maneira formal em diferentes níveis (fóruns e reuniões para análise dos resultados da empresa, das práticas de gestão, e de processos específicos) e informal (dia-a-dia, atividades rotineiras) à medida que a empresa avalia e entende que os seus processos e práticas podem ser aperfeiçoados e inovados para gerar melhores resultados”*.

4.3 - O objetivo da Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional para a empresa

A CPFL tem a crença na busca permanente da excelência na gestão. O aprendizado organizacional e a gestão do conhecimento integram fundamentos de excelência aplicados e disseminados por toda organização. O foco está sempre associado a introduzir melhorias e inovações na gestão e compartilhar entre as áreas as melhores práticas.

4.4 - A implantação da Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

A implantação sistematizada do processo gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional aconteceu a partir do ano de 2000 e foi feita com recursos internos, sem assessoria externa.

Conforme informações da equipe assessora a implantação teve participação significativa do ponto de vista técnico, da área de engenharia

responsável por toda a padronização dos processos e pelo acompanhamento dos projetos de pesquisa e desenvolvimento e pela área de recursos humanos responsável pela criação de políticas que garantam o desenvolvimento dos ativos humanos para gerar conhecimentos e habilidades “chaves” relacionadas às competências estratégicas da empresa.

A missão de introduzir as melhores práticas de gestão e disseminar os fundamentos de excelência na empresa é de responsabilidade de uma assessoria de gestão da qualidade ligada diretamente à presidência.

4.5 - A percepção atual da Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional para a empresa (pontos fortes e a pontos a melhorar)

Para a equipe assessora *“Entendemos que temos enfoques adequados e disseminados pela organização. A busca do refinamento e disseminação por todas as áreas é um desafio permanente”*. Ainda segundo a equipe assessora *“Outro desafio é buscar traduzir os ativos intangíveis gerados pelo aprendizado organizacional e pelo conhecimento produzido nas diversas áreas da organização em métricas tangíveis, à medida que focamos como resultado da gestão a geração de valor aos acionistas”*.

4.6 - O Sistema de Avaliação da Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional na empresa

Para a empresa os processos de avaliação externa são entendidos como uma importante ferramenta de gestão à medida que permeiam toda a gestão organizacional. Destaca-se, segundo ela os processos de avaliação vinculados ao Prêmio ABRADDEE - Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica e ao PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade que geram relatórios de avaliação sinalizando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria.

A análise crítica do relatório de avaliação é inicialmente feita junto à alta direção sendo definidos planos de ação para oportunizar as

discutidos em diferentes fóruns e levados às áreas descentralizadas para disseminação e operacionalização.

No tocante especificamente a avaliação da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional existem diversos indicadores objetivos e subjetivos associados ao aprendizado organizacional. Estão baseados no monitoramento anual da evolução acumulada do capital intelectual por ciclo de pesquisa e desenvolvimento e conhecimento crítico documentado. Também são utilizados os indicadores de evolução da pontuação global das avaliações da FNQ – Fundação Nacional para a Qualidade e ABRADDEE. As principais avaliações que caracterizam um aprendizado global são realizadas em periodicidade anual.

Todas as áreas estão envolvidas em diferentes fóruns e níveis de participação. A empresa realiza cursos e oficinas para treinamento e formação de colaboradores de diversas áreas. Esses treinamentos são baseados no modelo de excelência do PNQ.

Para a análise dos resultados da avaliação a empresa utiliza os critérios de excelência do PNQ e os planos de ação desdobram desde ações imediatas até a constituição de projetos.

Segundo a equipe assessora o processo de avaliação tem oportunizado a implementação sistemática de melhorias na gestão. Existe um forte patrocínio da alta direção e grande comprometimento de todas as áreas.

A CPFL participa em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade do Programa de Visitas PNQ na Prática. Nestas visitas de benchmarking apresenta-se o Sistema de Gestão CPFL alinhado aos fundamentos de excelência do PNQ.

5 - PARALELO ENTRE ASPECTOS TEÓRICOS E A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Serão verificados a aplicação dos conceitos de métodos de avaliação dos resultados dos processos de aprendizagem e gestão do conhecimento na empresa pesquisada

A avaliação da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional na empresa pesquisada está amparada nos processos vinculados ao PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade e do Prêmio ABRADDEE – Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica.

O Prêmio Nacional de Qualidade tem como missão: “Promover a conscientização para a busca da excelência na gestão e dissimular conceitos e fundamentos relativos às práticas bem sucedidas nas organizações, por meio de critérios de excelência do PNQ”.

Segundo regulamento, o prêmio busca promover o amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade, bem como a ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

Os tópicos avaliados são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos.

Para cada tópico analisado, dentre outras é feito a seguinte pergunta: “*Como é aplicado o sistema de aprendizado da organização para enfoque desse item? Destacar as práticas específicas de aprendizado relativas ao sistema de trabalho. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualificativas utilizados e apresentar exemplos de inovação ou melhorias introduzidas, pelo menos nos últimos três anos*”.

O entendimento sobre Capital intelectual como o “conjunto de ativos intangíveis representados pelo acervo de conhecimentos e geradores do diferencial competitivo, que agregam valor à organização”. O capital intelectual pode abranger, dentre outros:

- Ativos de mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis relacionados ao mercado, como: marcas, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição.
- Ativos humanos: benefícios que o de

indivíduo pode proporcionar às organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas.

- Ativos de propriedade intelectual: são aqueles que necessitam de proteção legal para proporcionar benefícios à organização, como: know how, segredos industriais, copyright, patentes.

- Ativos de infra-estrutura: são as tecnologias, metodologias e processos empregados, como sistemas de informação, métodos gerenciais, bancos de dados, etc...

Ao tópico Resultados, se condensam uma série de indicadores para cada tópico item avaliado:

- Clientes em que são incluídos indicadores como: percentual de clientes potenciais que tem imagem positiva da organização; percentual de entrevistados que se lembram da marca em primeiro lugar; percentual da base de clientes que é cliente há mais de 3 anos e outros indicadores não financeiros.

- Pessoas, são produzidos indicadores, dentre outros, como: percentual de oportunidades preenchidas internamente, percentual de pessoas que avançaram na carreira, de função com equidade externa, número de sugestões implementadas por pessoas;

- Sociedades, são produzidos indicadores, dentre outros: percentual da receita investida em responsabilidade social ou em gestão ambiental;

Segundo Sveiby (1998) a avaliação dos ativos intangíveis ou da gestão do conhecimento nas organizações envolve possibilidade de encontrar fluxos que de alguma forma influenciam o valor de mercado dos ativos.

Desconsiderando o ativo tangível ou aqueles existentes no Balanço Patrimonial, considera três níveis para avaliação: estrutura externa, estrutura interna e competência de pessoas. Questiona ainda, *“Mas um sistema de gerenciamento de informações que utilize tanto medidas financeiras quanto não financeiras*

acionário”? Sim. (Sveiby, 1998 p. 188)

No modelo de avaliação adotado pelo PNQ e conseqüentemente pela empresa pesquisada, o modelo indicado é aquele orientado por Karl Eric Sveiby.

Para entender, vejamos os tópicos 5.1 a 5.6 onde são traduzidas as intenções da gestão do conhecimento na CPFL.

Sveiby (1998 p. 195-197) descreveu a finalidade da avaliação dos ativos intangíveis quanto a apresentação externa em que *“a empresa se descreve da forma mais precisa possível para os envolvidos, clientes, credores e acionistas para que eles possam avaliar a qualidade de sua gerência e se é provável que se trate de um fornecedor ou credor confiável”*. Como a avaliação interna em que *“é feita para a gerência, que precisa conhecer o máximo possível a empresa para poder monitorar seu progresso e tomar medidas corretivas quando necessário”*.

O método de avaliação praticado pela CPFL sugere a introdução de indicadores que, de acordo com a pontuação oferecida no prêmio do PNQ, são indicadores tanto financeiros quanto não financeiros.

Para a presente pesquisa, o que traduz nossa expectativa são os indicadores não financeiros, em que são medidas e avaliadas questões práticas da gestão do conhecimento, notadamente pelo quesito existente e indicado acima, para cada tópico analisado.

Em se tratando de métodos não financeiros, o modelo desenvolvido por Sveiby produzirá: avaliação da competência, avaliação da estrutura interna e avaliação da estrutura externa através de indicadores produzidos.

Como não são indicadores financeiros, facilmente entendidos, ao sistema de indicadores não financeiros o que interessa são as comparações. Para Sveiby (1998 p. 196) *Uma avaliação nada significa se não for comparada a algum tipo de referencial: a uma outra empresa, ao ano anterior ou a um orçamento, por exemplo. “Ao avaliarmos ativos intangíveis devemos, portanto, estar*

preparados para dar prosseguimento às avaliações de modo a cobrir, pelo menos, três ciclos de avaliação antes de tentar avaliar os resultados”. Conclui afirmando que “o ideal é que as avaliações sejam anualmente repetidas”.

Todo o processo métrico de avaliação da gestão do conhecimento e aprendizagem da empresa pesquisada tem por objetivo exclusivamente a análise da eficiência e a eficácia na organização.

Nessa ótica, Sveiby (1998) descreveu as razões da avaliação de ativos intangíveis por métricas não financeiras.

Sveiby (1998 p. 195-214) propõe vários indicadores de medição da eficácia e eficiência, pelo critério da estrutura interna, estrutura externa e competência, mesmo mecanismo adotado pela empresa pesquisada quando revela que sua avaliação é feita por mecanismos de indicadores de avaliação de pessoas, clientes e sociedade.

Esses indicadores representam os produzidos na metodologia de Sveiby, o que traduz com firmeza o campo metodológico adotado pela empresa.

6 - REFLEXÕES FINAIS

A complexidade do mundo moderno reivindica cada vez mais o aprimoramento, desenvolvimento e uso de novos conceitos e práticas na gestão empresarial. Nos últimos anos a aprendizagem e a gestão do conhecimento conquistaram a atenção como fator imprescindível e decisivo para o crescimento e perenidade organizacional.

A literatura disponível sobre a aprendizagem e a gestão do conhecimento é ampla e está em constante evolução, no entanto, seu conceito ainda não é unânime. No campo empresarial é visível o avanço de iniciativas de implantação de processos de aprendizagem e gestão do conhecimento mesmo com a falta ou dificuldade de sistematização desses processos.

Modelos de excelência em gestão como o PNQ-Prêmio Nacional da Qualidade já incluíram

em suas normas e critérios de avaliação de empresas a aprendizagem e gestão do conhecimento.

No tocante a avaliação de resultados dos processos de aprendizagem e gestão do conhecimento embora haja atualmente literatura razoável sobre o assunto, parece ainda não haver consenso sobre um formato. Há questões sobre sistemas de avaliação com base financeiras, não financeiras e mistas (base financeira e não financeira simultaneamente). Sveiby (2001) aponta para a utilização de sistemas de avaliação de resultados mistos, vinculados aos objetivos da avaliação.

A CPFL Energia destaca-se no cenário nacional ao adotar o modelo de excelência em gestão da FPNQ-Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade que privilegia a utilização da aprendizagem e gestão do conhecimento.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. NBR 6023: informação e documentação / referências / elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ADRIESSEN e TIESSEN. **Weightless Weight – Find your real value in a future of intangible assents.** Pearson Education London

BONTIS. **Universidad de West Ontário.** EuroForum, 1998.

www.gestiondelconocimiento.com/modelo_s_universidad_del_west_ontario.htm

BROOKING, A. **Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise.** Thomson Business Press. London, United Kingdom. 1996.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, K.L. **Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

DRUKER, PETER F; STALK, GEORGE; NONAKA, IKUJIRO; ARGYRIS, CHRIS. **Aprendizado Organizacional. Gestão de Pessoas para a Inovação Contínua.** Rio de Janeiro:

EDVINSON, L.; MALONE, M.S. **Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by finding its hidden Brainpower.** Harper Business. New York. 1997.

FLEURY, M. T. LEME; OLIVEIRA JR, MOACIR M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

JOHANSON, U.; MARIANNE, N. The Usefulness of Humann Resource Costing and Accouting. **Journal of Human resource Costing and Accouting** 1.No 1 p. 117-138. 1996.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The balanced scorecard measures that drive performance.** Harvard Business Review. Jan-Fev. P. 71-79. 1992.

_____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Ed. Campus. 1997.

LUTHY, D. H. **Intellectual capital and its measurement.** Extraído via internet > www.w3.bussosaka-cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm

SALAZAR, A.A.P. **Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas.** Universidad Tecnologia Federico Santa Maria. Valparaíso. 2000.

STANDFIELD, K. **Extending the intellectual Capital Fremework.** Extraído via internet www.knowcorp.com/article075.htm, em novembro de 2005.

SULLIVAN, P. **Value-Driven Intellectual Capital. How to convert Intangible Corporate assets into Market Value.** Wiley, 2000.

SENGE, P. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.** New York: Doubleday/Currency, 1990.

STEWART, T.A. **Intellectual Capital: The new wealth of organizations.** Doubleday/Currency. New York. 1997.

www.intangiveis.com – GlobalBrands – Sveiby Associados. Métodos para Avaliar Ativos Intangíveis.

SVEIBY, E. K. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Ed. Campus. 1998.

_____. **Gestão do Conhecimento – As lições do Pioneiro.** www.intangiveis.com.br. 2001.