

APROXIMAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COM O *BALANCED SCORECARD*: UM ENFOQUE NA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Marco Aurélio Batista de Sousa*
Fladimir Fernandes dos Santos**

RESUMO: Este trabalho faz uma abordagem teórica sobre a aproximação da gestão do conhecimento com o *balanced scorecard*, onde são enfocadas as perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento preconizadas por Kaplan e Norton. Porém, é dada maior ênfase à perspectiva de aprendizado e crescimento, por ser considerada a base da estrutura do *balanced scorecard*, por contribuir, por meio de seus objetivos, para a consecução dos objetivos das demais perspectivas, em uma cadeia de relação de causa e efeito, e por ser a que mais se aproxima da gestão do conhecimento. Para o desenvolvimento do trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica, procurando-se entender a realidade do tema a ser investigado e descobrir as relações existentes entre os seus componentes. Ao final do estudo verificou-se que a gestão do conhecimento deve promover a execução de ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Assim, na medida em que as pessoas passam a realizar suas atividades, a espiral do conhecimento se completa na inter-relação entre o conhecimento tácito e explícito.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento; *Balanced Scorecard*; Medidas de Desempenho.

* Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e Docente da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, Câmpus de Três Lagoas. E-mail: marcoa@cptl.ufms.br

** Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Docente da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA, Câmpus de Alegrete. E-mail: Fladimirsantos@unipampa.edu.br

APPROACH OF KNOWLEDGE MANAGEMENT WITH THE BALANCED SCORECARD: FOCUS ON THE LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE

ABSTRACT: A theoretical approach on the approximation of knowledge management with balanced scorecard is undertaken with special focus on the financial perspective, clients, internal processes, learning and growth, discussed by Kaplan and Norton. Greater emphasis is given to the learning and growth perspective due to their foregrounding of the balanced scorecard structure. The latter contributes towards the perusal of the aims of the other perspectives in a cause-effect chain, since it approaches most to knowledge management. A bibliographical research was undertaken to understand the theme to be analyzed and to describe the relationships among its components. Results showed that knowledge management should promote the undertaking of activities aligned to the organization's strategic aims. As people undertake their activities, the spiral of knowledge completes itself within the inter-relationship between tacit and explicit knowledge.

KEY WORDS: Knowledge Management; *Balanced Scorecard*; Performance Measures.

INTRODUÇÃO

As organizações, sobretudo as empresariais, em cada época distinta de sua trajetória evolucionista, buscam mecanismos para melhorar o seu desempenho, com o intuito de se manterem atuantes e de prosperarem no mercado.

Kaplan e Norton (1997, p. 3) relatam que na era industrial “o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo”. Nesta época as empresas que estavam implementando sistemas de medidas de desempenho procurava melhorar o resultado dos seus processos por meio da redução de custos, qualidade dos produtos ou menor tempo de resposta. No entanto, elas tinham dificuldade em identificar os processos que deveriam apresentar um melhor desempenho, para que suas estratégias fossem concretizadas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Durante este período foram desenvolvidos sistemas de controles que tinham como propósito “facilitar e monitorar a alocação eficiente de capital financeiro e físico” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 3). Medidas essas que poderiam tanto direcionar o capital interno da empresa para sua utilização mais produtiva, quanto para monitorar a eficiência com a qual as divisões operacionais utilizavam os recursos físicos e financeiros.

Posteriormente a este momento, ocorreram diversos acontecimentos que incentivaram a competitividade dos mercados, entre eles a globalização, os avanços tecnológicos e outros que foram intensificados nas últimas décadas do século XX, tornando-se obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. Somam-se a esses fenômenos a redução do conteúdo de mão de obra direta nos produtos finais e a contribuição do conjunto de conhecimento e recursos intangíveis, como aspectos que também favoreceram este cenário (JOHNSON; KAPLAN, 1993).

Em função destes, dentre outros fatores, as empresas não conseguiam mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a alocação de tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão dos ativos e passivos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1992). A identificação de aspectos, que não fossem financeiros, passou a ser fundamental para a sobrevivência das organizações, e a capacidade de mobilização e de exploração dos ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos e tangíveis (HALL, 1993).

Assim, Kaplan e Norton (1997) observam que os gestores precisavam de indicadores sobre os vários aspectos do ambiente e do desenvolvimento organizacional. Diante destes argumentos, a constante procura por mecanismos que pudessem fornecer informações e possibilidades para uma gestão estratégica de suporte competitivo fez que surgissem diversas ferramentas capazes de preencher esta lacuna, dentre elas o *balanced scorecard* (SHARMA, 2009).

O *balanced scorecard* se configura em um sistema de desdobramento e tradução da visão e estratégia em objetivos, metas e vetores de desempenho, dentro de uma lógica de causa e efeito. As medidas são organizadas com base em

quatro perspectivas, a saber: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (FAROOQ; HUSSAIN, 2011).

Dentre elas, destaca-se a perspectiva de aprendizado e crescimento, responsável por identificar a infraestrutura que a empresa deve constituir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo e por descrever, como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia.

Neste processo, a gestão do conhecimento é importante por estar relacionada às pessoas responsáveis pelas atividades da empresa. São elas (as pessoas) as parceiras da organização e atuam como fornecedoras de conhecimento, habilidade e experiências de vida, proporcionando decisões mais racionais. São as responsáveis pelo alcance dos objetivos da organização e pela geração e compartilhamento de conhecimentos, sendo capazes de agregar valor pelo que sabem e pelas informações que possam oferecer (CHIAVENATO, 1999).

2 CONHECIMENTO HUMANO

O conhecimento está diretamente relacionado com a maneira como uma atividade é realizada. Ele é algo pessoal e se desenvolve ao longo dos tempos com as experiências de vida de cada um.

Para Teixeira Filho (2000, p. 21), “o conhecimento não é nem dado nem informação, mas está relacionado a ambos”. Ele “deriva da informação da mesma forma que a informação deriva dos dados” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

De forma mais específica, destaca-se que dados, conforme Davenport e Prusak (1998, p. 2), “representam um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, eles são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”. Embora sejam elementos brutos, com pouca relevância ou propósito, eles são fundamentais, pois “constituem a matéria-prima da informação” (ANGELONI, 2005, p. 17). Assim, coletar dados bem como selecioná-los e verificar a veracidade de suas fontes é essencial para a qualidade das informações e, conseqüentemente, para o conhecimento.

Quanto à informação, Machlup (1983, apud NONAKA; TAKEUCHI,

1997, p. 63), menciona que ela “proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas”, sendo necessária para construir o conhecimento.

Já conhecimento, conforme Cranford (1994, p. 21), “é a capacidade de aplicar as informações a um trabalho ou a um resultado específico”. Capacidade que, para Davenport e Prusak (1998, p. 6), “existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana”. Portanto, são as pessoas que têm a capacidade de transformar dados e informações em conhecimento, sendo que este processo é individual e inerente a cada ser humano.

Entretanto, para que isto ocorra, as pessoas devem realizar comparações, observando de que forma as informações relativas a uma determinada situação se comparam com outras já conhecidas. Verificar as possíveis consequências que estas informações trazem para as decisões e estabelecer as conexões no sentido de averiguar as relações deste conhecimento com aquele que já foi acumulado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Neste sentido, Davenport e Prusak (1998, p. 6) esclarecem que o conhecimento “é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Elementos, que devem ser organizados e agrupados para possibilitar o entendimento e a criação de significado.

Além destes atributos, o conhecimento, de acordo com Cranford (1994), é difundível e se autorreproduz. Vale ressaltar que este processo dependerá de quem o cria, o gerencia e o compartilha, bem como do ambiente no qual as pessoas estão inseridas.

2.1 PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

O processo de criação do conhecimento inicia-se pelo indivíduo, tendo a necessidade de uma interação entre o saber e o fazer, de forma que as ideias

possam ser testadas e as capacidades humanas ampliadas.

A teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) evidencia que este processo possui a dimensão epistemológica, que está fundamentada na distinção entre o conhecimento tácito e o explícito, e a ontológica, preocupada com os níveis de entidades criadoras de conhecimento (indivíduo, grupo, organização e interorganizacional).

No que se refere ao conhecimento tácito, Davenport e Prusak (1998, p. 86) citam que ele é “desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo período de tempo”. Representa os componentes subjetivos, de difícil visualização, formalização e compartilhamento. Por sua vez, o conhecimento explícito, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7), é “algo formal e sistemático”, no qual “pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado”

O entendimento destes tipos de conhecimento e a distinção entre as maneiras sob as quais eles podem ser transmitidos, processados e armazenados, correspondem às forças motrizes da criação de conhecimento. Estes conhecimentos fazem parte do ciclo onde o indivíduo obtém o conhecimento explícito, interioriza e o utiliza como tácito, gerando novos conhecimentos explícitos, nos quais serão absorvidos por outras pessoas, gerando mais conhecimento.

Partindo do pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam quatro formas para convertê-los: socialização (conversão do conhecimento tácito em tácito), externalização (conversão do conhecimento tácito em explícito), combinação (conversão do conhecimento explícito em explícito) e internalização (conversão do conhecimento explícito para o tácito).

A socialização ocorre quando uma pessoa compartilha o conhecimento tácito que possui, especialmente pela observação, imitação e prática. A externalização é conversão do conhecimento, a qual pode ocorrer pela articulação da visão de mundo do indivíduo, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses, entre outros. A combinação se origina de um novo arranjo

de partes de conhecimento até então explicitadas, sem implicar a base de conhecimento pessoal. E a internalização permite a uma pessoa que amplie seus conhecimentos tácitos, por meio do conhecimento que foi explicitado e está relacionado ao aprender fazendo (CHOO, 2003).

Estas formas de conversão do conhecimento criam conteúdos distintos e sua interação gera, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a espiral do conhecimento, na qual se possibilita compartilhar conhecimento.

Do ponto de vista da criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83) dizem que “a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento”. Para tanto, propõem as seguintes condições: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

Intenção é a aspiração da organização a suas metas. Autonomia possibilita aos indivíduos e aos grupos estabelecerem os limites para tarefas e para criar conhecimento. Flutuação e caos criativo estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. Redundância permite o compartilhamento de conhecimento e estimula a sua criação. E a variedade de requisitos consiste em garantir o acesso à informação, de forma fácil e ágil (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A criação de conhecimento e as condições facilitadoras se combinam no modelo denominado de cinco fases do processo de criação do conhecimento, conforme figura 1.

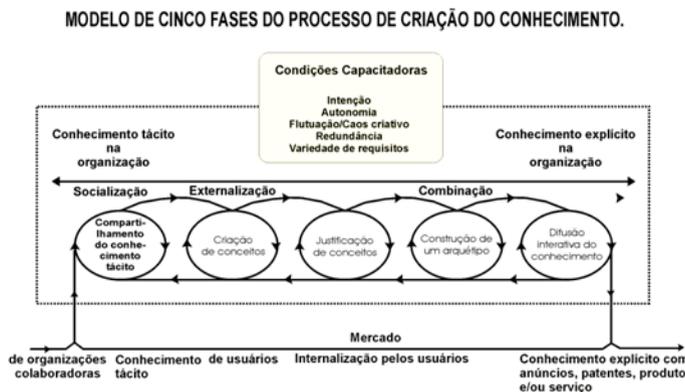


Figura 1. Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96).

Observa-se que a criação de conhecimento inicia pelo compartilhamento do conhecimento tácito entre os membros da organização. Posteriormente, este conhecimento se converte em um novo conceito, onde ocorre a exteriorização. Sequencialmente, a organização decide, mediante processos coletivos, se este conceito deve ser desenvolvido ou não.

Deste modo, verifica-se que, à medida que as pessoas passam a realizar suas atividades, ocorre a interiorização do conhecimento, e a espiral do conhecimento se completa na inter-relação entre o conhecimento tácito e explícito. Sumariamente, pode-se dizer que a criação do conhecimento consiste, basicamente, no processo de transformar o conhecimento tácito em explícito e de convertê-lo de individual para coletivo e do operacional para estratégico.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento surgiu como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o seu fluxo interativo em toda a organização, de modo a possibilitar condições de competitividade. Este termo se destacou com base na premissa de que o conhecimento é um recurso de suma importância para as organizações, capaz de proporcionar vantagem competitiva sustentável àquelas que melhor o souber dele utilizar. Davenport e Prusak (1998, p. 20) salientam que ele é sustentável por:

Gerar retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor. O potencial de novas ideias surgidas do estoque de conhecimento de qualquer empresa é praticamente infinito – particularmente se as pessoas da empresa têm a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras.

Sendo assim, Teixeira Filho (2000) enfatiza que o conhecimento é um

fator decisivo para a sobrevivência das empresas no novo ambiente competitivo, numa economia cada vez mais baseada em serviço. Deste modo, gerenciá-lo passa a ser essencial no estágio contemporâneo da sociedade, tanto para as organizações quanto para as pessoas. Para isto utiliza-se da gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento, de acordo com Fleury e Fleury (2004), está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações, na aquisição e no desenvolvimento de conhecimentos, na disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização. A tecnologia contribui para que estes processos possam fluir. Sendo utilizada como um instrumento facilitador na difusão das informações, ela fornece a estrutura, mas não o conteúdo a ser difundido na organização. Sveiby (1998, p. 5) elucida que “certamente a tecnologia é um facilitador, mas por si só não consegue extrair informações da cabeça de um indivíduo”.

Além da tecnologia, a gestão do conhecimento é um campo multidisciplinar que envolve outras áreas de conhecimento, pois o grau de conhecimento das pessoas e organizações considera o conjunto de competências das diversas áreas que as compõem (FRANCINI, 2002). Ela também aborda a necessidade de criação de um ambiente propício à comunicação, à confiança e às condições necessárias à geração e ao compartilhamento do conhecimento. Wah (2000, p. 53) destaca que as organizações que utilizam a gestão do conhecimento buscam:

Captar, armazenar, recuperar e distribuir ativos tangíveis de conhecimento, tais como patentes ou direitos autorais; coletar organizar e disseminar conhecimentos intangíveis, tais como *Know-how* e especialização profissional, experiências individuais, soluções criativas, entre outras; e criar um ambiente de aprendizado interativo no qual as pessoas transfiram prontamente o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no para criar novos conhecimentos.

Logo, a gestão do conhecimento compreende a geração, o armazenamento e a disseminação de conhecimento na organização, atividades que dependem

da junção de políticas de gestão de pessoas, estrutura, cultura organizacional e tecnologias adequadas (HERNANDES; CRUZ; FALCÃO, 2000).

Cabe, assim, ao conhecimento levar às melhores decisões que envolvem questões: financeiras, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, entre outras inerentes às peculiaridades das organizações. Estas questões financeiras e não financeiras são contempladas pelo *balanced scorecard*, que permite às organizações acompanharem o seu desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis.

4 BALANCED SCORECARD

O *balanced scorecard* (BSC) é um modelo que foi desenvolvido no início da década de 90, com o objetivo de equilibrar diferentes perspectivas para uma avaliação do desempenho empresarial (SHARMA, 2009). De acordo Kaplan e Norton (2005), este modelo reporta à ideia de equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas internas e externas de desempenho.

O BSC preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho operacional. Ele é estruturado por meio de um balanceamento entre diferentes pontos de vista da observação da implementação da estratégia. Esta abordagem usa o princípio de analisar os problemas com uma visão multidimensional, com base em diferentes perspectivas para o processo de tomada de decisão por parte dos gestores da organização.

Olve, Roy e Wetter (2001) esclarecem que não há nada de novo sobre a noção básica de combinar um determinado número de medidas em uma descrição compacta de alguma operação. Porém, o entendimento de equilibrá-las e de que cada uma delas represente uma relação de causa e efeito da outra

era algo que não ocorria.

O BSC, de acordo com Kaplan e Norton (1997) e Wang; Zhang e Zeng (2012), contempla as medidas financeiras do desempenho passado com outras medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Tanto os objetivos como as medidas do *scorecard* derivam da visão e da estratégia da empresa que focaliza o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento;

4.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Kaplan e Norton (1997, p. 26) mencionam que o BSC “conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências imediatas das ações acumuladas”. Os objetivos e as medidas financeiras são utilizados para indicar se a estratégia da empresa, sua implantação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, e também servem de meta para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*.

No entanto, em função do ciclo de vida das organizações, identificados por Kaplan e Norton (1997, p. 50) por corresponder às fases de “crescimento, sustentação e colheita”, os objetivos financeiros podem variar consideravelmente.

As empresas, em fase de crescimento, procuram aumentar os percentuais de crescimento da receita, das vendas para determinados mercados e clientes. Na fase de sustentação, elas ainda não conseguem atrair investimentos, mas estão empenhadas em obter retorno sobre o capital investido.

Como consequência favorável à transposição destas fases, algumas empresas terão alcançado a maturidade. Pressupõem-se que, neste período, elas possam colher os resultados favoráveis, originários das fases anteriores.

Portanto, na colheita, Kaplan e Norton (1997, p. 51) evidenciam que as empresas não “justificam mais investimentos significativos, mas o suficiente para manter equipamentos e capacidades”. O objetivo financeiro, nesta fase, seria principalmente a diminuição da necessidade de capital de giro.

Em cada uma destas fases existem temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial, como: o crescimento e mix de receita, a redução de custos/melhoria de produtividade, e a utilização dos ativos/estratégia de investimento.

O crescimento e mix de receita se referem ao aumento da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do mix de produtos e serviços para itens de maior valor agregado. A redução de custos e melhoria de produtividade correspondem a iniciativas de reduzir custos dos produtos e serviços e compartilhar recursos com outras unidades de negócios. E a utilização dos ativos/estratégias de investimentos pressupõe que os executivos tentam reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume e mix de negócios.

Desde modo, as organizações poderão selecionar os objetivos financeiros baseados em receita, melhoria de produtividade e redução de custos, utilização dos ativos e administração de risco (KAPLAN; NORTON, 1997).

4.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Esta perspectiva se preocupa com os resultados relacionados à satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade de clientes e mercados, que correspondem às fontes de produção das receitas dos objetivos financeiros da organização tendo como referência o tempo, a qualidade e o desempenho e serviços (NIVEN, 2005). O mau desempenho nesta perspectiva é um dos principais indicadores de declínio financeiro na organização, uma vez que os clientes têm relação direta com a sua rentabilidade (SHARMA, 2009).

O *lead time* mede o tempo necessário pela organização para suprir os consumidores. O fator qualidade indica a quantidade de defeitos de seus produtos e o devido atendimento às especificações de seus clientes e consumidores. O desempenho e o serviço, por sua vez, medem como os produtos e serviços da empresa contribuem para agregar valor aos clientes, ambos relacionados aos processos internos da empresa (KAPLAN, 1998).

Almeida (1999) afirma que analisar o negócio pelo ponto de vista dos

clientes favorece para que a organização mantenha o foco na sua missão e na certeza de que estará desdobrando sua visão em estratégias adequadas aos seus verdadeiros propósitos. Assim, os processos internos e os esforços de desenvolvimento da empresa devem ser orientados por essa perspectiva.

4.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Nesta perspectiva, identificam-se os processos pelos quais a organização deve alcançar a excelência. No *balanced scorecard* os objetivos e as medidas para esta perspectiva derivam de estratégias explícitas, de forma a criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, tendo como base a inovação, operação e serviço de pós-venda (KAPLAN; NORTON, 1997). Estas medidas possibilitam aos gerentes saber como o seu negócio está funcionando e se seus produtos e/ou serviços estão em conformidade com os requisitos dos clientes (SHARMA, 2009).

No processo de inovação, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 102), “a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades”. Nos processos de operação, que é o segundo estágio da cadeia de valor interna, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes. Este processo se inicia com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do bem ou da prestação do serviço.

E o terceiro estágio, o serviço de pós-venda, segundo Kaplan e Norton (1997), procura satisfazer os clientes com atenção constante para suas preocupações, com serviços de campo e apoio técnico, sempre que for necessário. As atividades de garantia, conserto, correção de defeitos e devoluções são exemplos de serviços realizados pós-venda.

Diante do exposto, Almeida (1999) entende que a perspectiva dos processos internos garantirá a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade gerencial, a capacidade de produção, seu alinhamento às demandas, à logística e a otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces.

4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas anteriores: financeira, clientes e processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um melhor desempenho em suas atividades. A perspectiva de aprendizado e crescimento, por sua vez, auxilia na obtenção desses objetivos, disponibilizando a infraestrutura necessária para esta intenção. Ela identifica o que a empresa tem de fazer para melhorar sua capacidade em processos internos e agregar valor aos clientes (KAPLAN; NORTON, 1992). Melhorias que, conseqüentemente resultarão em dbenefícios financeiros para a organização.

Para Olve, Roy e Wetter (2001), a empresa não deve considerar apenas o que deve fazer para manter e desenvolver *know-how* necessário para satisfazer as necessidades e exigências de seus clientes, mas também como manter a eficiência e a produtividade dos processos que criam valor. Neste sentido, Kaplan (1998) ressalta que a perspectiva de aprendizado e de crescimento são aspectos-chave para a organização, por formar a base de melhoria da qualidade e da inovação. Para tanto, necessitam investir em pessoas, sistemas e procedimentos operacionais. Segundo o entendimento de Huang (2009), o sucesso desta perspectiva depende de funcionários qualificados e motivados e informações precisas e adequadas às suas necessidades.

Das experiências que Kaplan e Norton (2001) tiveram, quando da elaboração do BSC em empresas de diferentes ramos de atividade, resultaram a identificação das principais categorias para a perspectiva de aprendizado e crescimento: competências essenciais; habilidades e compartilhamento relacionadas à capacidade dos funcionários; capacidades estratégicas como os sistemas de informações, as tecnologias, as aplicações e a infraestrutura e o comportamento organizacional relacionados à conscientização, ao compromisso com a qualificação, à motivação ao *empowerment* e ao alinhamento.

Para Rezende (2008, p. 126), esta perspectiva “corresponde à capacidade que a organização possui em manter seus talentos”, uma vez que mais comumente os funcionários têm ideias que permitem que as organização melhorem os

processos e o desempenho com os clientes. Vinculadas a esta capacidade existem três medidas essenciais: satisfação, retenção e produtividade dos funcionários, que procuram medir os esforços que a organização está fazendo para fornecer aos seus funcionários oportunidades para o seu desenvolvimento e para a sua aprendizagem (AL-NAJJAR; KALAF, 2012).

Neste conjunto, o objetivo de satisfação dos funcionários geralmente é considerado o vetor das outras duas medidas de retenção e produtividade (KAPLAN; NORTON, 1997).

Já a capacidade dos sistemas de informação, conforme Olve, Roy e Wetter (2001, p. 53), leva em conta “a disponibilidade de sistemas, redes e infraestrutura de informação de que se precisa para apoiar a estratégia”. Esta capacidade é fundamental, para que os funcionários possam obter, com maior agilidade informações sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas decisões.

Quanto à motivação, *empowerment* e alinhamento, segundo Olve, Roy e Wetter (2001, p. 53), referem-se à “capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia”.

Sendo assim, a perspectiva de aprendizagem e crescimento direcionará a atenção da organização para alcançar o futuro com sucesso, considerando: as pessoas em termos de capacidades, competências, motivação, *empowerment*, alinhamento e a estrutura da organização para investimentos (ALMEIDA, 1999).

Estas quatro perspectivas, para Kaplan e Norton (1997, p. 35), “têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado”. No entanto, o BSC não deve se restringir ou se limitar somente a elas. Caso necessário, há a possibilidade de agregar uma ou mais perspectivas complementares.

As empresas inovadoras, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 9), estão utilizando o *balanced scorecard* para gerenciar a estratégia de longo prazo, de forma a viabilizar processos críticos, tais como: “esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico”.

Neste processo, a gestão do conhecimento é importante por colaborar para que o *balanced scorecard* atinja seus propósitos, mediante os objetivos estabelecidos por suas perspectivas.

5 CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O BSC

O *balanced scorecard* transforma a missão da empresa em estratégias que se desdobram em ações claras e visíveis para a sua realização, em termos de resultados (WANG; ZHANG; ZENG 2012).

O conjunto de ações está ligado por relações de causa e efeito e permeia todas as perspectivas do BSC. Kaplan (1998) lembra que este modelo complementa as medições financeiras, com avaliações sobre os clientes, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, bem como os investimentos em capital humano, sistemas e capacitação que poderão mudar todas as atividades. Neste sentido, as organizações que implementam e utilizam o *balanced scorecard* identificam as necessidades de ter um bom desempenho em várias dimensões, e não somente no aspecto financeiro, de forma a conseguir êxito de longo prazo. Na figura 2 apresentam-se as perspectivas do BSC e as relações de causa e efeito entre elas.

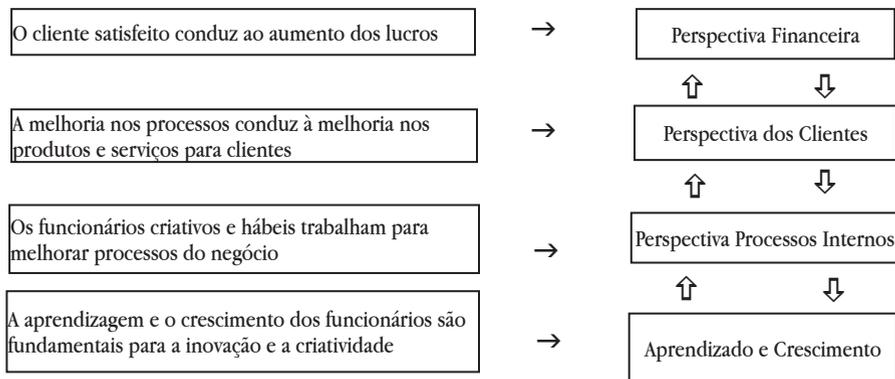


Figura 2. Relação de causa e efeito das perspectivas do *balanced scorecard*.

Fonte: Adaptado de Arveson (1999).

Essas perspectivas fornecem a estrutura básica do BSC em que o aprendizado e o crescimento se destacam como suporte de desenvolvimento das demais (WEGMANN, 2008). Kaplan (1998); Hernandez, Cruz e Falcão (2000); Niven (2005) e Gonzalez-Padron et al. (2010) explicam que o aprendizado e o crescimento buscam aumentar o valor agregado do conhecimento às outras perspectivas, visando a melhores resultados financeiros. Fonseca et al. (2012, p. 98) reiteram que “na relação de causa e efeito, o objetivo final de todas as perspectivas do BSC são os resultados financeiros e que tem como ponto de partida a perspectiva de aprendizado e crescimento a qual engloba a Gestão do Conhecimento”.

Assim, a gestão do conhecimento auxilia as organizações a utilizar seus ativos intangíveis como vantagem competitiva sustentáveis. Andréasson e Svartling (1997) comentam que as organizações dependem do conhecimento e das habilidades de seus funcionários para se desenvolver e prosperar, independentemente do seu porte, e do setor de atuação.

Para Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p. 2), “a causa fundamental para o sucesso está relacionada com as pessoas da organização, enfocadas pelo BSC na perspectiva de aprendizado e crescimento”. São as pessoas as responsáveis pelas atividades na empresa, influenciando as demais perspectivas.

Sendo assim, Rezende (2003) explica que as melhorias nos resultados da perspectiva de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro. E o desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis, com a estratégia da organização, induzem o progresso no desempenho dos processos internos da organização, que, por sua vez, satisfazem os anseios dos clientes e proporcionam melhores resultados financeiros.

Desse modo, observa-se que a gestão do conhecimento combinada com a perspectiva de aprendizagem e crescimento, favorece os funcionários a participarem das atividades da organização, dando sugestões e ideias que permitirão melhorias do desempenho sobretudo nos processos internos, contemplando todas as atividades quer sejam administrativas ou operacionais,

para este propósito. Desde modo, para Rezende (2003, p. 103) a gestão do conhecimento:

É a mola-mestra das ações de aprimoramento das iniciativas estratégicas cobertas por essa perspectiva: é a partir da criação do conhecimento que se torna possível inovar e atingir vantagens competitivas; é a partir do compartilhamento que se acelera a conversão do conhecimento tácito com conhecimento explícito; é a partir da codificação que o conhecimento repercute no comportamento organizacional.

A gestão do conhecimento deve sustentar os conhecimentos aplicáveis nas atividades estratégicas que são identificadas nos indicadores e vetores do BSC, distribuídas em todas as perspectivas. Assim, a perspectiva de aprendizado e crescimento é vetor de resultados nas três outras perspectivas, compondo a base de aprimoramento da gestão da empresa, pois é a base que possibilita a consecução nas demais perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997). Os objetivos nesta perspectiva devem identificar que,

Cargos (o capital humano: habilidades, talento e conhecimento dos funcionários), que sistema (o capital da informação: sistema de informação e infraestrutura tecnológica) e que tipo de clima (o capital organizacional: cultura, liderança, alinhamento dos funcionários, trabalho em equipe e gestão do conhecimento), são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor (KAPLAN; NORTON, 2005, p. 34).

A melhoria dos processos internos beneficia o aprimoramento da produção de bens e serviços, contribuindo para que os clientes possam estar mais satisfeitos. Contudo, observar somente a produção de bens e serviços não é suficiente para esta finalidade. Faz-se necessário que a melhoria ocorra em toda a cadeia de valor que, de acordo com Porter (1999, p. 85), “é um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos. Os elos surgem quando a maneira como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficácia de outras”. Neste sentido, é fundamental a observação destes fatores, a fim de

criar valor para o cliente e produzir resultados financeiros satisfatórios para a organização.

Kaplan e Norton (1997), sugerem que os funcionários precisam abandonar o papel de meros atendentes das solicitações para antever de forma pró-ativa as necessidades dos clientes. Apresentar-lhes um conjunto mais amplo de bens e serviços, estabelecendo um tipo de relacionamento, buscando sempre meios para satisfazê-los.

Clientes satisfeitos, segundo Sveiby (1998), são importantes; por isso, a chave para uma lucratividade sustentada é estabelecer e manter relações estáveis com os clientes. O conhecimento contido neste relacionamento, por meio de *feedback*, pode proporcionar avanços nos processos, inovações, novos bens e serviços e também ser utilizados para fins estratégicos.

Hernandes, Cruz e Falcão (2000) salientam que a percepção dos clientes em relação à proposta da organização é influenciada por fatores culturais, socioeconômicos, marketing e por prioridades no momento.

Em função da importância desta relação, é preciso buscar a comunicação com os clientes como forma de captar informações a seu respeito. Analisar o fluxo do conhecimento gerado por esta relação, para a organização melhor atendê-los. Em tese, Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p. 6) dizem que qualquer informação oriunda dos clientes deve “ser analisada para que se identifiquem padrões possíveis de serem convertidos em conhecimento”.

Quanto mais a organização buscar meios para estimular os clientes para contribuírem com seus conhecimentos sobre a percepção da organização e dos seus produtos, maior será a probabilidade que ela terá em responder adequadamente às suas demandas (HERNANDES; CRUZ; FALCÃO, 2000).

Desta forma, a gestão do conhecimento se baseia na premissa de que o conhecimento é capacidade para criar laços mais estreitos com os clientes; para analisar informações corporativas e atribuir-lhes novo uso; para criar processos capazes que habilitem seus funcionários em qualquer local acessar e utilizar informações; para conquistar novos mercados; e, finalmente, para desenvolver e distribuir produtos e serviços para novos mercados de forma mais rápida e

eficiente do que os concorrentes (BARROS; GOMES, 1999).

Hernandes, Cruz e Falcão (2000, p. 8) comentam que “a gestão do conhecimento deve procurar fomentar os conhecimentos aplicáveis nas atividades estratégicas identificadas nos indicadores e vetores do BSC que estão distribuídos por todas as perspectivas”. Torna a organização mais eficiente, pela valorização e compartilhamento do conhecimento em todas as perspectivas a serem observadas, uma vez que elas estão diretamente ligadas por uma relação de causa e efeito, onde o conhecimento gerado em cada perspectiva possa ser compartilhado e utilizado nas demais. Conforme Gonzalez-Padron et al. (2010), uma empresa aprende quando ocorre mudanças de comportamento a partir de informações processadas e como resultado deste processo o conhecimento adquirido é reconhecido como valioso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os modelos de avaliação de desempenho organizacional, na era industrial, caracterizavam-se por contemplar partes segmentadas das organizações, excluindo aspectos importantes do ambiente organizacional. Nesse contexto, as organizações se utilizavam de indicadores de desempenho, para se orientarem, nos quais abordavam quase que exclusivamente temas quantitativos, relacionados ao desempenho financeiro.

Com o desenvolvimento e dinamicidade dos mercados, as medidas financeiras passaram a não ser mais suficientes para auxiliar os gestores com informações confiáveis sobre o seu negócio. Diferentes tipos de variáveis se tornaram importantes para as organizações, que outrora não eram observados, como é o caso dos ativos intangíveis.

A partir daí surgiram outros mecanismos acoplados com os que já existiam, para possibilitar as empresas se adaptarem à nova realidade competitiva e às exigências do mercado consumidor, dentre eles, o *balanced scorecard*, uma das ferramentas de medição de desempenho organizacional. A elaboração deste método por seus precursores, Kaplan e Norton, procurou atender às expectativas

dos gestores empresariais, quando medidas financeiras e não financeiras expressassem a realidade da organização.

O *balanced scorecard* surge como um modelo de avaliação de desempenho empresarial, tendo como principal diferencial o fato de reconhecer que os indicadores financeiros, por si só, não eram suficientes para manter a vantagem competitiva das organizações. Os fatores identificados e trabalhados por este método consideram que as empresas, cada vez mais, dispõem de ativos intangíveis, críticos de sucesso, como o conhecimento das pessoas e a necessidade de gerenciá-los.

O conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente e estratégico mediante a agregação de valor às empresas. Portanto, o conhecimento passou a ser fundamental para as organizações e, quando bem utilizado, representa uma transição ou melhoria nas atividades, nos métodos e nos sistemas, entre outros aspectos da organização.

O interesse das organizações no conhecimento se deve, entre outros aspectos, por estar associado à ação. Como a gestão do conhecimento está relacionada com as ações que são executadas pelas pessoas, já que estas são parceiras da organização e atuam como fornecedoras de conhecimento, habilidade e experiências de vida, proporcionando decisões mais racionais, isso faz que, na medida em que as pessoas passam a realizar suas atividades, a espiral do conhecimento se complete na inter-relação entre o conhecimento tácito e explícito, e que o conhecimento cresça do nível individual para o coletivo e do nível operacional para o estratégico.

Dessa forma, as atividades das organizações são influenciadas, direta ou indiretamente, pelo conhecimento, no qual o alcance dos objetivos da organização depende da gestão do conhecimento, sendo esta capaz de agregar valor à organização. Nesse sentido que a gestão do conhecimento torna-se relevante ao *balanced scorecard*, pois, ao ocorrer a transformação do conhecimento tácito em explícito, isso contribui para que cada perspectiva do *balanced scorecard* possa atingir seus objetivos e, por conseguinte, melhorar o desempenho da organização. E dessa maneira a gestão do conhecimento promove a execução de

ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Isto posto, pela importância da perspectiva de aprendizagem e crescimento para as demais perspectivas e conseqüentemente para todo o *balanced scorecard*, sugere-se que sejam realizados trabalhos empíricos com foco exclusivamente nesta perspectiva a fim de verificar a sua real efetividade nas organizações. Ademais, somam-se a esta sugestão a de associar esta perspectiva com a gestão do conhecimento tal qual ocorreu neste estudo, o qual se limitou a questões teóricas, mais de forma prática, para fornecer subsídios e contribuição a aproximação destas duas temáticas e assim compartilhar conhecimentos.

REFERÊNCIAS

AL-NAJJAR, S. M. KALAF, K. Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study. **International Journal of Business Administration**, v. 3, n. 4; p. 44-56, July 2012.

ALMEIDA, R. O. BSC novos indicadores empresariais. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 2, 28 de dez./1999.

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo, SP: Saraiva, 2005.

ANDRÉASSON, M.; SVARTLING, A. **The balanced scorecard**: a tool for managing knowledge? 1997. Disponíveis em: <http://www.handels.gu.se/epc/archive/00001973/01/Andreasson_1999_7.pdf>. Acesso em: 25 jan 2005.

AVERSON, P. **The balanced scorecard an knowledge Management**. 1999. Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.org/becand/bsckm.html>>. Acesso em: 25 jan. 2005.

BARROS, A. C. O.; GOMES, E. B. P. G. Tentando entender a Gestão do Conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 2, p. 147, mar./abr. 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999.

CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento**: como as organizações usam a

informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo, SP: Senac, 2003.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento um guia que mostra como prosperar na economia. São Paulo, SP: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.

FARROQ, A.; HUSSAIN, Z. Balanced scorecard perspective on change and performance: a study of selected Indian companies. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 754-768, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2004.

FRANCINI, W. S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE Eletrônica**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1459&Seção=PWC&VOLUME=1&NUMERO=2&Ano=2002>>. Acesso em: 20 jun. 2011.

FONSECA, R. C. et al. Melhorias da gestão na indústria de papel: alinhando a metodologia do balanced scorecard com a gestão do conhecimento. **Revista Gestão Industrial**, v. 8, n. 1, p. 93-115, 2012.

GONZALEZ-PADRON, T. L. et al. Knowledge Management and Balanced Scorecard Outcomes: Exploring the Importance of Interpretation, Learning and Internationality. **British Journal of Management**, v. 21, p. 967-982, 2010.

HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 607-618, 1993.

HUANG, H. C. Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 1, p. 209-218, 2009.

HERNANDES, C. A.; CRUZ, C. S.; FALCÃO, S. D. Combinando o Balanced Score-

card com a gestão do conhecimento. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, 2000.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade gerencial**: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1993.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard*: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70. jan./feb. 1992.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1997.

KAPLAN, R. Balanced scorecard. **Revista HSM**, v. 2, n.11, p. 120-126, nov./dez. 1998.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2001.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro, RJ: [s.n.], 2005.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo o resultado. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1997.

OLVE, N.; ROY J.; WETTER, M. **Condutores de performance**: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2001.

PORTER, M. E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999.

REZENDE, J. F. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual**: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2003.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e pú-**

blicas: guia prática para elaboração do projeto de negócio. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SHARMA, A. Implementing Balance Scorecard for Performance Measurement. **The Icfai University Journal of Business Strategy**, v. VI, n. 1, p. 7-17, 2009.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro, RJ: SENAC, 2000.

GONZALEZ-PADRON, T. L. et al. Knowledge Management and Balanced Scorecard Outcomes: Exploring the Importance of Interpretation, Learning and Internationality. **British Journal of Management**, v. 21, n. 4, p. 967-982, dec. 2010.

WAH, L. Muito além de um modismo. **HS Management**, São Paulo, v. 4, n. 22, p. 52-64, set./out. 2000.

WANG, L.; ZHANG, H.; ZENG, Y. Fuzzy analytic hierarchy process (FAHP) and balanced scorecard approach for evaluating performance of Third-Party Logistics (TPL) enterprises in Chinese context. **African Journal of Business. Management**, v. 6, n. 2, p. 521-529, jan. 2012.

WEGMANN G. The balanced scorecard as a knowledge management tool: a French experience in a semi-public insurance company. **The ICEAI Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 22-38, 2008.

Recebido em: 29 de agosto de 2011

Aceito em: 18 de setembro de 2012