

Tudo que parece sólido desmancha no ar : Indicadores na Gestão do Conhecimento

[Insight 053, em 18/06/2002]

Por Jayme Teixeira Filho

A busca por formas de medida em Gestão do Conhecimento (GC) e Inteligência Competitiva (IC) tem recebido cada vez mais atenção no mercado. As empresas buscam indicadores úteis nesta área, de forma a avaliarem e controlarem melhor suas iniciativas em GC e IC. Mas esta é uma busca árdua.

O ambiente de negócios é cada vez mais complexo. Há cada vez mais dimensões a serem consideradas em qualquer análise. Há cada vez mais variáveis externas à empresa, fora do controle dos executivos envolvidos em qualquer projeto. E mais fontes potenciais de problemas surgem todos os dias na empresa. Isso tudo torna cada vez mais "incerto" o controle sobre os projetos e processos em qualquer organização. Em consequência disso, há uma demanda cada vez maior por controle nas empresas. Isso acontece também com as iniciativas em Gestão do Conhecimento. E já que o que não se mede, não se conhece, a questão de indicadores surge de forma recorrente.

Shakespeare escreveu certa vez que "é lícito aspirar ao que não se pode alcançar" (Pércles, Ato II, Cena I, 1609). Se assim for, mesmo que definir e utilizar indicadores possa ser uma tarefa árdua, vale a pena tentar.

Esforço x resultado

Uma questão inicial que se coloca é a dos tipos de indicadores a serem utilizados: de esforço ou de resultados. Os indicadores que as empresas começam usar em suas iniciativas em GC e IC, em geral, recaem numa dessas categorias.

Indicadores de esforço evidenciam iniciativas da organização em GC ou IC, mas sem necessariamente refletirem resultados estratégicos ou operacionais. São exemplos: quantidade de pessoas treinadas em GC, quantidades de grupos de discussão existentes, quantidade de documentos disponíveis na memória organizacional etc.

Indicadores de resultado refletem o alcance de objetivos operacionais ou metas estratégicas, sem dependerem de forma exclusiva das iniciativas de GC. Podemos citar como exemplos comuns: aumento de market share, aumento de produtividade, redução de reclamações de clientes etc.

Mas na prática das organizações que temos podido acompanhar, o que acontece é o seguinte. Os indicadores comumente usados são inespecíficos. Ou se referem a esforço ou a resultados da empresa, mas não são específicos sobre os processos de GC ou IC em

si. Os indicadores de esforço não significam obviamente resultado (isto é, efetividade da GC). E os indicadores de resultados não dependem só da GC (entra também a situação macroeconômica, a capacidade de investimento, etc.). Por isso, na prática, temos usado um mix de ambos os grupos, mas analisando com muito cuidado os resultados, para não haver ilusão.

Quadro 1. Exemplos de indicadores de esforço e de resultados em Gestão do Conhecimento

Tipo de Indicador	Exemplos de Indicadores
de Esforço	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade / percentual de pessoas treinadas em ferramentas de IC • Quantidade / percentual de documentos atualizados na intranet • Quantidade de grupos de discussão criados na empresa
de Resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de market share • Redução de custos operacionais • Nível de satisfação do cliente com o atendimento

Quantitativo x Qualitativo

Outra questão inicial que deve ser tratada é a diferença entre indicadores quantitativos e qualitativos. Muitas pessoas tendem a pensar apenas em indicadores quantitativos, mas há muitas situações em que o melhor (e as vezes o viável) é usar indicadores qualitativos.

Indicadores quantitativos são em geral expressos em quantidades e percentuais, sendo fruto de apurações, contabilizações e estatísticas. Dependendo da forma de captação primária, tendem a ser mais objetivos, parametrizáveis e comparáveis.

Indicadores qualitativos podem até ser traduzidos em números, quantidades e/ou posições em uma escala de valor, mas são essencialmente fruto de algum tipo de avaliação qualitativa decorrente da observação. Podem as vezes ser mais subjetivos, ou dependentes do observador, mas em muitas situações simplesmente não é possível usar outro tipo de indicador.

Quadro 2. Exemplos de indicadores quantitativos e qualitativos em Gestão do Conhecimento

Tipo de Indicador	Exemplos de Indicadores
Quantitativo	<ul style="list-style-type: none">• Quantidade / percentual de pessoas treinadas nas funcionalidades da intranet• Quantidade de contribuições válidas à memória organizacional• Percentual de redução do re-trabalho no processo
Qualitativo	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de satisfação das equipes com a intranet• Percepção do cliente em relação ao suporte pós-venda• Avaliação dos parceiros de negócio sobre o acesso às informações de processos do supply chain

Na prática das organizações que temos podido observar, embora haja uma preferência por indicadores quantitativos, muitas vezes são usados indicadores qualitativos nas iniciativas de GC.

Uma abordagem a partir de autores "clássicos"

Neste ponto, pode ser útil "reler os clássicos" em busca de diretrizes que possam levar a indicadores úteis. Vamos proceder aqui a um exercício com os textos de i. Nonaka e Takeushi e ii. Davenport e Prusak.

Segundo Nonaka e Takeuchi, em seu livro "Criação de Conhecimento na Empresa" (RJ: Campus, 1997), a Gestão do Conhecimento abrange não somente os conhecimentos explícitos - isto é, aqueles que estão registados em alguma mídia e disponíveis para acesso pelos demais membros da organização - como também os conhecimentos tácitos, ou seja, o conjunto de informações, experiências e insights que não estão registados em lugar algum, residindo apenas na memória individual de cada membro da organização.

Isto significa que gerir conhecimento não é só administrar documentos ou lidar com sistemas informatizados. Faz parte também cuidar do compartilhamento de experiências e conhecimentos adquiridos entre os membros da organização. Para Nonaka e Takeushi, a Gestão do Conhecimento é justamente a gestão da contínua passagem entre conhecimento tácito e explícito que acontece nas organizações. Nessa linha podemos pensar alguns indicadores.

Quadro 3. Exemplos de indicadores básicos dos processos de Gestão do Conhecimento, seguindo a definição de Nonaka e Takeushi

Tipo de Passagem	Indicadores
Explícito para explícito	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de informatização dos processos de negócio • Grau de certificação de processos de negócio • Nivel de validação de produtos de projetos • Grau de reaproveitamento de soluções
Tácito para tácito	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de atividade de comunidades de práticas • Quantidade de grupos de discussão ativos • Efetividade de reuniões presenciais
Tácito para explícito	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de atualização da documentação de processos de negócio na memória organizacional / intranet • Quantidade de contribuições à memória organizacional / intranet por período de tempo • Quantidade de contribuições úteis à inovação de processos / produtos por período de tempo
Explícito para tácito	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de competência dos colaboradores • Quantidade / percentual de colaboradores com competência certificada por agente independente • Frequência de acesso e outras estatísticas de uso da memória organizacional / intranet

Já na visão de Thomas Davenport e Lawrence Prusak, autores do livro "Working Knowledge" (EUA: HBS Press, 1998), a Gestão do Conhecimento pode ser vista como o conjunto de processos de criação, uso e disseminação de conhecimentos na organização. Ou seja, a Gestão do Conhecimento é um conjunto de procedimentos e atividades (de gestão) relacionadas especificamente a um tipo de recurso (o conhecimento). As empresas lidam com conhecimento desde sempre. A novidade é que o conhecimento, como recurso em si para a competitividade da empresa, até então não era gerenciado de forma estruturada e consciente.

Nessa linha, podemos fazer um exercício de identificação de indicadores relativos à criação, disseminação e uso de conhecimento.

Quadro 4. Exemplos de indicadores dos processos de Gestão do Conhecimento, seguindo a visão de Davenport e Prusak

Tipo de Processo	Indicadores
Criação de Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de grupos de discussão relativos à inovação de processos / produtos • Quantidade de sugestões úteis incorporadas aos processos produtivos e/ou produtos • Quantidade de contribuições válidas à memória organizacional / intranet
Disseminação de Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de comunidades de práticas ativas • Estatísticas de uso da memória organizacional / intranet • Percepção dos colaboradores em relação aos meios de comunicação interna disponíveis
Uso de Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo médio de resolução de problemas • Grau de redução de reclamações de clientes sobre produtos / serviços • Grau de redução de re-trabalho

Os indicadores usados como exemplo não são sugeridos pelos autores originais, tanto os estrangeiros citados quanto os brasileiros mencionados a seguir, sendo apenas um exercício de aplicação dos conceitos dessas bibliografias à realidade das empresas.

Uma abordagem a partir de autores brasileiros

Mas pensando na experiência brasileira em GC, podemos fazer um exercício de definição de indicadores tomando como base o trabalho de autores nacionais. Vamos considerar a seguir dois livros brasileiros em GC: o do professor Marcos Cavalcanti, do CRIE /UFRJ, e o do professor José Claudio Terra, da USP.

Os autores Marcos Cavalcanti, Elisabeth Gomes e André Pereira, no seu livro "Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: um roteiro para a ação" (Rio de Janeiro: Campus, 2001) apresentam um modelo de "capitais do conhecimento", desenvolvido pelo CRIE - Centro de Referência em Inteligência Empresarial, da UFRJ. Os capitais do conhecimento são:

- Capital Ambiental - é o conjunto de fatores que descrevem o ambiente em que a organização está situada, incluindo: fatores regionais, aspectos legais, éticos e culturais, aspectos governamentais e aspectos financeiros;
- Capital Estrutural - é um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes, softwares e tudo mais relacionado à infra-estrutura necessária para a empresa funcionar;
- Capital de Relacionamento - é o conjunto de relações entre a empresa e os atores do seu ambiente de negócio, tais como: clientes, fornecedores, sindicatos, governo, meios de comunicação, grupos de interesse e etc.;
- Capital Intelectual - refere-se à capacidade, à habilidade, à experiência e também ao conhecimento formal das pessoas que trabalham na empresa.

Assim sendo, gerenciar o conhecimento da empresa é cuidar do desenvolvimento e preservação desses quatro tipos de capital, e não mais apenas dos aspectos materiais e financeiros. Podemos fazer então um exercício de indicadores com base nessa classificação dos capitais do conhecimento.

Quadro 5. Exemplos de indicadores para os "capitais do conhecimento", sugeridos a partir de modelo do CRIE / UFRJ

Tipo de Capital	Indicadores
Capital Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Participação de mercado • Desempenho financeiro da empresa • Grau de adequação dos processos / produtos / serviços à legislação vigente
Capital Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de informatização de processos de negócio • Grau de certificação dos processos / produtos por agentes independentes • Percentual de patentes próprias sobre o total de patentes utilizadas
Capital de Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção de clientes sobre a empresa • Grau de comunicação ativa com fornecedores e parceiros de negócio • Grau de participação em fóruns setoriais
Capital Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de qualificação dos colaboradores nos processos de negócio • Grau de atualização da "memória

	técnica" da organização
	<ul style="list-style-type: none"> • Níveis de "competências estratégicas" das equipes

Por sua vez, José Cláudio Cyrineu Terra, em seu primeiro livro, "Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial" (São Paulo: Negócio Editora, 2000), apresenta sete dimensões da Gestão do Conhecimento:

- Estratégia - abrange a orientação estratégica da empresa e o papel de seus gestores, além das competências centrais e áreas de conhecimento cruciais para a vantagem competitiva;
- Cultura - abrangendo os valores e crenças organizacionais, o ambiente de trabalho e o estilo gerencial da empresa;
- Estrutura - se refere ao modelo de estrutura organizacional, ao gerenciamento de equipes e às redes internas de aprendizado;
- Pessoas - abrange a administração de recursos humanos, incluindo cargos, carreiras e recompensas;
- Sistemas - se refere às bases de dados e sistemas de informação da empresa, bem como à comunicação e compartilhamento de seu conhecimento tácito;
- Resultados - abrangendo a avaliação e medição dos resultados da organização; e
- Aprendizado - se refere aos processos de aprendizado coletivo da organização com seu ambiente, inclusive com clientes e concorrentes.

Dessa forma, gerir o conhecimento da empresa implica em cuidar dessas sete dimensões, que servem como um modelo de referência para a atuação das pessoas na organização e no seu dia-a-dia. Podemos também pensar indicadores, do ponto de vista da GC, para cada uma dessas dimensões.

Quadro 6. Indicadores para as "dimensões da Gestão do Conhecimento", sugeridos a partir das definições de J. C. Terra

Dimensão da GC	Indicadores
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de cumprimento de metas estratégicas • Grau de desenvolvimento das competências estratégicas
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção dos colaboradores sobre o nível gerencial • Indicadores de clima organizacional • Grau de disseminação do compartilhamento de conhecimento como

	um valor da cultura da empresa
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho de equipes • Nível de certificação de processos de negócio • Grau de cobertura da infra-estrutura de telecomunicações na empresa
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de capacitação dos colaboradores • Grau de motivação individual • Nível de turn-over nas diversas funções
Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de informatização dos processos de negócio • Nível de integração de bases de dados • Quantidade de comunidades virtuais
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade • Participação no mercado • Crescimento de faturamento
Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de inovação em produtos / serviços • Percepção de fornecedores e parceiros • Satisfação de clientes quanto à solução de problemas

Novamente ressaltamos que esses são apenas alguns exemplos de indicadores inspirados na visão dos autores citados.

Algumas sugestões práticas adicionais

O problema com indicadores, como vimos, não é defini-los, mas escolhê-los de acordo com a realidade da situação e da empresa. Indicadores que servem para uma organização não necessariamente são úteis em outra empresa. Assim também, projetos diferentes em GC podem demandar tipos diferentes de indicadores. E hoje a variedade de iniciativas em GC e IC é muito grande.

Nas empresas, no Brasil e no exterior, a Gestão do Conhecimento abrange hoje diversas iniciativas, tais como: gestão eletrônica de documentos, websites, intranets, documentação de processos, educação à distância e comunidades virtuais de práticas, entre outras. No caso do Brasil, até o momento, as áreas onde as organizações, públicas

e privadas, mais têm desenvolvido projetos de Gestão do Conhecimento são: memória organizacional, inteligência competitiva e comunidades virtuais de práticas.

Tudo depende do que a empresa está objetivando com a iniciativa em GC. A escolha dos indicadores, a definição do que medir, só faz sentido se baseada numa visão clara do que a empresa quer mudar, em que direção quer evoluir. Há vários aspectos que têm sido focados na práticas dos projetos de GC pelas organizações.

Em relação à Memória Organizacional, a empresa deve preservar em todas as oportunidades, e por todos os meios disponíveis, sua memória técnica, gerencial e de negócios, como fonte de aprendizado organizacional, valor agregado ao cliente e vantagem competitiva no ambiente de negócios. Além disso, todos os processos, projetos e serviços no ambiente da empresa devem ser estruturados de forma a se valerem dos conhecimentos disponíveis na memória organizacional e, reciprocamente, a re-alimentarem. Um aspecto essencial é a orientação ao acesso à base de conhecimentos. A organização deve prover acesso e orientação sobre uso das fontes de informação disponíveis no seu ambiente de negócio.

Naturalmente, segurança e proteção são também aspectos essenciais. O capital intelectual da organização, abrangendo o universo de seus conhecimentos tácitos e explícitos, deve ser protegido contra perdas acidentais e violações propositais, tanto internas quanto externas. O controle de acesso à base de conhecimentos da organização deve ser tratado com a mesma prioridade, investimento e atenção dedicada a segurança física dos bens materiais e dos ativos financeiros.

Comunicação é outra área de especial interesse. A comunicação de informações atualizadas e periódicas, sobre projetos e processos de negócio, de forma sistemática deve ser considerada uma atividade gerencial permanente. A disseminação e divulgação sistemática dos conhecimentos e informações também deve ser alvo de ações específicas. A disseminação de conhecimentos deve ser atribuição de todos, dentro de suas áreas de especialidade e atuação.

O gerenciamento e o controle do processo geral de Gestão do Conhecimento, em particular das comunidades de práticas, é outro ponto em que já há muitas lições aprendidas.

O conteúdo das bases de conhecimento, geradas em comunidades de práticas, é complexo e extenso. E uma base desse tipo não tem valor se não estiver atualizada. Por isso, a atualização e gestão de conteúdo também são fatores importantes. Como valor da base de conhecimentos da organização está diretamente relacionado ao seu nível de atualização, a gestão de conteúdo da memória organizacional deve ser permanente. A organização deve buscar permanentemente meios para incentivar a contribuição espontânea à memória organizacional e o compartilhamento de conhecimentos por parte dos seus colaboradores.

Por sua vez, formação e reciclagem de pessoas não poderia deixar de ser um aspecto importante das iniciativas em Gestão do Conhecimento. As competências essenciais para a gestão do conhecimento na organização devem ser parte permanente dos planos de treinamento e desenvolvimento gerencial. O investimento na formação dos colaboradores, na estruturação e aprimoramento da memória organizacional e nos meios de compartilhamento de conhecimentos, deve ser considerado estratégico na organização. A seleção, retenção, promoção, incentivo, desenvolvimento, remuneração e premiação dos colaboradores da organização deve ser priorizada, em todas as áreas e em todos os níveis, como parte da gestão do capital intelectual da organização.

As ferramentas e os softwares envolvidos também requerem atenção. Na seleção e uso de ferramentas e softwares de apoio à gestão do conhecimento, a organização deverá favorecer preferencialmente os aspectos de abrangência, integração, flexibilidade, perspectiva de evolução e facilidade de uso. Sistemas de informação e bases de dados são componentes importantes da Gestão do Conhecimento, bem como componentes de apoio ao funcionamento das comunidades de práticas.

Do ponto de vista de indicadores, é útil observar que a Gestão do Conhecimento é uma coleção de processos. E os processos da organização são bases naturais para encadeamento do conhecimento da organização. A organização deve incentivar, facilitar e favorecer os processos inerentes à Gestão do Conhecimento em todas as áreas e em todos os níveis.

Por sua vez, a inovação é fonte de vantagem competitiva, sendo assim essencial na Gestão do Conhecimento. A criação de conhecimento na organização, e sua aplicação aos processos de negócio, deve ser incentivada, priorizada e favorecida, em todas as áreas e em todos os níveis, como elemento fundamental para a competitividade.

Para que todas essas diretrizes não sejam apenas palavras bonitas escritas em um quadro atrás da mesa do diretor, é preciso orientar e medir sua implementação através de indicadores. Essas diretrizes são aquilo que as organizações aprenderam com seus erros e sucessos, depois de já terem investido muito tempo, energia e dinheiro na implantação de Gestão do Conhecimento. Por isso, é natural que as empresas queiram medir sua aplicação através de controles objetivos, representados por indicadores.

No entanto, nossa experiência prática tem indicado que a ênfase excessiva em controles e indicadores pode ser contra-producente na implantação de GC. Quando ainda não há uma clara compreensão da extensão da iniciativa de GC, do tipo de projeto a ser realizado, ou nem mesmo dos conceitos fundamentais envolvidos, pode ser prematuro tentar impor indicadores.

Muitos executivos, ao analisarem propostas de projetos em GC, questionam o "retorno sobre o investimento" desse tipo de iniciativa. Esse tipo de questionamento está por trás do interesse por indicadores para GC. E algumas empresas condicionam os investimentos em GC à esses indicadores. Embora o conceito de ROI (return over investment) seja muito comum em diversas áreas e projetos, condicionar a iniciativa de GC nessa abordagem pode ser "miopia" estratégica, ou desculpa "oficial" para postergar decisões, resultando em perda de oportunidades. Se lembrarmos o histórico recente de outras inovações - como e-business, por exemplo - pode-se perceber que não só é difícil fazer a priori esse tipo de avaliação, como também só com o tempo e a prática é que as organizações podem obter vantagem competitiva com esse tipo de iniciativa. Nesse sentido é mais sensato trabalhar com o conceito de retorno sobre expectativas (ROE - return over expectations).

Podemos considerar esses diversos aspectos, específicos para GC, para balizarmos a escolha de indicadores.

Quadro 7. Indicadores específicos da implantação de Gestão do Conhecimento

Item	Indicador
I - Memória Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Estatísticas de uso e atualização

II - Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de uso dos recursos de comunicação disponíveis
III - Segurança e Proteção	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de fraudes, vazamentos, invasões, vírus e falhas de segurança de informações
IV - Atualização e Gestão de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de contribuições úteis ao conteúdo da memória organizacional
V - Formação e Reciclagem de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação dos colaboradores nas competências estratégicas
VI - Compartilhamento	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de participação ativa nas comunidades de práticas
VII - Sistemas de Informação e Bases de Dados	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de informatização / integração de processos de negócio
VIII - Investimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de investimento em ativos intangíveis
IX - Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de mapeamento atualizado de processos na memória organizacional
X - Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de contribuições úteis à inovação de processos / produtos / serviços

Assim sendo, percebe-se que existem diversos indicadores que podem ser utilizados em relação à Gestão do Conhecimento. Conforme os exemplos citados, e independente do modelo conceitual que se siga, alguns cuidados básicos devem ser tomados:

Evitar o excesso de indicadores: quanto mais variáveis em foco, mais complexa é a análise;

Usar indicadores cuja captação seja "natural" nos processos / projetos: o esforço para apuração de um indicador não deve se tornar um obstáculo ao seu uso;

Esclarecer todos os envolvidos a respeito do uso que será feito dos indicadores selecionados: a compreensão dos objetivos por todos evita distorções nas etapas de captação, análise e divulgação;

Observar o comportamento dos indicadores no tempo: o uso de séries históricas indica tendências e enriquece a análise;

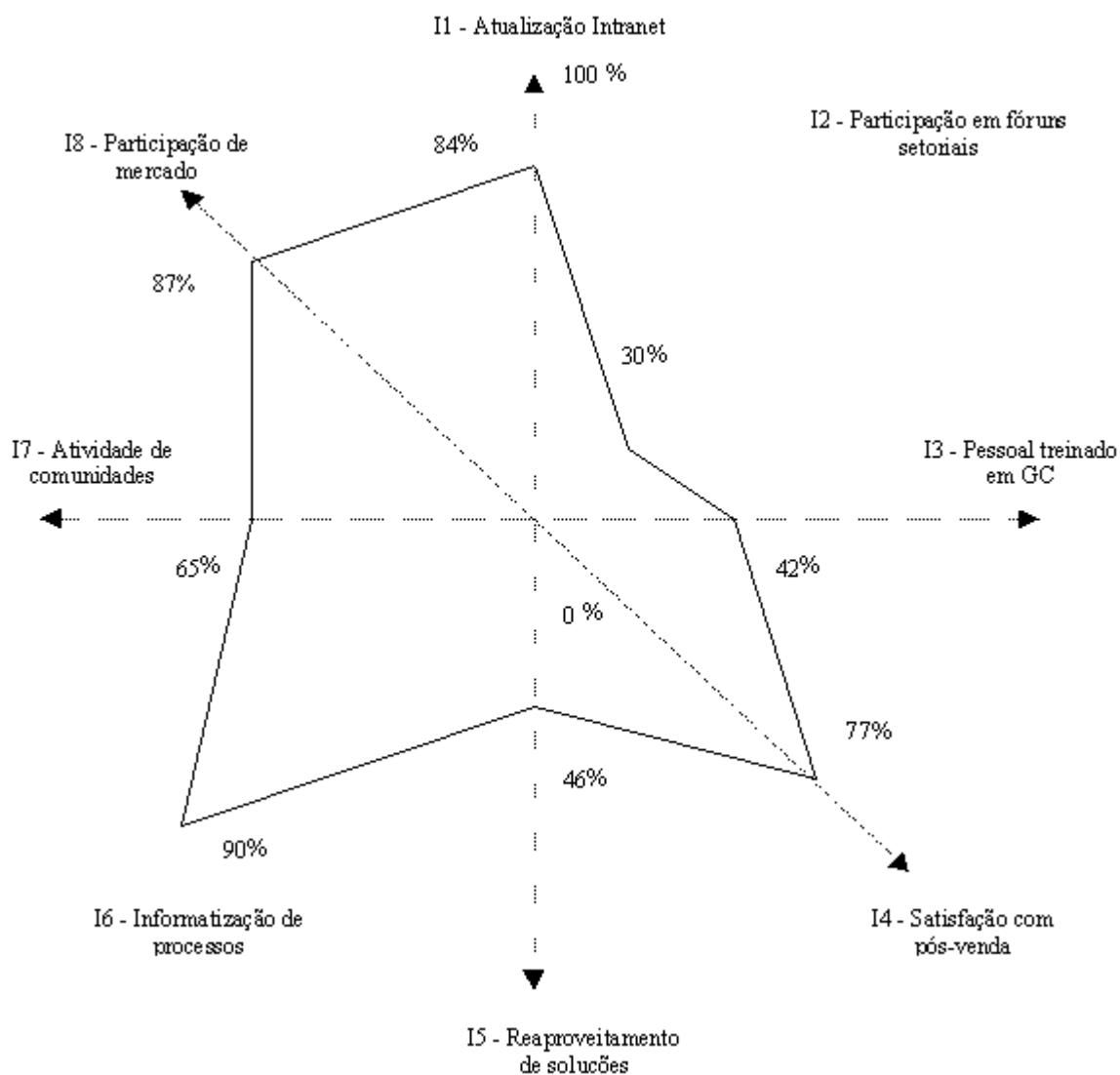
Divulgar os resultados da análise dos indicadores amplamente, mas de forma criteriosa: pela sua própria natureza, a interpretação de indicadores pontuais é sempre limitada.

A "pegada" da empresa em GC

Uma forma de visualização da situação da empresa em relação aos indicadores de GC é o gráfico tipo "pegada". Não há nenhuma novidade conceitual nesse tipo de gráfico, mas ele pode ser útil para facilitar a análise dos indicadores, bem como para divulgar a

evolução da iniciativa em GC e para motivar as equipes. Se utilizado com os mesmos eixos de indicadores em áreas diferentes da organização, ou mesmo em empresas diferentes, pode ser utilizado como uma forma de análise comparativa e benchmarking.

Quadro 8. Exemplo da "pegada" em GC a partir de seus indicadores



Consideremos o exemplo hipotético, ilustrado pelo gráfico acima, de uma rede de lojas de venda e manutenção de equipamentos de Informática. Suponhamos que a empresa seja nova no mercado, tendo uma trajetória de expansão rápida e bem sucedida. Consideremos que a empresa tenha iniciado a implantação de GC há um ano e esteja apurando mensalmente estes indicadores:

1. Atualização intranet: indicador originalmente quantitativo, interno, de esforço, que mede o grau de atualização da memória organizacional, a partir do percentual de documentos atualizados em relação ao total de documentos na intranet;
2. Participação em fóruns setoriais: indicador quantitativo, externo, de esforço, que mede a participação ativa de representantes da empresa em fóruns de negócio - virtuais e presenciais - em seu setor de atuação;

3. Pessoal treinado em GC: indicador quantitativo, interno, de esforço, que reflete a qualificação dos colaboradores nos processos relacionados à Gestão do Conhecimento na empresa;
4. Satisfação com pós venda: indicador originalmente qualitativo, externo, de resultado, obtido a partir de pesquisa permanente de percepção dos clientes com o serviço de suporte pós-venda da empresa;
5. Reaproveitamento de soluções: indicador quantitativo, interno, de esforço, que busca refletir a re-utilização de soluções criadas internamente no processo de gerência de problemas de clientes;
6. Informatização de processos: indicador quantitativo, interno, de esforço, que mede o grau de cobertura dos processos de negócio por soluções informatizadas na empresa;
7. Atividade em comunidades: indicador quantitativo, interno, de esforço, que reflete o grau de atividade das comunidades de práticas - virtuais e presenciais - existentes na empresa;
8. Participação de mercado: indicador quantitativo, externo, de resultado, que reflete o market share da empresa, a partir de informações fornecidas por fontes externas, como institutos de pesquisa, associações comerciais etc.

Fazendo um exercício de interpretação da "pegada" de GC da empresa hipotética em questão, podemos observar alguns aspectos. Em relação ao indicador I1 - Atualização da intranet, o índice de 84% indica que há um bom nível de atualização da memória organizacional, que pode ser reflexo de um processo de gestão de conteúdo afinado, com base em uma ferramenta de consulta / atualização fácil de usar. Considerando o indicador I3 - Pessoal treinado em GC, no momento em 42%, pode-se supor que, como a empresa é nova e a iniciativa em GC tem apenas 1 ano, o processo de treinamento das equipes ainda está em andamento. Isso valoriza ainda mais os 84% de atualização da intranet, já que ainda menos de 50% das pessoas na empresa foram treinadas em GC. O indicador I6 - Informatização de processos, em 90% neste momento, pode reforçar a impressão de que há uma boa integração de conteúdo - quantitativo e qualitativo, de dados e documentos - na intranet, o que facilita seu alto nível de atualização(84%). Isso porque, como o indicador I7 - Atividade em comunidades está em 65%, ainda há o que desenvolver na formação de bases de conhecimento - e conseqüente atualização integrada do conteúdo da intranet - a partir das comunidades virtuais de práticas na empresa.

O conteúdo da intranet pode também vir a ser incrementado pelo aprendizado coletivo, resultante de um aumento da participação de representantes da empresa em fóruns setoriais externos, tais como sindicatos, associações profissionais, grupos de discussão temáticos na Web, etc., já que o indicador I2 - Participação em fóruns setoriais está em apenas 30%. Isso pode levar a um incremento no indicador I5 - Reaproveitamento de soluções, que no momento está em 46%, já que existirá maior oferta na intranet de memória de soluções, inovações e sugestões a serem aproveitadas em processos e produtos.

Por ser uma empresa nova, o indicador de resultado I8 - Participação de mercado foi considerado importante. Seu valor atual de 87% reflete a trajetória de rápida expansão da rede. Há vários fatores externos - não representados na "pegada" de GC em análise aqui, que podem influenciar essa posição, tais como: restrições a importações, ou índice de crescimento econômico do país, ou mesmo valor do dólar, uma vez que há muitos

componentes importados usados na indústria de Informática, o que afetaria o desempenho da empresa. Isso deve ser observado no sentido de esclarecer que a participação do mercado pode ser influenciada, mas não depende unicamente, das iniciativas em GC na empresa.

Por ser uma empresa que disputa mercado na qualidade do atendimento, já que é uma rede de lojas de venda e manutenção de equipamentos de Informática, o indicador I4 - Satisfação com pós venda se torna mais importante. Seu valor atual, em 77%, reflete uma boa posição. O indicador I1 - Atualização da intranet, no momento em 84% e o indicador I7 - Atividade em comunidades, em 65%, podem ajudar a explicar o bom nível de satisfação com o suporte pós-venda. No evento de um atendimento ao cliente, para a solução de um problema, a equipe de suporte está encontrando um histórico atualizado de soluções na intranet, bem como está podendo recorrer a comunidades de práticas internas ativas para sugestões e troca de experiências. Mas, no entanto, vale ressaltar que esse bom nível de satisfação com o pós-venda pode também ser reflexo de outros fatores, não representados na "pegada" de GC em questão, tais como a boa usabilidade do website de suporte da empresa ou uma capacitação contínua e de qualidade da equipe do call center.

Considerando a situação desses indicadores, a análise efetuada pode levar às seguintes linhas de ação, por exemplo, na empresa hipotética em questão:

Ação 1: Incentivar através de prêmios, brindes, bônus e/ou outras formas, a participação ativa de colaboradores em fóruns externos indicados pela empresa;

Ação 2: Aceleração do programa de treinamento de equipes em GC com o uso de recursos de e-learning;

Ação 3: Criação de um programa de incentivo, com pontos a serem acumulados para troca por "ativos de conhecimento" (como livros, cursos, vídeos, etc.), para premiar os colaboradores com maior número de contribuições úteis à memória de problemas e soluções da intranet.

A empresa do nosso exemplo hipotético pode também resolver monitorar, desse momento em diante, dois indicadores adicionais:

9. Percepção dos colaboradores sobre os meios de comunicação internos existentes, que seria um indicador originalmente qualitativo, de esforço, visando refletir a eficiência e eficácia da comunicação organizacional; e

10. Tempo médio para solução de problemas, que seria também um indicador interno e de esforço, só que quantitativo.

O indicador 9 - Percepção dos colaboradores sobre os meios de comunicação internos viria enriquecer a análise dos indicadores 1. Atualização da intranet e 7 - Atividade em comunidades. Isso porque a empresa hipotética em questão tem como objetivos essenciais da sua iniciativa de GC uma melhor socialização do conhecimento tácito dos colaboradores e sua explicitação na memória organizacional.

Já o indicador 10 - Tempo médio para solução de problemas poderia ser cruzado com os indicadores 4 - Satisfação com o pós-venda e 5 - Reaproveitamento de soluções, enriquecendo a análise sobre o processo de uso efetivo do conhecimento na empresa para solução dos problemas de clientes.

Isso vem ilustrar o fato de que não existem "melhores indicadores", no sentido absoluto. A escolha de indicadores deve ser coerente com a situação da empresa e seus objetivos com a iniciativa de GC. Por isso, os indicadores devem ser re-avaliados permanentemente, não perdendo de vista, no entanto, o valor de sua série histórica.

Reflexões finais

Pela nossa experiência prática, a escolha de indicadores para GC deve se basear na existência de problemas concretos na organização. Assim como as iniciativas em GC devem se direcionar para a solução desses problemas, também os indicadores escolhidos devem ajudar a medir a distância entre a situação atual (do problema) e a desejada (da solução).

A definição de indicadores deve, naturalmente estar associada à estratégia pretendida pela empresa para a implantação de GC. Nesse aspecto, poderia ser usada uma abordagem de "Balanced Score Card", por exemplo. E essa iniciativa deve considerar também os aspectos culturais, o que sempre é um terreno "pantanosos" na maioria das organizações. A cultura organizacional precisa ser considerada em qualquer processo de mudança cultural. Por exemplo, se não existe uma cultura na empresa de gestão baseada em informações, ou se não existe um histórico anterior de uso de indicadores para projetos, ou se a empresa não tem a cultura de trabalhar com processos controlados e medidos, implantar indicadores para a GC será um duplo desafio: o da GC em si e, ainda por cima, o dos indicadores.

De qualquer forma, em nossa prática nas empresas de mercado, o que percebemos é a nítida relatividade dos indicadores usados. Muitos podem ser úteis, mas em geral apenas em um contexto bem definido. Não é a quantidade de indicadores utilizados - pois cada indicador extra implica em uma nova dimensão de análise - mas sim a clara definição do contexto organizacional em que deve ser captado, analisado e divulgado.

Outro ponto importante é tomar os indicadores quantitativos e qualitativos o mais próximo do fato que os origina, ou do que se deseja observar. Uma captação já "intermediada" pode comprometer a análise. Por exemplo, se o indicador diz respeito à satisfação do cliente, é melhor captar a percepção dos próprios clientes, em primeira mão, do que via a percepção dos atendentes ou dos supervisores da central de atendimento.

Além disso, é fundamental evitar tomar os indicadores "em absoluto", procurando sempre tomá-los em proporção a um conjunto maior. Por exemplo, ao invés de tomar o indicador "quantidade de documentos atualizados na intranet", é preferível considerar o indicador "percentual de documentos atualizados na intranet", ou seja, a quantidade atualizada sobre a quantidade total. O mesmo raciocínio se aplica a diferentes cortes relativos: por período de tempo, por quantidade de colaboradores etc.

É importante não perder de vista sempre que, quando se trata de inovação, é difícil definir medidas precisas a priori. Muitas vezes também há ganhos intangíveis. Tomemos por um momento o exemplo do e-mail. Imaginemos que um executivo de uma empresa deseje avaliar o custo x benefício da implantação de um sistema de e-mail. Os custos de software, hardware, instalação e suporte podem ser avaliados com razoável precisão. Mas e os benefícios? O que seria considerado? Poderia-se projetar uma redução dos custos de telefonia, a partir do uso do email? Mas na prática, nem sempre é isso que acontece. Poderia-se computar um aumento na produtividade dos colaboradores? Aqui também poucas empresas confiam nessa conta. E a melhoria na comunicação e no compartilhamento de conhecimentos em função do uso de email, como poderia ser

medida objetivamente? Isso ilustra as limitações que surgem naturalmente com indicadores em temas inovadores e benefícios intangíveis.

Mas não basta selecionar indicadores. É preciso implantá-los, definir seu mecanismo de apuração, periodicidade e público para divulgação. É preciso ter critérios claros de análise dos resultados, bem como definir ações específicas para cada situação evidenciada pelos indicadores usados. Isso pode se traduzir em ações corretivas, preventivas e evolutivas específicas. Também pode se traduzir em políticas organizacionais gerais.

Karl Marx tornou famosa a expressão "Tudo que é sólido desmancha no ar", se referindo as mudanças econômicas e sociais que via no mundo de sua época. Aqui discutimos diversos caminhos para definição de indicadores em GC e IC. Esses indicadores podem ser úteis, mas é preciso sempre cuidado na interpretação dos resultados em situações reais. Embora o uso de indicadores possa dar a impressão de segurança, o ambiente de negócios hoje é muito complexo. Assim tudo o que "parece" sólido, na ótica dos indicadores, pode se "desmanchar no ar" sob uma análise mais ampla das dimensões da atuação da empresa.

Jayme Teixeira Filho (in memoriam), consultor da Informal Informática Ltda. (www.informal.com.br), autor dos livros "Comunidades Virtuais", "Gerenciando Conhecimento" (www.gerenciandoconhecimento.com.br) e "Comércio Eletrônico", pela Editora SENAC Rio, e professor dos cursos de MBA da Fundação Getúlio Vargas / RJ, tendo sido o primeiro presidente da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (www.sbgc.org.br).

O INSIGHT INFORMAL é um informativo gratuito por e-mail sobre Gestão do Conhecimento e E-Business da Informal Informática. Para receber, basta enviar um e-mail em branco para insightinformal-subscribe@yahoogroups.com, ou solicitar pelo e-mail gestao@informal.com.br ou pelo telefone (55) (21) 2556 7903.