

# Proposta de indicadores para avaliar a gestão do conhecimento em instituições de ensino superior privadas

## *Indicators proposition to evaluate the knowledge management in private superior teaching institutions*

Romualdo Douglas Colauto<sup>1</sup> e Ilse Maria Beuren<sup>2</sup>

---

---

### Resumo

O conceito da gestão do conhecimento aplicado às Instituições de Ensino Superior concebe a instituição como unidade de negócio, de forma que o rastreamento de tendências de mercado e do processo de desenvolvimento dos serviços são variáveis interdependentes que, de forma sinérgica, contribuem para os objetivos organizacionais. Nesse sentido, o trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de indicadores para avaliar a gestão do conhecimento em Instituições de Ensino Superior privadas. A proposta é denominada de Monitor da Gestão do Conhecimento, fruto da reflexão teórica e comparação dos modelos apresentados por Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1997). O Monitor é composto pelos capitais humano, estrutural e de clientes. Esses devem ser monitorados e gerenciados para a efetiva administração de organizações que atuam no segmento de ensino superior. A escolha do sujeito da pesquisa foi intencional em função da acessibilidade aos dados. Trata-se de uma instituição localizada no Estado de Santa Catarina-Brasil. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, adotou-se entrevista semi-estruturada e *checklist* para identificar os recursos relacionados à infra-estrutura necessária, para operacionalizar o estudo. A pesquisa contribui para a proposição de um conjunto de indicadores que possam facilitar a monitoração da gestão do conhecimento em Instituições de Ensino Superior privadas.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Avaliação. Instituições de Ensino Superior.

### Abstract

The concept of knowledge management applied to the superior institutions gives to the entity, as a business unity, so that the search market tendencies and the services development process are variable, interdependent, so in a synergetic way, contributes to the organizational objectives. In this sense, the paper has as aim, to introduce an indicators proposition to evaluate the knowledge management in private superior teaching institutions. The proposition is named of Knowledge Management Monitor, result of a theoretical reflection and comparison of the presented patterns by Sveiby (1998), Edvinsson and Malone (1998) and Stewart (1997). The Monitor is formed by the human, structural capitals and clients. These capitals must be monitored and managed by an effective administration of organizations which act in the superior teaching. The choice of the research subject was intentional due to the accessibility to the results. It's an institution located in Santa Catarina State-Brazil. Concerning to the procedures of the data collect used a semi-structured interview and checklist to identify the related resources to a necessary infra structure to operationalize the studying. The research contributes to the proposition of indicators group, which can facilitate the observation of the knowledge management in private superior teaching institutions.

**Keywords:** Knowledge administration. Evaluate. Superior teaching institution.

---

---

## Introdução

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

---

<sup>1</sup> rdcolauto@face.ufmg.br- Doutor em Engenharia de Produção PPGEP/UFSC Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Minas Gerais

<sup>2</sup> ilse@furb.br- Doutora em Controladoria e Contabilidade FEA/USP Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau – Santa Catarina

Segundo Davenport e Prussak (1988), Nonaka e Takeuchi (1997), a informação submetida a processo cognitivo de reflexão e síntese equivale ao conhecimento, compreendendo uma base técnica e outra cognitiva e que, sob determinados contextos, converte-se em inteligência. O valor do conhecimento pode assegurar competência às pessoas e competitividade às organizações e, assim, adicionar valor à atividade humana e corporativa.

O conhecimento, uma das dimensões da competência, conforme preconizado por Durand (1998), apresenta-se enraizado no meio acadêmico. A construção do conhecimento acadêmico é base para o desenvolvimento, tanto do profissional quanto do cidadão. Demo (2000) aduz que a educação encaminha para adoção de uma nova pedagogia, fundamentada no processo científico, na unidade e na universalidade, remetendo à renovação do homem, dos programas, das instituições, o que pressupõe inovação do espírito pedagógico. Esta abordagem de ensino superior implica ultrapassar as práticas tradicionalmente adotadas e busca tratar, equilibradamente, os pressupostos da ciência e da tecnologia e as necessidades do homem e da sociedade (GONÇALVES, COLAUTO e BEUREN, 2004).

No início da década de 1980, ocorreu a expansão de matrículas em Instituições de Ensino Superior de natureza privada. Desencadeou-se, então, a preocupação com a qualidade e avaliação do ensino oferecido. Com isso, iniciaram-se debates e estudos relacionados ao fortalecimento do processo de avaliação de docentes, dos Cursos e das Instituições de Ensino Superior. Assim, nas duas últimas décadas, governos, instituições de cooperação internacional, instituições educacionais, órgãos de classe e as diferentes mídias, buscam um sistema de avaliação que possa garantir padrões mínimos de qualidade nas Instituições de Ensino Superior brasileiro (VASCONCELOS e ANDRADE, 2004).

Nas raízes da expansão do Ensino Superior, parece não haver possibilidade de eximir o crescimento do número de Instituições de Ensino Superior privadas de critérios voltados ao atendimento de necessidades particularmente capitalistas, com predominância, portanto, de interesses econômicos. Isto pode conduzir à mercantilização do ensino superior, em detrimento das ações que privilegiem os aspectos sociais e o atendimento de minorias (COLOSSI, CONSENTINO e QUEIROZ, 2001).

De acordo com Vasconcelos e Andrade (2004), as primeiras experiências brasileiras envolvendo sistemas de avaliação institucional, em universidades, iniciaram-se, em 1977, com a implantação dos programas de cursos de Pós-graduação, concebidos e adotados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Em 1995, a Lei nº 9.131 criou um dos elementos da prática avaliativa, o Exame Nacional de Cursos, instituído pelo Ministério da Educação e do Desporto. O Exame Nacional de Cursos, criado como parte do Sistema Nacional de Avaliação da educação superior, contemplava também o Censo da Educação Superior, a Avaliação das Condições de Ensino e a Avaliação Institucional. Em 2003, foram introduzidas mudanças neste sistema de avaliação, criando-se o Sistema Nacional de Educação Superior (SINAES). A proposta do SINAES é avaliar as instituições, os cursos e o desempenho dos alunos, com vistas em assegurar uma análise global e integrada das estruturas acadêmicas, do compromisso social, das atividades-fim de ensino, pesquisa e extensão.

Em face de novos entrantes no mercado acadêmico e do número de vagas ofertadas, as Instituições de Ensino Superior são forçadas a conviver com o acirramento da concorrência. Com isso, aumenta a necessidade de desenvolver meios para identificar e implementar estratégias que permitam melhorar o posicionamento competitivo. Ayres et al. (1999) destacam que a inserção da universidade, antes norteadada apenas pelo enfoque acadêmico, em um modelo de gestão empresarial, é premente para a diferenciação destas instituições no mercado.

O atual ambiente sócio-econômico demonstra a necessidade de questionar as formas mercantilistas de perceber as organizações. Variáveis como, informação, conhecimento, ativos intangíveis, capital intelectual, evidenciam a importância de repensar os instrumentos preconizados na gestão das organizações. Como resposta às mudanças, outros mecanismos de gestão têm sido discutidos como alternativas ao modelo tradicional.

Um dos mecanismos preconizados é o modelo de gestão baseado no conhecimento, caracterizado por um modo diferente de perceber e pensar as organizações, centrado no conhecimento existente e potencial (DAZZI e ANGELONI, 2004). Nonaka e Takeuchi (1997) acreditam que o conhecimento utilizado pela organização para realizar novos negócios ou desenvolver produtos converge para a criação da competência na organização.

A gestão do conhecimento vista na perspectiva atual, surgiu na década de 1990, como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda corporação. Usada adequadamente, é tida como instrumento estratégico competitivo, resistente ao modismo da eficiência operacional. Para Sveiby (1998), o tema centra-se em aproveitar recursos existentes na empresa, proporcionando a seus integrantes empregar as melhores práticas, poupando o reinvento de processos.

A concepção de um monitor de indicadores para visualizar o processo de gestão universitária possibilita monitorar os principais focos de atuação destas instituições e, concomitantemente, redirecionar estratégias competitivas. O conceito

da gestão do conhecimento aplicado às Instituições de Ensino Superior concebe a instituição como unidade de negócio, de forma que o rastreamento das tendências de mercado e do processo de desenvolvimento dos serviços são variáveis interdependentes que, de forma sinérgica, contribuem para os objetivos organizacionais.

Os tomadores de decisões, nas organizações, trabalham com grande quantidade de dados em estado bruto e quantidade reduzida de informação com valor agregado e, como conseqüência, pouca inteligência para subsidiar o processo decisório. Nessa perspectiva, uma das lacunas existentes, nas organizações, deve-se fundamentalmente, ao fato de que algumas questões, no gerenciamento dos negócios não são respondidas satisfatoriamente, entre elas, a avaliação do conhecimento existente nas Instituições de Ensino Superior privadas. Assim, o trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de indicadores para avaliação da gestão do conhecimento em Instituições de Ensino Superior privadas.

Quanto à organização do trabalho, inicialmente, apresentam-se, além da introdução, os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Após, uma abordagem conceitual da gestão do conhecimento e as metodologias de avaliação, segundo as propostas de Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1997). A partir disso, sugere-se um conjunto de indicadores para avaliação da gestão do conhecimento em Instituições de Ensino Superior privadas. Por último, apresentam-se as considerações finais do estudo.

## **1 Procedimentos metodológicos**

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

A abordagem lógico-dedutiva, segundo Popper (1972, p.33), é um método para submeter uma idéia nova, formulada conjecturalmente e ainda não justificada de algum modo (antecipação, hipótese, sistema teórico ou algo análogo), a partir da qual se podem tirar conclusões por meio de dedução lógica. Explica que “essas conclusões são em seguida comparadas entre si e com outros enunciados pertinentes, de modo a descobrir-se que relações lógicas (equivalência, dedutibilidade, comparabilidade ou incomparabilidade) existem no caso”.

A pesquisa bibliográfica, conforme Cervo e Bervian (1983), busca explicar um problema, a partir de referenciais teóricos já publicados. Pode ser utilizada independentemente ou como parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. Tem por finalidade conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, acerca de um determinado assunto ou problema. Para Marconi e Lakatos (2002), abrange a bibliografia já tornada pública, em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com os estudos já realizados.

A escolha do sujeito da pesquisa para analisar a possibilidade de operacionalização da proposta de indicadores para monitoramento da gestão do conhecimento foi intencional, em função da acessibilidade aos dados. Trata-se de uma Instituição de Ensino Superior privada, localizada no Estado de Santa Catarina-Brasil. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, optou-se por entrevista semi-estruturada, com a Coordenação Administrativa e Pedagógica da instituição, realizada em maio de 2005, além de um *checklist*, para verificar as condições da instituição a operacionalizar a proposta apresentada.

Para a análise e interpretação dos dados, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, que possibilita compreender melhor o discurso, aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens. Bardin (1977, apud TRIVIÑOS, 1987) explica que a técnica de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, descrever o conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos, ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção de variáveis inferidas das mensagens.

## **2 Abordagem conceitual da gestão do conhecimento**

A gestão do conhecimento tem se destacado nas organizações como forma de questionar o modelo tradicional vigente, o qual não vem atendendo mais com a mesma eficiência a demanda por mobilidade premente nas organizações, principalmente pela evidência de uma nova forma de diferencial competitivo centrado no ser humano. O conhecimento não é algo novo para as organizações, mas a sua sistematização e utilização como diferencial é enfatizada pelos modelos de gestão do conhecimento potencial (DAZZI e ANGELONI, 2004).

De acordo com Sveiby (1998), todos os ativos e estruturas organizacionais, sejam tangíveis ou intangíveis, resultam da atividade humana. As pessoas criam estruturas externas e internas para se expressarem no meio ambiente em que estão

inseridas. Isto ocorre porque as pessoas têm capacidade de agir em variadas situações, quando estão desenvolvendo atividades dentro da organização. Assim, a competência humana pode ser considerada um ativo intangível.

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

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

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

A gestão do conhecimento está, conforme Fleury e Fleury (2000), imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações, conjugando três processos: (1) aquisição e desenvolvimento de conhecimento; (2) disseminação; e (3) construção de memórias em um único processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização. Teixeira Filho (2000) explicita que é a coleção de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento, para atingir plenamente os objetivos da empresa. É uma nova confluência entre Tecnologia da Informação e Administração, um novo campo entre a estratégia, cultura e os sistemas de informação da organização.

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

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

A gestão do conhecimento envolve o alinhamento da estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral do negócio, exigindo uma avaliação contínua do conhecimento existente e uma comparação com as necessidades futuras. O alinhamento da gestão estratégica do conhecimento busca identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas (ORSI, 2004).

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

### 3 Avaliação da gestão do conhecimento

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

Trabalhos que abordam a avaliação da gestão do conhecimento trazem como referência básica as metodologias propostas, principalmente, por Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1997). Por conseguinte, as metodologias para avaliar a gestão do conhecimento, subseqüentes, originam-se geralmente de adaptações às metodologias já concebidas, pois não há ferramentas unânimes que permitam traduzir objetivamente essas informações para todos os segmentos empresariais. Isto ocorre devido às particularidades de cada empresa em seu campo de atuação, e ainda aos recursos técnicos disponíveis para obter os dados necessários para compor um conjunto de indicadores que permitam monitorar, continuamente, as ações planejadas e desempenhadas.

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

Sveiby (1998) propõe que os ativos invisíveis de uma organização sejam classificados em três grupos: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa. Cada um desses grupos contempla indicadores de crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. No Quadro 1, descrevem-se os indicadores de avaliação para as três segmentações de ativos intangíveis.

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

**Quadro 1:** Monitor de ativos intangíveis

**Fonte:** adaptado de Sveiby (1998)

O modelo recebe o nome de Monitor de Ativos Intangíveis. É utilizado como indicador de medidas de avaliação para fins internos. Recomenda que se selecione apenas um ou dois dos índices para cada indicador, pois a utilização de mais de dois índices pode confundir os interessados.

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

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

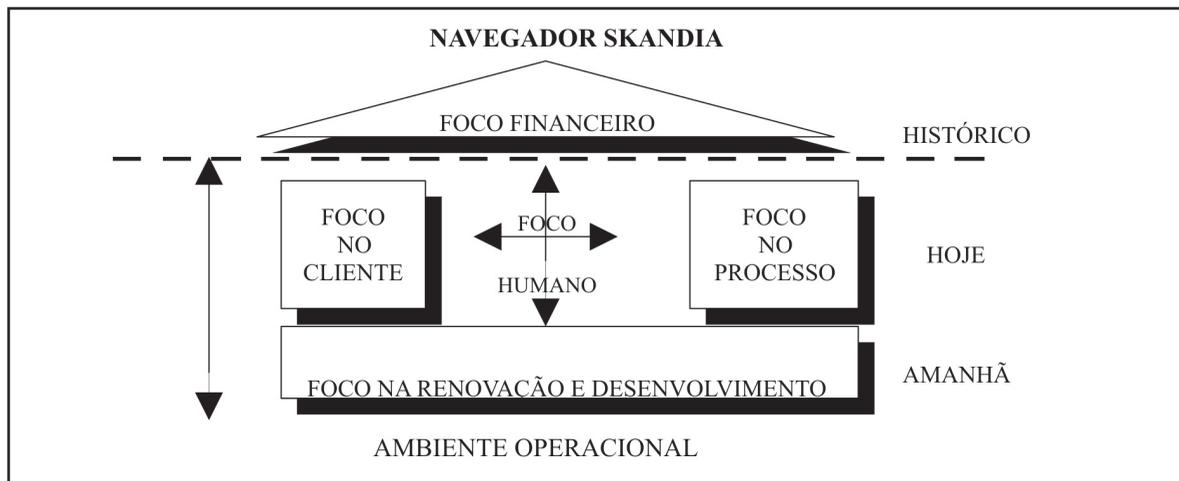
### 3.2 Avaliação da gestão do conhecimento conforme Leif Edvinsson e Michael S. Malone

Edvinsson e Malone (1998) explicam que, para entender o capital intelectual presente nas empresas pode-se compará-lo a uma árvore. Consideram a parte visível, o descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros e outros documentos; e o que está abaixo da superfície, o capital intelectual, compreendendo os fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível. Esses fatores dinâmicos ocultos são divididos em dois grupos: capital humano e capital estrutural.

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

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

Juntas, essas formas de avaliação, buscam captar uma empresa em movimento, à medida que transformam suas habilidades e seus conhecimentos em diferenciais competitivos e riqueza. Edvinsson e Malone (1998) aplicaram sua metodologia na companhia sueca de seguros e serviços financeiros Skandia, denominando o instrumento proposto de Navegador Skandia. Os focos utilizados na representação do Navegador, apresentados na Figura 1, são áreas nas quais uma empresa direciona sua atenção. Desses focos, origina-se o valor do capital intelectual no âmbito de seu ambiente.



**Figura 1:** Navegador Skandia

**Fonte:** Edvinsson e Malone (1998)

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

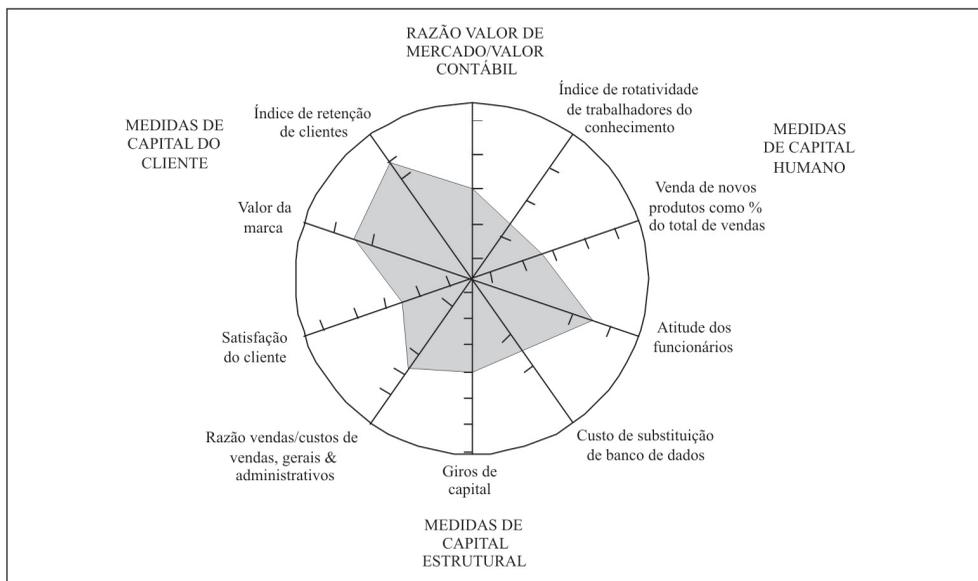
Os focos utilizados na representação do Navegador são áreas para as quais uma empresa direciona sua atenção. Desses focos, origina-se o valor do capital intelectual no âmbito de seu ambiente. Em cada foco foram estabelecidos indicadores que permitem avaliar o desempenho, sendo que a combinação dos cinco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

O foco financeiro constitui o passado da empresa. Através do Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Notas Explicativas e outras demonstrações, podem se obter medidas exatas de onde a empresa estava num momento específico. Consideram que as informações acerca do capital intelectual e as informações financeiras se complementam para contar a história da empresa, diante das alterações em tecnologia, organização e teoria da administração. É um histórico de como relacionar valores monetários às atividades e aos ativos, em detrimento da ascensão do conhecimento.

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

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

Na Figura 2, ilustra-se o navegador do capital intelectual proposto por Stewart (1997) a uma empresa fictícia, utilizando uma medida geral denominada Razão Valor de Mercado/Valor Contábil, e três indicadores para cada um dos itens do capital humano, estrutural e do cliente.



**Figura 2: Navegador do capital intelectual**

**Fonte:** Stewart (1997, p. 219)

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

#### 4 Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em Instituições de Ensino Superior privadas

A Instituição de Ensino Superior privada em que se realizou o estudo foi constituída em 1999 e está estabelecida na Grande Florianópolis, no Estado de Santa Catarina-Brasil, encontrando-se em estágio inicial de implantação. Mantida por uma sociedade educacional privada e sem fins lucrativos, oferece doze cursos de ensino superior. Atualmente, possui, aproximadamente, setecentos alunos. A instituição apresenta uma estrutura funcional, departamentalizada nos níveis estratégico, administrativo e pedagógico.

O nível estratégico refere-se aos aspectos institucionais de longo prazo. O nível pedagógico está voltado ao desenvolvimento da estrutura organizacional, do sistema de informação e dos recursos humanos, como meios para monitorar se as ações pedagógicas convergem para os objetivos estratégicos e administrativos da Instituição de Ensino Superior. Preocupa-se, especialmente, em analisar as inovações do espaço acadêmico, onde as ações educacionais devem voltar-se para a formação de profissionais que tenham a participação ativa na construção de seu aprendizado e que estejam preparados para responder às necessidades decorrentes das mudanças na sociedade contemporânea. O nível administrativo preocupa-se com o conjunto de sistemas administrativos, conceitos organizacionais, imagens da instituição e infra-estrutura necessária para prover o funcionamento de uma organização.

Os indicadores para avaliação da gestão do conhecimento, quando aplicados em Instituição de Ensino Superior, buscam monitorar as ações empregadas nos vários níveis da gestão acadêmica. Em princípio, indicadores são medidas de desempenho de ações desenvolvidas na instituição. Tratam-se de informações qualitativas e quantitativas, que, por meio de seu registro e acompanhamento, mostram o desempenho ou comportamento de atividades, funções, requisitos da instituição em sua totalidade.

O estudo propõe acompanhar o crescimento e renovação, a eficiência e a estabilidade da instituição. Para cada um dos segmentos prevê um conjunto de indicadores para monitorar o capital humano, o capital de clientes e o capital estrutural. De forma subjacente, os indicadores da gestão do conhecimento contemplam os três níveis de gestão da instituição de ensino (estratégico, pedagógico e administrativo), com a finalidade de evidenciar a necessidade da compatibilização das ações delineadas para cada um dos capitais envolvidos na proposta. O conceito da gestão do conhecimento aplicado às atividades de Ensino Superior concebe a instituição como unidade de negócio, de forma que o rastreamento de tendências de desenvolvimento de bens e serviços configura-se como uma variável interdependente, que de forma sinérgica, contribui para os objetivos organizacionais.

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

O capital humano refere-se à competência dos profissionais, do pessoal de suporte. Entende-se por profissionais, todas as pessoas que produzem, planejam, processam e apresentam produtos ou soluções, os quais estão diretamente envolvidos no trabalho com o cliente, como, por exemplo, gerentes, vendedores, departamento de marketing, departamento de cadastro, caixa. O pessoal de suporte compreende os funcionários que trabalham nos setores de contabilidade, financeiro, administração, planejamento de desenvolvimento e outros, e que contribuem de forma direta com a estrutura interna.

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

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

Para avaliar cada um dos três tipos de capital, propõe-se um conjunto de indicadores para os segmentos: crescimento e renovação; eficiência; e estabilidade. Os indicadores do crescimento e renovação do capital humano buscam verificar: tempo médio de profissão, titulação dos docentes, investimentos na participação de eventos e publicações científicas *per capita*, rotatividade da competência. Já os indicadores para verificação da eficiência do capital humano propõem acompanhar: proporção de profissionais na empresa e as habilidades dos docentes valorizadas pelos acadêmicos e percentual do faturamento investido na capacitação do pessoal de suporte. Finalmente, os indicadores para avaliação da estabilidade do capital humano analisam: percentual de docentes em regime de dedicação exclusiva, grau de satisfação dos docentes e funcionários, percentual do tempo dos docentes dedicados à pesquisa e taxa de rotatividade de docentes e funcionários.

Com referência ao capital estrutural, acredita-se ser possível analisar o crescimento e renovação, a partir das verificações: investimento na estrutura interna, investimentos em sistemas de processamento de dados, publicações e produções intelectuais e renovação do acervo bibliográfico. No que concerne aos indicadores para verificar a eficiência do capital estrutural, sugere-se acompanhar o número de sugestões feitas e implementadas, o reconhecimento dos cursos, a proporção de pessoal de suporte e o número de projetos de iniciação científica. E, para acompanhar periodicamente a estabilidade do capital estrutural, propõem-se os seguintes indicadores: idade da instituição, rotatividade do pessoal de suporte, núcleos de pesquisas e a taxa de novatos.

Os indicadores para o crescimento e renovação do capital de cliente fornecem os seguintes parâmetros: número de clientes, lucratividade por cliente, número de acadêmicos que voltam para novos cursos e candidatos nos processos seletivos. A eficiência do capital de cliente pode ser avaliada através da aplicação dos seguintes indicadores: índice de clientes satisfeitos quanto à estrutura, frequência média em participação dos alunos em eventos científicos, percentual de alunos envolvidos em atividades extracurriculares e índice de satisfação quanto ao projeto pedagógico da Instituição de Ensino. Por fim, os indicadores para avaliação da estabilidade do capital de cliente pode-se analisar: estrutura etária, índice de evasão, número de bolsas integrais e parciais.

A conjunção dos indicadores propostos forma o Monitor da Gestão do Conhecimento para Instituições de Ensino Superior privadas, como demonstrado no Quadro 2.

| CAPITAL HUMANO   |  | CAPITAL ESTRUTURAL   |  | CAPITAL DE CLIENTE  |  |
|--|--|--|--|---|--|
| Crescimento e Renovação  |  | Crescimento e Renovação                                    |  | Crescimento e Renovação   |  |
| Tempo médio de profissão dos docentes  |  | Investimento em estrutura interna (5)                      |  | Número de clientes (9)  |  |
| Titulação dos docentes (1)   |  | Investimento em sistema de processamento de dados (6)      |  | Lucratividade por cliente   |  |
| Investimento na participação de eventos e publicações científicas per capita   |  | Número médio de publicações e produções intelectuais       |  | Índice de acadêmicos que voltam para novos cursos                 |  |
| Rotatividade da competência (2)  |  | Periodicidade de aquisição e renovação do acervo           |  | Número de candidatos nos processos seletivos                      |  |
| Eficiência   |  | Eficiência   |  | Eficiência  |  |
| Proporção de profissionais na empresa (3)  |  | Sugestões feitas <i>versus</i> sugestões implementadas (7) |  | Índice de clientes satisfeitos quanto à estrutura (10)            |  |
| Habilidades dos docentes valorizadas pelos acadêmicos (4)  |  | Número de cursos reconhecidos                              |  | Frequência média da participação dos alunos em atividades eventos |  |
| Percentual de coordenadores com formação em gestão acadêmica   |  | Proporção de pessoal de suporte                            |  | Percentual de alunos envolvidos em atividades extracurriculares   |  |
| Percentual do faturamento total em capacitação do pessoal de suporte   |  | Número de projetos de iniciação científica                 |  | Índice de satisfação quanto ao projeto pedagógico                 |  |
| Estabilidade   |  | Estabilidade   |  | Estabilidade  |  |
| Percentual de docentes em regime de dedicação exclusiva  |  | Idade da organização                                       |  | Estrutura etária (11)   |  |
| Grau de satisfação dos docentes e funcionários   |  | Rotatividade anual do pessoal de suporte (8)               |  | Índice de evasão  |  |
| Percentual do tempo dos docentes dedicado à pesquisa   |  | Número de núcleos de pesquisas                             |  | Número de bolsas integrais  |  |
| Taxa de rotatividade de docentes e funcionários  |  | Taxa de novatos  |  | Número de bolsas parciais   |  |
| Notas:<br>(1) A titulação refere-se: doutores, mestres e especialistas; (2) Rotatividade da competência: está relacionada ao percentual de substituição dos profissionais; (3) Proporção de profissionais na instituição: obtido em relação ao total de funcionários da instituição; (4) Habilidades dos docentes valorizadas pelos acadêmicos: analisado a partir de uma pesquisa direcionada; (5) Investimento na estrutura interna – percentual da receita total destinado a novos métodos ou sistemas, banco de dados, manuais, padrões de qualidade, propagandas, <i>design</i> ; (6) Investimento em sistema de processamento de informações – percentual sobre a receita total; (7) Sugestões feitas <i>versus</i> sugestões implementadas – proporção de sugestões dos funcionários e clientes implantadas; (8) Rotatividade do pessoal de suporte: proporção de substituição em relação ao total de funcionários; (9) Número de clientes – refere-se ao número de clientes atendidos no ano; (10) Número de clientes satisfeitos – apurado através de pesquisa direcionada; (11) Estrutura etária – indica a média de anos que o cliente frequenta a instituição. |  |  |  |   |  |

## Quadro 2: Monitor da gestão do conhecimento

**Fonte:** elaborado pelos autores

Para implantação da proposta de avaliação da gestão do conhecimento, a Instituição de Ensino Superior estudada apresenta os seguintes elementos facilitadores: (1) conscientização, por parte da direção, coordenadores administrativos e de cursos da necessidade do aprendizado contínuo e do compartilhamento de informações; (2) utilização de medidas motivacionais, como as premiações, para incentivar a integração e formação de grupos de trabalho que viabilizem estratégias direcionadas ao público interno e externo; (3) sistema de informação gerencial, implantação de um sistema integrado de gestão; (4) tecnologia da informação disponível nos departamentos da instituição; (5) departamento financeiro que monitora a gestão econômica e financeira da instituição; e, (6) departamento de recursos humanos com disponibilidade de oferecer informações ao monitor da gestão do conhecimento.

O monitor da gestão do conhecimento para Instituições de Ensino Superior privadas configura-se com um formato de apresentação dos indicadores relevantes, que auxiliam na avaliação de itens tangíveis e intangíveis das Instituições de Ensino Superior. De acordo com Costa (2002), a lista dos componentes deve ser continuamente cotejada e monitorada para

incluir novos tópicos ou eliminar aqueles itens que se apresentam como alarmes falsos, gerando apenas desconfianças ou preocupações infundadas.

O formato de apresentação dos indicadores relevantes, que auxiliam na avaliação dos itens intangíveis das Instituições de Ensino Superior privadas. A existência de várias medidas não-financeiras, possíveis de serem adaptadas ao monitor proposto, pode levar a organização a utilizar um número excessivo de índices, dificultando o acompanhamento periódico dos indicadores. Assim, a escolha dos indicadores depende da estratégia da organização, eles podem ser utilizados para o acompanhamento de uma estratégia orientada para o conhecimento.

## Conclusões

À medida que as organizações interagem em seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base nessa combinação de conhecimentos, experiências, valores e regras internas, buscando identificar as informações como uma ferramenta decisiva para alavancar o sucesso organizacional e criar diferenciais competitivos que sustentem sua permanência no mercado competidor. Assim, com o monitoramento das ações e estratégias, pedagógicas e administrativas, podem agregar maior valor à estrutura interna da instituição e, conseqüentemente, aos clientes, que esperam por excelência no atendimento.

A gestão do conhecimento está vinculada à administração, utilização, criação e disseminação da informação para se atingir os objetivos da organização, isto é, está vinculada aos processos de aprendizagem organizacional. Os indicadores têm por objetivo principal identificar como as ações empregadas influenciam na gestão financeira e não-financeira da instituição, uma vez que o valor econômico da organização é constituído tanto pelo patrimônio visível, quanto por seus ativos intangíveis.

A proposta para avaliação da gestão do conhecimento em Instituições de Ensino Superior privadas corrobora com as pesquisas que buscam materializar os aspectos conceituais da gestão do conhecimento, por meio de medidas de desempenho e de eficiência capazes de estabelecerem referências ao processo de gestão.

Por meio da proposta de avaliação da gestão do conhecimento apresentada, acredita-se ser possível monitorar o capital humano, capital estrutural e capital de cliente, sob a ótica do crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. A proposta não contempla todos os indicadores possíveis para se avaliar os ativos intangíveis. Por isso, deve ser vista na perspectiva de apresentar sugestões, a partir das quais cada empresa possa adaptar os indicadores de acordo com suas necessidades e particularidades do segmento em que atuam.

A partir da proposta de gestão do conhecimento para Instituições de Ensino Superior, acredita-se ser possível acompanhar as ações empregadas nas Instituições de Ensino nos níveis estratégico, pedagógico e administrativo, sob a ótica do capital humano, capital estrutural e de clientes. A proposta apresenta sugestões iniciais, a partir das quais, cada instituição pode criar indicadores próprios, de acordo com as necessidades e possibilidades de se acompanhar e comparar ao longo do tempo. Por isso, deve ser vista na perspectiva de sugestões, a partir das quais as instituições possam adaptar os indicadores de acordo com suas necessidades e particularidades do campo em que atuam.

## Referências

- ANDRADE, M. M. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- AYRES, F. A. et al. Base conceitual e prática para implementação de um sistema de inteligência competitiva em uma universidade particular. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1., 1999, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: FINEP, 1999. 1 CD-ROM.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. *Manual de gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CAMPOS, R. L.; BARBOSA, F. V. Gestão do conhecimento: o conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas, SP. *Anais...* Campinas, SP: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- CATÃO, M. C.; CÂNDIDO, G. A. Tecnologia de suporte à gestão do conhecimento: um estudo de caso numa empresa industrial. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. *Anais...* Ouro Preto, MG: ABREPRO, 2003. 1 CD-ROM.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, A. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

- CHAIT, L. P. Se souber, conte a alguém. *HSM Management*, São Paulo, v. 4, n.14, maio/ jun.1999. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br>>. Acesso em: 2 maio 2001.
- COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba v. 7, n. 4, p.163-185, out./dez. 2003.
- COLOSSI, N.; CONSENTINO, A.; QUEIROZ, E. G. de. Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao ensino colaborativo. *Revista FAE Business School*, Curitiba, v. 4. n.1, p. 49-58, jan./abr. 2001.
- DAZZI, M. C.; ANGELONI, M. T. Compreendendo o significado de gestão do conhecimento e a importância da comunicação em seu compartilhamento: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, PR: ANPAD, 2004.1 CD-ROM.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DEMO, P. *Educar pela pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Autores Associados, 2000.
- DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. *Annals...* Oslo. Norwegian School Management, 1998. 1 CD-ROM.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GONÇALVES, C. M.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta de indicadores para sistema de inteligência competitiva em instituição de ensino superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, SC: INPEAU, 2004. 1 CD-ROM.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ORSI, A. Gestão do conhecimento: os modos de conversão do conhecimento nas incorporações de bases externas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- POPPER, K. *A lógica da pesquisa científica*. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1972.
- SAVI, A. F.; AMARAL, D. C.; ROZENFELD, H. Proposta de um conceito de um sistema de apoio à gestão do conhecimento empregando gestão de projetos e modelagem de empresas. In: ENEGEP, 23., 2003, Ouro Preto. *Anais...* Ouro Preto, ABREPRO, 2003. 1 CD-ROM.
- STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 7. ed. Rio Janeiro: Campus, 1997.
- SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento*. Rio de Janeiro: Senac, 2000.
- TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MAYER, H. *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: F. Alves, 1981.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELOS, M. C. R. L.; ANDRADE, M. A. A gestão do conhecimento nas instituições de ensino superior: uma análise da contribuição das avaliações do MEC. In: ENCONTRO ANNUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 2004, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANGRAD, 2004. 1 CD-ROM.

**Recebido em:** 05.02.2006

**Aprovado em:** 06.07.2006