

Um Modelo de Mensuração da Contribuição da Gestão do Conhecimento em Projetos

José Renato Sátiro Santiago Junior

1. Introdução

A estruturação de processos voltados para a medição e monitoramentos das atividades de um projeto tem como principal objetivo garantir que as metas e objetivos definidos sejam atendidos da forma como foram planejados, uma vez que permite a identificação de potenciais problemas e a definição de eventuais ações corretivas a serem tomadas.

Nos últimos tempos, é significativa a importância adquirida pelo conhecimento como um dos principais fatores de geração de riqueza e valor das organizações de um modo geral. Esta relevância do conhecimento possui uma grande e significativa influência no atendimento dos objetivos definidos para os diversos projetos desenvolvidos por uma empresa.

De qualquer maneira, observa-se certa dificuldade em medir a efetiva contribuição que a gestão do conhecimento presente em uma empresa pode proporcionar para seus projetos. Um dos fatores que contribui para esta questão diz respeito à proximidade existente entre os conceitos associados à gestão do conhecimento e aos ativos intangíveis, o que torna, ainda mais difícil, a estruturação de um modelo que permita a avaliação dos benefícios proporcionados pelas iniciativas voltadas para a criação, registro, disseminação e compartilhamento de conhecimentos.

Para SKYRME (2003), a mensuração dos benefícios propiciados pelas iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento tem se tornado um dos maiores desafios da atual economia, justificando a busca pela estruturação ou, simplesmente, adoção de algum modelo que permita esta medição, um objetivo a ser alcançado por muitas organizações.

Desta forma, o desafio está relacionado à definição de um modelo que possibilite, a partir da utilização de métricas tradicionais, dentre elas as tecnológicas e financeiras, e não-tradicionais, mensurar, de forma objetiva, os benefícios que a gestão do conhecimento pode trazer para o atendimento das metas e objetivos de um projeto.

2. A Importância do Conhecimento no Cenário Empresarial

A grande mudança pela qual as empresas têm se submetido, nos últimos anos, para continuarem competitivas em seus mercados, é caracterizada pela maior rapidez com que suas

atividades e projetos devem ser desenvolvidos, de forma a atenderem de uma maneira mais eficiente seus parceiros e clientes.

Entende-se que esta maior velocidade para o desenvolvimento de suas atividades permitirá que uma organização tenha maior sucesso na gestão de seus projetos e, conseqüentemente no atendimento de suas metas organizacionais.

Segundo WERNKE (2002), o grande diferencial de uma empresa não está mais relacionado com a quantidade de equipamentos utilizados em seus processos produtivos e sim, na soma de uma série de requisitos referentes ao conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as possuem e o grau de satisfação dos clientes. A partir desse entendimento, nota-se que os ativos intangíveis da organização assumem importância significativa, ainda mais pelo fato de ser freqüente a necessidade de desenvolver novas formas de criar, multiplicar e de utilizar, eficaz e adequadamente, conhecimentos e habilidades.

De acordo com o entendimento de DAVENPORT e PRUSAK (1998), o conhecimento é composto por um *mix* de experiências, valores, informações e *insights*, o que permite a existência de uma estrutura que torna possível não apenas a incorporação de novas experiências e informações, bem como a avaliação da relevância das mesmas. Segundo os referidos autores, o conhecimento tem origem no cérebro das pessoas, e sua presença nas organizações não se restringe, apenas, ao conteúdo ou produção de documentos, mas, principalmente, à aplicação de rotinas, processos e práticas inovadoras ou atualizadas.

É importante para uma organização que os conhecimentos aprendidos e/ou adquiridos estejam ao alcance de todos. As informações devem estar à disposição, ser acessíveis a todo o momento, para qualquer colaborador e em qualquer etapa de atividade dos projetos desenvolvidos.

Diante desse cenário corporativo onde o conhecimento tem potencial para exercer uma função de grande relevância nos projetos de uma organização, é possível resgatar o conceito apresentado por SANTIAGO (2002), para quem a gestão do conhecimento é o processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e a especialização dos funcionários, com o objetivo de haver acesso à melhor informação no tempo certo e da forma mais adequada.

3. A Contribuição da Gestão do Conhecimento

Conforme LEV e GU (2001), os ativos intangíveis relacionados ao conhecimento são os direcionadores de crescimento e agregação de valor na maioria dos setores da economia. No

entanto, o uso de métodos que permitam a mensuração dessa contribuição ainda é uma questão que persiste nas “cabeças” de grande parte das empresas.

De acordo com SAINT-ONGE e WALLACE (2003), apesar de ainda ser grande a discussão existente em relação à efetiva possibilidade de se medir os benefícios devidos ao gerenciamento dos conhecimentos existentes nas organizações, hoje, já é possível observar empresas que atribuem os seus sucessos à existência de atividades voltadas para a gestão do conhecimento, por mais que essa mensuração, de forma objetiva, ainda seja difícil.

A própria estrutura conceitual básica, descrita por NONAKA e TAKEUCHI (1995), sobre as formas de criação do conhecimento evidencia, ainda mais, a dificuldade de mensuração dos conhecimentos, uma vez que, segundo a dimensão epistemológica, há dois tipos de conhecimentos existentes, o explícito, que é objetivo e facilmente captado, codificado e compartilhado e o tácito, que reside essencialmente na cabeça das pessoas. Uma vez que se nota a existência de certa dificuldade na mensuração de conhecimentos que estejam devidamente registrados, como é o caso dos conhecimentos explícitos, é claro observar que esse processo se torna ainda mais complexo quanto aos conhecimentos baseados em experiências pessoais, os chamados tácitos.

Nota-se que o simples uso de determinadas métricas pode limitar a análise apenas à apresentação do retrato de algo já ocorrido e que, portanto, servirá apenas como uma referência estática e histórica para o desenvolvimento dos processos decisórios. O grande desafio está associado, justamente, na adoção de métricas que permitam vislumbrar futuros cenários passíveis de serem influenciados por fatores exógenos, que exijam interpretação, e o efetivo uso do capital intelectual existente na organização.

RYLATT (2003) entende que são 5 (cinco) as questões a serem consideradas para a avaliação dos benefícios a serem proporcionados pelo uso adequado da base de conhecimento existente em um projeto:

- Deve ser evitada a mensuração de qualquer atividade e/ou iniciativa, e sim focados esforços nas ações que estejam atreladas aos objetivos e metas definidos para os projetos da empresa;
- Cuidado ao se adotar certas referências e padrões para *benchmarking* de casos de sucesso ocorridos em organizações com características muito diferentes;
- É necessário definir, de forma clara, o que se deseja medir quanto às reais necessidades do projeto. Para isso, deve-se estar preparado para registrar as premissas adotadas, bem como as iniciativas planejadas;

- Ao se estruturar ações voltadas para mensuração, as questões a serem abordadas devem estar claramente entendidas, assim como os conceitos que as suportam e, por fim, estar atento aos *feedbacks* recebidos;
- É importante registrar as dificuldades e as facilidades encontradas ao longo do desenvolvimento do processo de mensuração tendo como foco reconhecer que as observações feitas com relação às ações voltadas para medição dos benefícios são importantes para a própria continuidade das iniciativas dirigidas para a gestão do conhecimento.

4. Pontos Críticos para adoção de Modelos de Mensuração da Gestão do Conhecimento

Conforme mencionado por SANTIAGO (2002), no começo da década de 90, mesmo estando no meio de uma grande evolução tecnológica que gerou nas empresas uma verdadeira febre em busca de novas soluções, foi significativa a quantidade de tecnologias que não alcançaram seus verdadeiros objetivos, justamente por não estarem integradas com o modelo organizacional da empresa. A falta desse alinhamento se deveu, principalmente, ao não-entendimento claro, principalmente por parte dos colaboradores, de como as mesmas poderiam estar sendo inseridas no desenvolvimento de suas atividades do dia a dia, era a “tecnologia pela tecnologia”.

A mesma questão, potencialmente, ocorre com a gestão do conhecimento, caso esta não esteja alinhada e integrada com as atividades que fazem parte dos projetos de uma organização. É uma temeridade o desenvolvimento de ações voltadas para a gestão do conhecimento, apenas por elas próprias, isto é, sem que haja um claro envolvimento, de forma direta ou indireta, com três importantes questões: a redução de custo, a redução de prazo e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

Uma vez que são evidentes as dificuldades relacionadas com a gestão do conhecimento por si só, também se torna relevante definir aquelas que dizem respeito à efetiva adoção de um modelo de mensuração, ainda mais quando o seu principal objetivo é suportar as contribuições a serem proporcionadas pelas iniciativas voltadas para gestão do conhecimento e desenvolvidas junto à organização.

Segundo a EARLEY & ASSOCIATES (2006), os pontos críticos a serem considerados na adoção de um sistema de mensuração do conhecimento são:

- É necessário ter o claro entendimento sobre qual a razão da existência e /ou do desenvolvimento de cada iniciativa voltada para a gestão do conhecimento;

- A utilização de métricas baseadas em outros indicadores já existentes na organização pode facilitar, de forma significativa, a adoção destas por todos os colaboradores da organização;
- Os indicadores adotados devem permitir uma interpretação clara sobre o sucesso ou fracasso das atividades que estão sendo avaliadas. Pode parecer óbvio, mas um sistema de métrica deve, antes de qualquer coisa, saber mensurar;
- As métricas devem fazer parte do dia a dia do desenvolvimento das atividades de cada colaborador, de forma a ser parte integrante de qualquer processo decisório;

Para LEV (2001), a implementação de indicadores em organizações deverá satisfazer a 6 (seis) critérios para que sua utilidade seja maximizada. São eles:

- Os indicadores devem ser quantitativos;
- Os aspectos qualitativos, bem como as quantidades, devem ser considerados juntamente como o conjunto de indicadores adotados;
- Os indicadores devem ser padronizados;
- A padronização dos indicadores permite a comparação com outras empresas, permitindo, inclusive, uma referência para a realização de processos de *benchmarking*;
- Os indicadores devem ser confirmados empiricamente;
- Deve ser possível que os indicadores sejam claramente confirmados pelos usuários, inclusive com o confronto entre as medidas divulgadas e os indicadores do valor da empresa.

5. A Estruturação do Modelo de Mensuração

A efetiva mensuração dos benefícios proporcionados pela gestão do conhecimento em um projeto passa pela necessidade de avaliação de duas questões de grande importância. A primeira diz respeito à medição dos meios utilizados para que a gestão do conhecimento, por si só, ocorra de forma positiva. A segunda questão está relacionada efetivamente com a contribuição do conhecimento junto às metas e objetivos a serem atendidos pelo projeto.

Diante este entendimento, observa-se a necessidade de adoção de dois importantes componentes a serem mensurados: os Indicadores do Meio e os Indicadores do Fim:

- Indicadores do Meio: dizem respeito aos ítems ou componentes que contribuem de forma decisiva para que a gestão do conhecimento apresente resultados positivos para o projeto, não sendo, no entanto, se objetivo final.

- Indicadores do Fim: consideram a apresentação, de forma clara, dos efetivos benefícios e contribuições a serem obtidos a partir da adoção de iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento em um projeto.

A importância quanto à necessidade de haver esta distinção relativa aos tipos de indicadores mostrou-se devida por permitir uma análise diferenciada, uma quanto à efetiva eficiência dos processos que fazem parte da metodologia de gestão do conhecimento existente na empresa. A outra com relação ao impacto desta junto às atividades e os resultados da organização, o que atenderia a necessidade de evidenciar a importância dos benefícios proporcionados pela gestão do conhecimento para a organização.

Com relação aos Indicadores do Meio foram considerados dois grupos. São eles:

- Indicador de Tecnologia da Informação: reconhecido como uma importante disciplina que contribui para o desenvolvimento das ações voltadas para a criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento junto às várias áreas e, conseqüentemente, junto aos colaboradores que atuam em um projeto, a Tecnologia da Informação (T.I.) precisa ser gerida de forma efetiva quanto à sua contribuição, para se obter a maior eficiência na gestão do conhecimento.
- Indicador de Pessoas: o envolvimento das pessoas tem um importante e decisivo papel no sucesso, não apenas da gestão do conhecimento, bem como em qualquer projeto de uma organização. Assim, foi identificada a necessidade de medição de atividades que agregassem e integrassem as pessoas.

Para cada um desses Indicadores do Meio, o de Tecnologia da Informação e o de Pessoas, é possível definir uma série de diferentes questões e componentes a serem mensurados. No entanto, o primeiro cuidado quanto à estruturação do Modelo de Mensuração está relacionada com a definição do que deve ser mensurado, para que, a seguir, uma vez com o modelo estruturado, se defina a forma de medição de cada um deles.

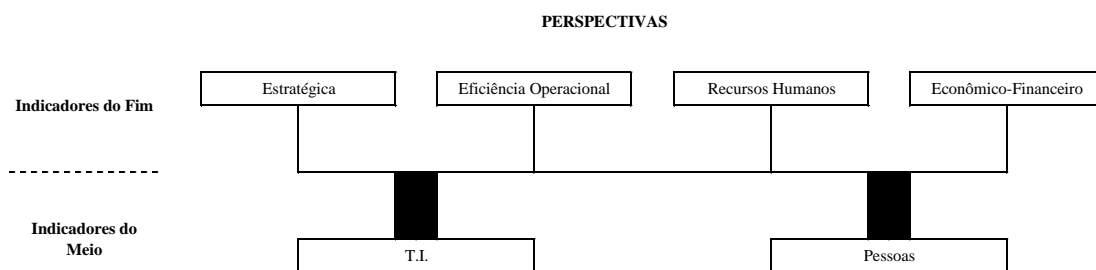
Com relação aos Indicadores do Fim, identifica-se que a gestão do conhecimento deve ser efetivamente avaliada quanto a sua contribuição à organização sob 4 (quatro) perspectivas básicas, que serviriam de fundamento para o Modelo de Mensuração. São elas:

- Perspectiva Estratégica: visa a identificar o quanto as ações e iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento podem contribuir para que o projeto consiga atingir os seus intentos e metas estratégicas.
- Perspectiva de Eficiência Operacional: por se tratarem de conceitos que estão fortemente associados com as melhorias nas formas como as atividades e os processos que fazem

parte de um projeto podem ser desenvolvidos, a busca pela medição da eficiência operacional torna-se uma questão de extrema relevância.

- Perspectiva dos Recursos Humanos: de forma diferente daquela adotada com relação ao Indicador de Pessoas, a análise desta perspectiva visa a identificar os reais benefícios propiciados ao que as organizações normalmente definem como sendo seus principais ativos, os seus funcionários, que são os responsáveis pela execução e gerenciamento de seus projetos.
- Perspectiva Econômico-Financeira: como grande parte dos projetos desenvolvidos nas organizações em geral, a análise quanto aos benefícios econômicos a serem proporcionados é uma das questões mais fortemente identificadas pelos colaboradores, por mais que a melhoria da eficiência operacional, o atendimento dos intentos estratégicos e a evolução da capacitação dos colaboradores, que são mensurados junto às demais perspectivas, também sejam significativamente identificados.

Diante da identificação das 4 (quatro) Perspectivas, dos 4 (quatro) Indicadores do Fim, que suportarão o Modelo, e dos 2 (dois) Indicadores do Meio, fundamentais para o sucesso dos processos associados com a gestão do conhecimento, o Modelo de Mensuração foi estruturado da seguinte forma.



Fonte: Autor

Figura 1 - Modelo de Mensuração

O passo seguinte diz respeito a definir a maneira pela qual cada um destes indicadores deve ser medido, de forma a permitir que sejam gerenciados e avaliados adequadamente, não somente com relação à forma pela quais as atividades de gestão do conhecimento estão sendo desenvolvidas, mas, principalmente, quanto aos resultados a serem proporcionados por um projeto.

6. A Definição dos indicadores

Dentre os 6 (seis) grupos de indicadores definidos, 2 (dois) deles identificados como Indicadores do Meio e os outros 4 (quatro) como Indicadores do Fim, nota-se a existência de

inúmeros diferentes modos de medição, o que evidencia a necessidade de análise quanto à aplicabilidade e efetiva utilização de cada um deles.

Mediante esta constatação, observa-se que as formas de mensuração a serem consideradas para cada um dos grupos de indicadores devem, necessariamente, seguir uma postura dinâmica, isto é, cada um dos indicadores ser medido de diferente maneira, ao longo do tempo, de acordo com uma periodicidade a ser definida anteriormente, de modo claro e com a devida divulgação a todos os colaboradores da organização. Ressalta-se, no entanto, que a diferenciação quanto à mensuração não poderia significar a utilização de diversos critérios. Pelo contrário, entende-se que os critérios de avaliação devem ser mantidos independentemente do que será medido.

Quanto à periodicidade, conforme observado nos modelos de mensuração já existentes, constata-se, como sendo de extrema importância, a necessidade de mudança das metas a serem atendidas, ao longo dos tempos, uma vez que a manutenção das mesmas, durante um grande período, pode causar certa desmotivação quanto a seu atendimento e uma restrição quanto a alcançar novos desafios. Importante salientar que a periodicidade de cada indicador também se baseia na efetiva possibilidade de se realizar a medição, uma vez que alguns poderiam ser mensurados mensalmente, enquanto que outros até mesmo anualmente.

Um exemplo que pode ser adotado na definição de indicadores é o seguinte:

a) Indicadores do Meio

– Indicador de Tecnologia da Informação

Número de Registros de Conhecimento Consultados:

- ◆ Objetivo: Identificar quantos registros de conhecimentos armazenados no sistema de Tecnologia da Informação estaria sendo efetivamente consultados.

– Indicador de Pessoas

Número de Pessoas que Compartilham Conhecimentos:

- ◆ Objetivo: Quantificar os colaboradores da organização que contribuem de forma efetiva para o compartilhamento de conhecimentos voltados para o desenvolvimento do projeto.

b) Indicadores do Fim

– Indicador da Perspectiva Estratégica

Alinhamento dos Conhecimentos:

- ◆ Objetivo: Identificar a existência de registros de conhecimentos relacionados a projetos e atividades comprovadamente relevantes para o atendimento dos planos estratégicos da organização.
- Indicador da Perspectiva de Eficiência Operacional
- Iniciativas de Melhoria Operacional:
- ◆ Objetivo: Identificar o desenvolvimento de procedimentos e implantação de idéias que visam a melhorar as formas pelas quais os serviços e as atividades do projeto são realizados.
- Indicador da Perspectiva de Recursos Humanos
- Aumento de Capacitação dos Colaboradores:
- ◆ Objetivo: Promover o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, sem se restringir unicamente às atividades da organização.
- Indicador da Perspectiva Econômico-Financeira
- Redução de Custos quanto à Inovação:
- ◆ Objetivo: Mensurar a redução de custos obtida a partir da implantação de novas tecnologias e processos de inovação, em comparação aos custos registrados com o desenvolvimento dos mesmos serviços sem o uso das mesmas tecnologias.

A definição dos indicadores é considerada como um grande desafio a ser atendido, uma vez que sua validação deve ser feita junto a cada uma das áreas da organização as quais, necessariamente, precisaram ser “incluídas” neste processo.

7. Conclusão

Entende-se que seja factível o entendimento quanto a efetiva possibilidade de haver a mensuração dos benefícios proporcionados pelas atividades voltadas para a gestão do conhecimento junto aos projetos de uma organização.

É possível observar a importância que o conhecimento possui para que as atividades de um projeto sejam desenvolvidas de forma adequada e alinhada conforme as necessidades da organização e das metas traçadas para o mesmo.

A estruturação de um modelo de mensuração permite tornar claro para todos os colaboradores de uma organização o quanto a gestão do conhecimento está sendo realizada com sucesso, bem como propiciando bons resultados para seus projetos.

A medição devida desta contribuição do conhecimento juntos aos projetos garante a sua correta execução, o monitoramento das variações ocorridas ao longo de seu desenvolvimento e, por fim, a realização de eventuais ações corretivas que vislumbre a correção de rumos e agilidade no atendimento de suas metas.

Referências Bibliográficas

- DAVENPORT, T; PRUSAK, L.** Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston: HBS Press, 1998.
- EARLEY & ASSOCIATES.** Measuring the value of your intranet: the metrics of knowledge. 2006. Disponível em: <<http://www.earley.com/>>. Acesso em: 23 mar. 2006.
- LEV, B.;GU, F.** Intangible Assets: measurement, drivers, usefulness. New York: New York University, 2001.
- MALHOTRA, Y.** Measuring knowledge assets of a nation: knowledge systems for development, set. 2003. Disponível em <<http://www.kmnetwork.com>>. Acesso em: 03 mar. 2006.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H.** The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Nova York: Oxford University Press, 1995.
- RYLATT, A.** Winning the knowledge game: smarter learning for business excellence. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003.
- SAINT-ONGE, H.; WALLACE, D.** Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003.
- SANTIAGO JR., J. R. S.** O desenvolvimento de uma metodologia para gestão do conhecimento em uma empresa de construção civil. 2002. 127p. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2002.
- _. Um modelo de mensuração da contribuição da gestão do conhecimento nos resultados organizacionais. 356p. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2007.
- SKYRME, D. J.** Measuring the value of knowledge: metrics for the knowledge-based business. 2003. Disponível em: <<http://www.skyrme.com>>. Acesso em: 03 mar. 2006.
- WERNKE, R.** Considerações acerca dos Métodos de Avaliação do Capital Intelectual. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, DF, n.137, set/out. 2002.