



UMA PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Fabiana Fioravante (G-UNISSA)

Giancarlo Lucca (Faculdade UNISSA de Sarandi)

REFERÊNCIA

FIORAVANTE, Fabiana; LUCCA, Giancarlo. Uma Proposta de Indicadores de Desempenho para Gestão do Conhecimento de uma Instituição de Ensino Superior. **CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO**. v. 14, n.1, p. 18-28, jan/jun. 2006.

RESUMO

As organizações voltadas para o futuro estão cada vez mais preocupadas em manter e controlar seus ativos intangíveis que atuam como agentes catalizadores de competitividade e conseqüente lucratividade, e com isso pesquisas sobre a gestão do conhecimento passam a ser objeto de grande interesse destas organizações. Não indiferente a esta realidade empresas sem fins lucrativos buscam da mesma forma métodos e sistemas de controle de seus ativos intangíveis principalmente no que tange o conhecimento humano e o aprendizado interativo e contínuo para garantir efetividade de seus processos e sustentabilidade operacional. Assim o conhecimento humano deve fazer parte de todo plano e estratégias das empresas de qualquer modalidade. Neste contexto o trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de indicadores de desempenho para acompanhar a gestão do conhecimento de instituições de ensino superior.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Indicadores. Instituição de Ensino Superior.



1. INTRODUÇÃO

A crescente competitividade no mundo dos negócios, motivada principalmente pela globalização da economia mundial e a revolução tecnológica, principalmente a partir da década de 90, é uma característica ambiental que alguns autores denominam “Era da Informação”. Neste novo ambiente competitivo e mutatório observa-se uma busca acelerada por métodos, modelos e ferramentas que conduzam as organizações a excelência de seus bens e serviços.

Embora atualmente a Era da Informação ou Sociedade do Conhecimento tenha características dominantes no cenário empresarial globalizado, a era industrial ainda tem forte influência no panorama organizacional contemporâneo, quando da criação de sistemas de avaliação financeira, que consideram apenas os ativos tangíveis como contabilizáveis. Os ativos tangíveis são palpáveis e determinados com precisão, como o salário dos empregados e a despesa com a energia. Entretanto, profundas modificações vêm determinando uma série de novas evidências econômicas, organizacionais, profissionais e sociais, sinalizando para a importância financeira de ativos intangíveis.

Os ativos intangíveis têm sido considerados, crescentemente, os grandes trunfos da atualidade para as empresas com ou sem fins lucrativos. Embora se diferenciem dos bens materiais por não serem esgotáveis e não palpáveis, requerem, um adequado gerenciamento, uma vez que se constituem de uma crescente parcela dos ativos das organizações. Os ativos intangíveis têm grande valor ao longo do tempo, caracterizando-se como um recurso de longo prazo, de difícil medição, mas que não deixa de ser lembrado nos momentos de negociação da venda de uma empresa, o que representa um paradoxo contábil (SVEIBY, 1998; EDVINSSON e MALONE, 1998).

Considerando estes aspectos este trabalho irá apresentar uma proposta de indicadores de desempenho para monitorar a gestão do conhecimento de uma instituição de ensino superior.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa bibliográfica constitui a principal fonte de formação do arcabouço teórico necessário para suportar o desenvolvimento do conjunto de indicadores de desempenho proposto por este trabalho, através do estudo de caso em uma instituição de ensino superior. A escolha de uma instituição de ensino superior específica para a realização desta pesquisa foi intencional em função da facilidade de acesso aos dados, considerando o exercício profissional de um dos autores nesta instituição. Conforme Yin (2001), os estudos de caso têm por objetivo pesquisar eventos que ainda são desconhecidos ou que necessitam de uma melhor compreensão. O autor afirma que esta modalidade de pesquisa é ideal quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e precisa responder questões do tipo “como” e “por que”, e quando o foco da pesquisa se encontra em fenômenos inseridos em algum contexto da vida real.

Em relação aos procedimentos de coleta e análise dos dados empregados na instituição de ensino superior, efetuou-se um exame dos documentos existentes bem como entrevistas não estruturadas com os dirigentes da instituição. A experiência profissional acumulada por um dos autores nesta instituição durante vários anos, também foi uma fonte importante de dados para o desenvolvimento do estudo de caso.

Considerando a estrutura do trabalho, inicialmente discute-se o conceito e a evolução da medição do desempenho empresarial. Em seguida aborda-se o conhecimento como ativo



intangível nas organizações, a gestão do conhecimento e alguns métodos de avaliação da gestão do conhecimento. Após estas considerações teóricas apresenta-se a proposta de indicadores de desempenho e sua aplicação em uma instituição de ensino superior.

3. OS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Historicamente, ao se buscar relatos sobre a utilização de sistemas de medição de desempenho, chega-se a conclusão de que estes sistemas podem remontar as profundas origens da humanidade. Sá (1999), ao se referir ao nascimento dos registros contábeis, afirma que tais registros foram impulsionados pelo aumento do comércio em diversas civilizações como: sumérios, babilônios, egípcios, gregos e romanos.

Pode-se considerar que os sistemas de medição de desempenho foram impulsionados no início de 1900, através do aprimoramento da contabilidade de custos, com a finalidade de se emitir relatórios financeiros para a comunidade externa. Kaplan e Norton (1997) afirmam que na Revolução Industrial, as grandes corporações do setor têxtil, ferroviário, siderúrgico, industrial e varejista, desenvolveram algumas inovações na medição de desempenho financeiro, que exerceram um papel vital em seu crescimento. Dearden (1969) ressalta que indicadores de desempenho como Retorno sobre o Investimento (ROI), o orçamento operacional, e o orçamento de caixa, foram fundamentais para o grande sucesso de empresas fundadas no início do século XX, como DuPont e a General Motors.

A década de 90 marcou as crescentes críticas aos sistemas de medição de desempenho tradicionais com enfoque puramente em indicadores financeiros. A grande motivação para estas críticas têm sido principalmente as mudanças ambientais ocorridas principalmente após a segunda guerra mundial. Observa-se que na maior parte do século XX os sistemas de medição de desempenho tradicionais funcionavam em um ambiente estável de produtos maduros e poucas mudanças tecnológicas. Johnson e Kaplan (1997) argumentam que o desenvolvimento dos sistemas de medição tradicionais ocorreu até cerca de 1925, onde os procedimentos de contabilidade utilizados até então, faziam parte do orçamento das organizações como: custos padronizados, preços de transferência, modelo de retorno sobre o investimento DuPont, etc.

Após a segunda guerra mundial, o avanço tecnológico e o crescimento e desenvolvimento industrial, tornaram as organizações mais complexas. O novo cenário competitivo e a complexidade organizacional criaram novas demandas aos sistemas de medição de desempenho tradicionais. As medidas financeiras refletiam os resultados de decisões já tomadas, mas deixavam a desejar ao fornecer uma orientação adequada para o desenvolvimento estratégico de longo prazo. Dessa forma pesquisadores organizacionais desenvolveram metodologias e ferramentas para um melhor gerenciamento das organizações, como: movimento da qualidade (TQC, TQM), o modelo *Kaizen* de melhoria contínua, a filosofia JIT (*Just in Time*) de produção enxuta, a reengenharia de processos, a gestão do conhecimento, etc. (OLVE, 2001).

Noble (1997) ressalta que as principais críticas aos sistemas de medição de desempenho tradicionais são:

- Deixam passar algumas medidas; já que os relatórios financeiros são usualmente fechados mensalmente, ao passo que existem decisões que são tomadas em um ou dois meses prioritários. Os resultados financeiros são, em algumas vezes, muito velhos para serem úteis;



- Tentam quantificar o desempenho e outros esforços de melhoria somente em termos financeiros. Muitos destes esforços são de difícil mensuração possuindo significantes impactos no sucesso global, como redução de tempos e fidelidade ao esquema de produção;
- Possuem um formato predeterminado. Todo registro é inflexível e ignora o fato de que cada departamento ou agente tem suas únicas e próprias características, prioridades e contribuições.

Outras críticas apresentadas às limitações dos sistemas tradicionais de medição de desempenho são apresentadas por Neely (1998):

- Focam em resultados de curto prazo;
- Faltam informações relacionadas a qualidade, entrega e flexibilidade, além de não apresentarem um foco estratégico;
- Encorajam otimizações locais, por exemplo, produzir estoques para manter máquinas e operadores produtivos;
- Incentiva pouco as inovações, ao invés de buscar melhorar continuamente;
- Não conseguem traduzir métricas sobre o foco no cliente e desempenho da concorrência.

Para atender às novas exigências do novo ambiente operacional denominado “Era da Informação”, diferentes modelos de avaliação de desempenho foram desenvolvidos objetivando identificar medidas não financeiras, úteis para o melhor conhecimento das operações das empresas. Além disso, surgiu a necessidade de desenvolver sistemas estratégicos de mensuração mais abrangentes, compreendendo medidas financeiras e não financeiras e capazes de se alinhar com as metas estratégicas e medir seu progresso em relação a elas (PACE, BASSO E SILVA, 2003).

Na era da informação ou sociedade do conhecimento os ativos intangíveis recebem maior atenção, pois estes representam um valor substancial das organizações modernas. Os intangíveis que interessam ao ambiente organizacional, apesar de serem considerados invisíveis, são discernidos com muita facilidade e se classificam em três grupos: a competência do funcionário, a estrutura interna e a estrutura externa da organização. A competência diz respeito à escolaridade e à experiência do funcionário; a estrutura interna trata da estrutura legal, os sistemas manuais e a gerência das organizações; e a estrutura externa, as marcas e as relações com os clientes e fornecedores (SVEIBY, 1998).

4. O CONHECIMENTO HUMANO COMO ATIVO INTANGÍVEL

Inserido na categoria de competência do funcionário, o conhecimento humano é o mais primitivo dos intangíveis, pois em toda a trajetória da humanidade se tentou dominá-lo. É também considerado o intangível mais importante, pois não é propriedade de mais ninguém, a não ser daquele que o possui. Os indivíduos são considerados os agentes multiplicadores de intangíveis nas organizações, uma vez que têm a capacidade de gerar novas idéias, que surgem a partir das experiências, da comunicação e de inferências dirigidas ao indivíduo, caracterizando a relevância do conhecimento na perspectiva organizacional (SVEIBY, 1998; TERRA, 2000).

O conhecimento, ou *connaissance* na língua francesa, significa “nascer com” e ratifica sua



pertinência ao ser humano, sujeito do processo, que é dotado desde o seu nascimento da capacidade de extrair informações da realidade, necessárias à formação de uma nova compreensão. Complementarmente, é considerado como redimensionável, por depender de perspectiva pessoal e de ambiente, e tem o poder da libertação, pois desprende o homem de todas as amarrações sociais, geográficas e tecnológicas, exercendo um alcance significativo no processo de satisfação pela vida e na realização dela. Seu comportamento é passível de uma relação proporcionalmente direta com o tempo, caracterizando-o como histórico; e como social, por ser possível o seu compartilhamento, com as pessoas. O tempo e o processo de compartilhamento são duas variáveis determinantes da valorização do conhecimento. Com o passar do tempo e com o seu compartilhamento, o conhecimento se valoriza. Seu caráter social embasa a premissa do potencial sinérgico da totalidade de conhecimentos ser maior que a soma dos conhecimentos individuais (SVEIBY, 1998).

O conhecimento começou a ser considerado, pelos economistas do século XVIII, como um recurso contabilizável, acompanhando as características inerentes dos recursos financeiros, que podem ser adquiridos, produzidos e armazenados. Eleito o mais nobre recurso de poder gerencial, o conhecimento, na nova perspectiva econômica, é responsável pelo bom funcionamento e crescimento da engrenagem organizacional, ultrapassando o aspecto mecanicista dos procedimentos organizacionais baseados na informação. No entanto, o conhecimento é constituído por dados, pela fé, pelos costumes e pelos valores de quem o detém (DRUCKER, 1997).

De acordo com Sveiby (1998) o conhecimento do ser humano vem se comportando de forma escalar, confirmando que cada vez mais em espaços de tempos menores o ser humano precisa aprender, evidenciando um processo de aceleração da aprendizagem, o conhecimento sofreu um aumento no decorrer dos tempos:

- De 1950 a 1980 o conhecimento humano aumentou na proporção de dois;
- De 1980 a 1990, dez anos corridos, o aumento permaneceu na mesma proporção;
- De 1990 a 1994, também dobrou;
- De 1994 a 2002, ou seja, em oito anos, estima-se um aumento de dezesseis vezes.

Dessa forma o conhecimento é visto como forma de sobrevivência e de competitividade das organizações contemporâneas e precisa ser cuidado, mantido, compartilhado e reinventado. Mas apesar desta abordagem organizacional, o processo de construção do conhecimento continua tendo como seu embrião o ser humano, com todas as suas emoções, aspirações, esperanças e intenções (SVEIBY 1998).

Com isso os autores concluem que o conhecimento é o conjunto de valores, informações de contexto, criatividade e experiências acumuladas pelos funcionários, criado por um fluxo de informações. Dessa forma a organização deve proporcionar os meios e contextos favoráveis para o aprimoramento do conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento pode ser separado em:

- Conhecimento tácito – é aquele não formalizado, ou escrito em algum lugar, como as habilidades pessoais, percepções, experiências acumuladas. Apresentam alto grau de subjetividade tornando difícil o processo de transmissão e compartilhamento;
- Conhecimento explícito – ao contrário, é aquele formalizado, registrado ou expresso em palavras ou números. Podem ser facilmente comunicados ou compartilhados com todos de forma padronizada.



Stewart (1997) valoriza o conhecimento na organização, na medida em que o equipara ao capital financeiro, difundindo o termo capital intelectual. O autor apresentou o termo capital intelectual como a soma do conhecimento de todos na empresa, considerando a riqueza da empresa como produto do conhecimento, não apenas do conhecimento científico e tecnológico, mas também da notícia, diversão, comunicação e serviço.

5 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E DO CAPITAL INTELECTUAL

Os termos gestão do conhecimento, capital intelectual e inteligência competitiva, surgem com o efeito da globalização, evolução tecnológica e o fim da era industrial, com o objetivo de administrar coerentemente a utilização, criação e disseminação do conhecimento, levando em consideração que este se tornou um recurso vital para as organizações.

Joia (2001) afirma que o conhecimento é algo intangível, mas pode ser medido, e os mercados fazem isso quando avaliam as ações de algumas empresas baseadas no conhecimento, com valor bem acima do registrado em seus livros contábeis. Um exemplo destas afirmações pode ser visualizado no quadro 1:

Comparativo Valor de Mercado x Valor Contábil			
Empresa	Valor de Mercado	Valor Contábil	M/C
IBM	US\$ 70,7 bilhões	US\$ 16,6 bilhões	4,25
Microsoft	US\$ 85,5 bilhões	US\$ 930 milhões	91,93

Quadro 1 – Valores de Mercado / Contábil

Fonte: Stewart (1997 *apud* JOIA, 2001, p.55).

Observa-se no Quadro 1, que o mercado percebe um valor intangível muito maior na empresa Microsoft do que na empresa IBM, isto ocorre devido ao valor de mercado ser composto pelo valor contábil mais o valor do capital intelectual.

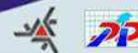
Ao se analisar a literatura sobre a gestão do conhecimento e do capital intelectual, nota-se que as pesquisas nesta área, de acordo com a perspectiva atual, tiveram início a partir da década de 90, destacando-se as pesquisas de Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart (1997), Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1997) e Terra (2000).

Edvinsson e Malone (1998) afirmam que a gestão do conhecimento compreende em sua acepção mais atual o capital intelectual. Olve (2001) demonstra que há sinais de que o mercado está ficando inclinado a atribuir valor ao capital intelectual, é o caso do aumento dos investimentos em empresas sem “ativo tangível certo”, como empresas de serviços e tecnologias de informação.

Como consequência desta valorização do conhecimento nas organizações, a sua gestão está emergindo como uma prática gerencial, tendo em vista que a tecnologia vem avançando de forma mais rápida do que a capacidade de gestão disponível no mundo (RODRIGUES, ANTUNES E DUTRA, 2003). Nonaka e Takeuchi (1997) acrescentam que a viabilidade de administrar o conhecimento nas organizações depende da gestão de informações. A informação com qualidade proporciona novos pontos de vista para a interpretação de eventos ou objetos, tornando visíveis significados antes invisíveis.

Com isso os autores concluem que o conhecimento é o conjunto de valores, informações de contexto, criatividade e experiências acumuladas pelos funcionários, criado por um fluxo de informações. Dessa forma a organização deve proporcionar os meios e contextos favoráveis para o aprimoramento do conhecimento.

Para Stewart (1997) a tarefa econômica mais importante dos indivíduos de uma organização é



administrar o capital intelectual, ou seja, encontrar, armazenar, compartilhar e vender estes ativos intangíveis. O autor defende que a gestão do capital intelectual deve envolver a cooperação e o aprendizado de forma coletiva e propõe uma metodologia clara e didática para avaliar o capital intelectual, baseada em quatro grupos: medidas do todo; medidas do capital humano; medidas do capital estrutural; e medidas do capital de clientes;

Sveiby (1998) discute a gestão do capital intelectual por meio da competência das pessoas, dividindo-as em cinco elementos mutuamente dependentes: conhecimento explícito, habilidades, experiências, julgamento de valor e rede social. O autor enfatiza a avaliação dos ativos intangíveis, propondo um conjunto de indicadores de desempenho através de um modelo que recebe o nome de Monitor de Ativos Intangíveis, conforme o quadro 2:

Monitor de Ativos Intangíveis		
Competência	Estrutura Interna	Estrutura Externa
Indicadores de crescimento e renovação	Indicadores de crescimento e renovação	Indicadores de crescimento e renovação
Indicadores de eficiência	Indicadores de eficiência	Indicadores de eficiência
Indicadores de estabilidade	Indicadores de estabilidade	Indicadores de estabilidade

Quadro 2 – Monitor de Ativos Intangíveis

Fonte: adaptado de Sveiby (1998).

Outra abordagem de grande importância na literatura sobre a gestão do conhecimento e do capital intelectual é proposta por Edvinsson e Malone (1998), através do seu modelo denominado Navegador do Capital Intelectual Skandia, desenvolvido especialmente para a empresa de seguros sueca Skandia. Conforme Olve(2001), a empresa Skandia é freqüentemente citada na literatura como pioneira na área de capital intelectual.

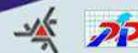
Considerando a importância da medição do desempenho em relação à gestão do conhecimento e do capital intelectual conforme demonstra a literatura, o próximo tópico apresenta uma proposta de indicadores de desempenho para uma instituição de ensino superior, com base na adaptação dos modelos apresentados por Stewart (1997), Edvinsson e Malone(1998) e Sveiby (1998).

6. PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Inicialmente é necessária uma breve apresentação da instituição de ensino superior que serviu de suporte para o desenvolvimento do conjunto de indicadores de desempenho para avaliar a gestão do conhecimento. Em seguida apresenta-se o modelo estruturado de indicadores de desempenho para a gestão do conhecimento proposto que se baseia nas três perspectivas da gestão do conhecimento discutidas na literatura: capital humano; capital estrutural; e capital de clientes.

A instituição de ensino superior utilizada nesta pesquisa teve sua fundação estatutária no ano de 1998, iniciando suas atividades educacionais com uma sala de aula para o curso de administração em março do ano 2000, em um prédio municipal cedido pela prefeitura municipal. Transferiu-se para sede própria em setembro de 2001, onde conta com uma ótima infraestrutura para o atendimento de aproximadamente 2000 acadêmicos, distribuídos nos cursos de Administração com Habilitação em Análise de Sistema e Pedagogia Licenciatura Plena com as Habilitações de Administração Escolar e Orientações Educacionais.

Atualmente o único instrumento disponível pela instituição para medir o seu desempenho é a avaliação institucional realizada anualmente com os docentes, funcionários técnico-



administrativos e discentes. A avaliação institucional é um instrumento de medição de desempenho proposto pelo projeto SINAES do MEC – Ministério da Educação para todas as instituições de ensino superior. A Faculdade Unissa de Sarandi criou uma comissão própria de avaliação, denominada CPA, para elaborar um conjunto de indicadores de desempenho para esta finalidade. A seguir demonstram-se as dimensões avaliadas pelos indicadores de desempenho propostos: qualidade do ensino; qualidade da pesquisa; qualidade da extensão; qualidade das políticas de atendimento aos estudantes; qualidade da prática de responsabilidade social; qualidade da comunicação com a sociedade; qualidade da organização e gestão da instituição; qualidade da infraestrutura física; qualidade das políticas de recursos humanos; e sustentabilidade financeira;

Observa-se que as dimensões de indicadores pertencentes à avaliação institucional da instituição em estudo enfocam principalmente a qualidade do serviço prestado pela instituição a comunidade, mas deixam a desejar quando se trata de avaliar a gestão do conhecimento e do capital intelectual, ou seja, os ativos intangíveis da instituição. Por isso o modelo estruturado de indicadores de desempenho para a gestão do conhecimento proposto, se baseia nas três perspectivas da gestão do conhecimento discutidas na literatura: capital humano; capital estrutural; e capital de clientes. Este modelo se baseia no monitor de gestão do conhecimento fruto da reflexão teórica e comparação dos modelos apresentados por Stewart (1997), Edvinsson e Malone (1998) e Sveiby (1998).

Os indicadores propostos estão agrupados em: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Clientes ou Capital de Relacionamentos. Dentro destes agrupamentos sugeridos pelos autores, desdobram-se duas dimensões: crescimento e renovação; Eficiência e Estabilidade. O quadro 3 apresenta uma proposta de indicadores para monitorar a gestão do conhecimento para a Faculdade Unissa de Sarandi.

1- Capital humano		2-Capital estrutural		3-Capital de relacionamentos	
Crescimento e Renovação		Crescimento e Renovação		Crescimento e Renovação	
Tempo de Profissão		Investimento na estrutura interna		Número de acadêmicos	
Nível de Escolaridade		Investimento em sistema de processamento de informações		Superávit por acadêmicos	
Custo de treinamento e educação per capita		Sugestões feitas <i>versus</i> sugestões implantadas			
Rotatividade de competência					
Tempo de treinamento no ano					
Eficiência		Eficiência		Eficiência	
Proporção de profissionais na empresa		Proporção pessoal de suporte		Índice de acadêmicos satisfeitos	
Habilidades dos funcionários valorizadas pelos acadêmicos		Acadêmicos Atendidos por pessoal de suporte		Receita anual por acadêmicos	
		Conhecimento dos funcionários em informática			
Estabilidade		Estabilidade		Estabilidade	
Média etária		Idade da organização			
Tempo de serviço		Rotatividade do pessoal de suporte		Frequência de retornos para continuidade de estudos	
Taxa de rotatividade de funcionários		Taxa de novatos			

Quadro 3 – Propostas para a Gestão do Capital Intelectual e do Conhecimento

Fonte: Elaboração própria.



Os indicadores relacionados no quadro 4 podem ser melhores detalhados conforme os itens a seguir:

1. Tempo de profissão – se refere ao tempo médio de profissão dos colaboradores da Faculdade Unissa de Sarandi;
2. Nível de escolaridade – a escolaridade é mensurada da seguinte forma: (1) primeiro grau, (2) segundo grau, (3) terceiro grau;
3. Custo de treinamento e educação per capita – refere-se ao valor gasto total da instituição e treinamento dividido pelo total de colaboradores;
4. Rotatividade – refere-se à rotatividade da competência que está relacionada ao percentual de substituição dos profissionais na instituição;
5. Tempo de treinamento no ano – refere-se às médias de dias anuais que os funcionários se dedicam a aperfeiçoamento profissional;
6. Proporção de profissionais na empresa obtido em relação ao total de funcionários da instituição;
7. Habilidades dos funcionários valorizadas pelos acadêmicos - analisado a partir de uma pesquisa direcionada, questionando-se (1) agilidade no atendimento, (2) conhecimento das normas da instituição, (3) cordialidade e paciência no trato com os acadêmicos;
8. Média etária - idade média dos funcionários;
9. Tempo de serviço - de anos de dedicação à empresa;
10. Taxa de rotatividade de funcionários – refere-se à quantidade de rescisões de contrato de trabalho no ano;
11. Investimento na estrutura interna – refere-se ao: percentual da receita total destinada a novos métodos ou sistemas, banco de dados, manuais, padrões de qualidade, propagandas, design;
12. Investimento em sistema de processamento de informações – refere-se ao percentual sobre a receita total investido em sistemas e tecnologias de informação;
13. Sugestões feitas versus sugestões implantadas – refere-se à proporção de sugestões dos funcionários e acadêmicos implantadas;
14. Proporção de pessoal de suporte – refere-se à quantidade de funcionários a dedicar suporte aos sistemas de informação;
15. Acadêmicos Atendidos por pessoal de suporte – refere-se à proporção de pessoal para dar suporte às necessidades por acadêmicos;
16. Conhecimento dos funcionários em informática – refere-se a uma escala de mensuração: totalmente insatisfatório, insatisfatório; satisfatório; totalmente satisfatório;
17. Idade da organização – refere-se ao tempo de existência da organização;
18. Rotatividade do pessoal de suporte – refere-se à proporção de substituição em relação ao total de funcionários;
19. Número de acadêmicos: refere-se ao número de acadêmicos atendidos no ano;
20. Superávit por acadêmicos – refere-se à lucratividade por acadêmico;
21. Índice de acadêmicos satisfeitos – refere-se à satisfação dos acadêmicos em fazer parte da instituição, considerando a escala: totalmente insatisfatório; insatisfatório; satisfatório; totalmente insatisfatório. Este índice deve ser apurado através de pesquisa com os acadêmicos;



22. Receita anual por acadêmicos – Receita bruta recebida anualmente das mensalidades dos acadêmicos;
23. Freqüência de retornos para continuidade de estudos – refere-se ao percentual de acadêmicos que retornam a instituição para realizar cursos de pós-graduação ou extensão após o término do curso de graduação.

Para a implantação do modelo proposto de indicadores de desempenho se faz necessário descrever um plano de ação que dever ser constituído a partir das seguintes atividades:

1. Reunião com os dirigentes da instituição para apresentação e aprovação dos indicadores propostos;
2. Constituição de uma equipe multifuncional para conduzir o projeto de gestão do conhecimento como base nos indicadores propostos;
3. Realizar uma reunião de conscientização sobre a importância das atividades de gestão do conhecimento e sobre os indicadores propostos;
4. Identificar as fontes de informações para a medição do desempenho com base nos indicadores propostos (sistemas informatizados, livros de registros, arquivos em papel, jornais e revistas especializadas, pesquisas de marketing, etc.);
5. Identificar os responsáveis que irão medir e analisar cada indicador proposto;
6. Desenvolver um cronograma para a realização da medição, análise, parecer e discussão dos resultados;
7. Estabelecer estratégias de melhoria dos resultados de cada indicador com base nos pareceres emitidos pelos membros da equipe multifuncional.

7. CONCLUSÃO

Com este trabalho foi possível identificar a importância da evolução dos sistemas de medição de desempenho, frente às drásticas mudanças ambientais que caracterizam a era da informação ou sociedade do conhecimento, para a medição dos ativos intangíveis das organizações e com isso promover uma efetiva gestão do conhecimento.

Foi possível identificar através do referencial teórico apresentado que a gestão do conhecimento resulta na melhoria dos resultados financeiros e não financeiros, possibilitando a avaliação dos ativos tangíveis e intangíveis e garantindo o desenvolvimento, o crescimento e a sobrevivência das organizações.

A principal contribuição prática deste trabalho foi a apresentação de um conjunto estruturado de indicadores de desempenho para o monitoramento da gestão do conhecimento de uma instituição de ensino superior, bem como um plano de ação para implementação destes indicadores.

As limitações de um trabalho desta natureza geralmente se enquadram no fator tempo. Pois para um trabalho mais aprofundado de gestão do conhecimento em instituições de ensino superior é necessário uma pesquisa de campo em outras instituições concorrentes, a fim de buscar parâmetros de competitividade e identificação de oportunidades em relação ao capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento.

Sugere-se também como possibilidade de trabalhos futuros o desenvolvimento de um sistema de informação (*software*) que possa dar suporte ao monitoramento dos indicadores propostos por este trabalho para garantir uma efetiva gestão do conhecimento da instituição.



8. REFERÊNCIAS

- DEARDEN, J. The case against ROI control. *Harvard Business Review*. p. 124-135. May-Jun, 1969.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.
- JOHNSON, T. H., KAPLAN, R. S. *Relevance lost - the rise and fall management accounting*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1997.
- JOIA, Luiz Antonio. *Medindo o Capital Intelectual*. São Paulo: RAE, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; *A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NEELY, A. *Measuring business performance*. London, The Economist in Association with Profile Books, 1998.
- NOBLE, J.S. An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *Internacional Journal of Production Economics*. N.48, p. 207-225, 1997.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLVE, N. G. *Condutores da performance: um guia prático para o uso do "balanced scorecard"*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PACE, E.S.U., BASSO, L.F.C, SILVA, M.A. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v.7, n.1, Jan/Mar. p.37-65, 2003.
- RODRIGUES, H. T., ANTUNES, A. M. S., DUTRA, L. E. D. Análise de propostas de Modelos de Gestão Direcionados para o conhecimento. *RA Revista de Administração da USP*, v.38, p.66 - 76, 2003.
- SÁ, A. L. *Teoria da contabilidade*. 2ª ed. São Paulo. Atlas, 1999.
- STEWART, T. A. *Intellectual capital*. New York: Doubleday / Currency, 1997.
- SVEIBY, Karl Erik. *A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Tradução de Luiz Euclides T. F. Filho. – Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial*. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.