

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

Balanced Scorecard (BSC) e a Gestão do Conhecimento

Leônidas Corghi Junior

TCC-EP-58-2010

Maringá - Paraná
Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

Balanced Scorecard (BSC) e a Gestão do Conhecimento

Leônidas Corghi Junior

TCC-EP-58-2010

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientador: Professor Daily Morales

**Maringá - Paraná
2010**

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	iv
LISTA DE QUADROS.....	v
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. APROFUNDAMENTO DA JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA	2
1.2. DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	3
1.3. OBJETIVOS	5
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	7
2.1. A GESTÃO DO CONHECIMENTO	7
2.1.1. <i>Estrutura (base)</i>	9
2.1.2. <i>Ações</i>	11
2.1.3. <i>Conversão do conhecimento</i>	11
2.1.4. <i>Ativos intangíveis</i>	13
2.2. O <i>BALANCED SCORECARD</i>	14
2.2.1. <i>Do comando e controle ao aprendizado estratégico</i>	16
2.2.2. <i>Rumo a um processo de aprendizado estratégico</i>	17
2.2.3. <i>Estrutura estratégica compartilhada</i>	18
2.2.4. <i>Outras ferramentas de mensuração de resultados</i>	19
3. METODOLOGIA.....	22
4. DESENVOLVIMENTO.....	23
4.1. PORQUE MENSURAR	23
4.2. POTENCIALIDADES DO INDICADOR.....	25
4.2.1. <i>Utilização de ferramentas para indicadores</i>	27
4.2.2. <i>Principais ferramentas gerenciais</i>	28
4.3. PRÁTICAS GERENCIAIS, INDICADORES E FERRAMENTAS PARA INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	30
4.4. DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DO <i>BSC</i> E FERRAMENTAS DE MENSURAÇÃO.....	31
4.4.1. <i>As principais causas do fracasso do BSC</i>	36
4.5. A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO	40
4.6. PROCESSOS DA GC	41
4.7. PARALELO DIRETO EXISTENTE ENTRE <i>BSC</i> E A GESTÃO DO CONHECIMENTO	42
4.8. INDICADORES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	45
4.8.1. <i>Mensuração da Gestão do Conhecimento</i>	46
4.8.2. <i>Criação dos indicadores da GC</i>	48
4.8.3. <i>Indicadores Específicos de Gestão do Conhecimento</i>	48
4.9. COMPILAÇÃO DAS PESQUISAS	50
4.9.1. <i>Influência da GC nos vetores estratégicos do BSC</i>	51
4.9.2. <i>A importância de considerar pessoas no processo e de maiores investimentos em Gestão de Pessoas</i>	54
4.9.3. <i>Considerações finais</i>	55
5. CONCLUSÃO.....	57
6. REFERÊNCIAS	60
7. GLOSSÁRIO	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Gestão do Conhecimento.....	10
Figura 2 - Diagrama do conhecimento	12
Figura 3 - Um sistema gerencial diferente - Feedback e aprendizado Estratégicos	18
Figura 4 - Indicadores no processo de Gestão do Conhecimento	41
Figura 5 - Áreas de mensuração da GC.....	43
Figura 6 - Extensão do sistema de conhecimento	44
Figura 7 - Modelo conceitual sobre gestão de conhecimentos na empresa.....	46
Figura 8 - Etapas do processo de gestão do conhecimento	47
Figura 9 - Modelo final da conclusão.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceituação das ferramentas e indicadores de gestão.....	19
Quadro 2 - Pesquisa sobre indicadores e ferramentas de gestão organizacional.....	24
Quadro 3 - Relevância dos Indicadores x Cargos dos Alunos de MBA.....	28
Quadro 4 - Relevância dos Indicadores x Experiência dos Alunos de MBA.....	29
Quadro 5 - Frequências relativas ao estudo/conhecimento e à aplicação nas empresas.	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparação do perfil das respostas sobre as práticas gerenciais entre os Clusters "empresas que Aprendem" e "Pequenas Atrasadas"	38
Gráfico 2 - Perfil dos Clusters	40

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho o tema abordado estuda questões ligadas às ferramentas de gestão empresarial *Balanced Scorecard* (BSC) e a implantação de Gestão de Conhecimento em corporações, que devem ser levadas fundamentalmente em paralelo no planejamento estratégico, e consequentemente tático e operacional na elaboração de um processo de negócio, seja para criação, modificação ou reorganização de uma empresa. Levando em conta que segundo dados do SEBRAE publicados no Boletim Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil (2006), indicam que 49,9% das empresas encerraram as atividades com até dois anos de existência; 56,4% com até três anos e 59,9% com até quatro 4 anos. E isto, para grandes corporações se deve a fatores intimamente ligados a Gestão do Conhecimento quando o planejamento segue a utilização da ferramenta do BSC como principal base. Considerando que segundo Beber (2006), da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul:

(...) o crescimento do BSC é notável. Ele é utilizado por 60% das empresas do Fortune 500. Kaplan e Norton (2001) afirmam que seu primeiro livro (1996) já foi traduzido para mais de 18 idiomas, o que sugere uma forte capacidade de adaptação desta tecnologia e sua expansão no mundo. No entanto, por mais notável que tenha sido este crescimento, segundo Moreira (2002), setenta por cento das experiências com o BSC fracassam. Mesmo que tenha ocorrido uma melhora, observa-se que as empresas ainda convivem com uma taxa de fracassos considerável.

É de grande relevância o estudo dos motivos do porque de uma ferramenta tão disseminada na área das principais empresas do mundo falhar na implantação, na qual, aparentemente, não era visível pontos negativos ou controversos suficientes ao ponto de não utilizar a mesma.

Neste documento encontra-se a definição de ambas as frentes abordadas segundo a teoria criada pelos nomes mais expressivos em materiais didáticos. Não há em específico hoje um livro dessa teoria sobre este paralelo criado no mercado, se tratando de autores de renome,

apenas artigos e casos reais que relatam o assunto. Isto que irá ser explicado minuciosamente aqui.

A motivação para o desenvolvimento deste estudo é a observação de grandes falhas operacionais que levam uma organização a desenvolver sérias deficiências apenas por não considerarem que o principal fator dentro de um processo é o conhecimento que o operador da mesma possui..

1.1. Aprofundamento da justificativa da escolha do tema

O propósito da escolha deste tema entre outros selecionados ocasionou-se pela experiência profissional e afinidade sobre o tema. Pelo fato do autor deste trabalho de conclusão e curso ter feito parte do departamento de Recursos Humanos (posteriormente modificado o nome para Gestão de Pessoas por motivos que também se adéquam ao tema proposto neste projeto e explicitado no próximo parágrafo) como cargo administrativo e de manutenção de uma empresa de consultorias juniores na área de Engenharia de Produção e consultor junior de empresas, o mercado que teve-se contato assim como o esperado pela quase totalidade dos casos procura projetos afim de melhoria de seus processos dentro de manufaturas de indústrias ou comércios que conseqüentemente trariam reflexos financeiros positivos consideráveis em sua aplicação. Porém a maior dificuldade não encontra-se em identificação de problemas, elaboração de uma estratégia para solução do mesmo, seleção de ferramenta teórica que se encaixe na realidade encontrada e aplicação do projeto em si, e sim principalmente e determinante para o sucesso do projeto a falta de conhecimento necessário para aplicação das idéias já concretizadas pelos responsáveis da organização, que por vezes possuem *feeling* que geram idéias, ferramentas, e estratégia que são exatamente o que sua empresa necessita.

A Gestão do Conhecimento possui um paralelo muito próximo ao departamento que normalmente desenvolve a idéia operacional de implantação, o de Recursos Humanos, muitas

vezes em parceria com Qualidade. O termo normalmente a ser designado o departamento citado acima, Recursos Humanos, aqui irá ser tratado como Gestão de pessoas para se adequar a termos mais atuais. Inácio (2009) cita esta diferença como:

O setor de Recursos Humanos era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional que exigia desse profissional apenas experiência e técnica, não havia um programa de capacitação continuada do profissional. A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o Capital Humano que nada mais é que pessoas que compõe. Cabe a área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas. Gestão de Pessoas é um assunto tão atual na área de Administração, mas que ainda é um discurso para muitas organizações, ou pelo menos não se tornou uma ação prática. Compete ao Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição.

1.2. Definição e delimitação do problema

Será que um fator que para a visão de muitos empreendedores e responsáveis de grandes manufaturas pode parecer uma atividade não tão prioritária perto de outros assuntos como projeções financeiras, minuciosas previsões de recursos ou novas estratégias de marketing (sem hierarquizar ou priorizar estes assuntos colocados aleatoriamente) afeta consideravelmente as chances de sucesso de sua organização? O conhecimento de uma corporação pode ser tão delimitador ao crescimento quanto muitos outros assuntos que aparentemente são mais relevantes a esse.

A intenção de buscar modelos deste tema acontece segundo tempos atuais, em que qualquer característica positiva pode ser um grande diferencial e com maiores chances de ser um

grande potencial no mercado. No mundo globalizado pequenos detalhes podem ser determinantes para uma organização. Para reforçar o argumento Ponchirolli (2005) coloca o assunto da seguinte maneira:

O fenômeno da globalização esta presente e parece irreversível. No aspecto organizacional ele se manifesta na internacionalização produtiva e financeira, o que provoca mudanças internas em diversos. Parece necessário fazê-las avançar com o estudo das mudanças organizacionais, ocorridas a partir da adoção de estratégias internacionais referentes à importância da gestão do conhecimento (...). O conhecimento tornou-se o recurso econômico proeminente, mais importante do que matéria-prima e muitas vezes mais importante do que o dinheiro. Druker (1993) defende a idéia de que o recurso econômico básico não é mais o capital, nem os recursos naturais ou mão-de-obra, mas sim “o conhecimento”.

As empresas para aumentarem a competitividade e conquistarem novos mercados precisam de constantes reformulações em sua estrutura, visando qualidade de produto e conseqüentemente aumento dos lucros. É imprescindível seguir esta filosofia se não sem o apoio de ferramentas que deixem claro a sua visualização quantitativa em indicadores precisos que indiquem de prontidão problemas ou resultado desejado de qualquer ação tomada dentro da empresa em nível estratégico. Os valores organizacionais necessitam de ser mensurados, e compartilhar esses dados de forma executiva para com todos os funcionários da empresa independente de sua posição horizontal ou vertical no organograma.

Tem-se a origem do *Balanced Scorecard (BSC)* assim como seu objetivo e importância dito por Silva (2006) como sendo:

O *Balanced Scorecard (BSC)*, que, primeiramente sugiu com o propósito de eliminar deficiências no processo de mensuração nas empresas, em sua visão e conceito mais amplos, tornou-se um mecanismo integrado de comunicação da estratégia empresarial. Kaplan e Norton, em *A estratégia em Ação* (1997, p.264), reforçam que o *BSC* é uma representação da visão compartilhada da organização. Os objetivos e as medidas do *scorecard* esclarecem e comunicam essa visão,

conduzindo à mobilização e focalização da organização (...). O *BSC* teve seu estudo iniciado pelos pesquisadores Robert S. Kaplan e David P. Norton – respectivamente professor de Contabilidade na *Harvard Business Scholl* e presidente da *Renaissance Solutions Ins.* – no início da década de 1990, por meio de pesquisas em algumas das maiores companhias do mundo. Até então, os indicadores financeiros direcionavam a estratégia das empresas, sendo incapazes, entretanto, de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis das organizações.

Como cita Silva(2006) há na aplicação do *BSC* reflexão de valores de indicadores até o momento intangíveis nas organizações, sendo um desses o conhecimento tácito, assunto no qual o projeto presume abordar.

Para maiores esclarecimentos operacionais sobre o assunto é interessante que se faça uso agora de alguns exemplos sobre algumas ações que representam a GC, sendo que deve ser tomado apenas como uma pequena abodagem visto as inúmeras atividades relacionadas com esse tema existentes e sendo atualmente criadas dentro do mercado corporativo. Sendo assim então considera-se GC ações tomadas dentro de uma empresa como: controle de versões de documentos, documentação de procedimentos, atas re reuniões, fichas de coleta de dados (iniciais ou resultados), manuais de instruções de uso de máquinas ou procedimentos, fluxogramas de processos, depoimentos gravados (audio, video ou escrito), fotografias de resultados atingidos entre outras que podem ser encontradas facilmente em literatura ou criadas pelos próprios gestores de acordo com a necessidade particular de cada um.

1.3. Objetivos

A Gestão do Conhecimento da empresa pode afetar tão profundamente os vetores do *Balanced Scorecard*? A resposta para a grande maioria destes casos de insucesso esta apenas em documentação de informações de processos, até o ponto que o mesmo não estagne a empresa entre diversas outras ações aqui estudadas. Baseado nesses dois conceitos um dos

objetivos deste estudo investigar de forma clara e direta se a Gestão do Conhecimento é integrada com os principais vetores estratégicos de uma organização,

Conseqüentemente ao objetivo acima se inevitavelmente os processos definidos originalmente pela visão corporativa tenham a pessoa inclusa em primeiro plano em todas as fases, direta ou indiretamente. Sendo que investimentos deficitários em Gestão de Pessoas ou Estratégia Organizacional irão elevar consideravelmente as chances de insucesso da corporação.

A falta de conhecimento na área de Gestão de Pessoas deixa que estas mesmas perspectivas criadas deixem de ser aplicadas por falta de documentação do que já foi realizado e como que se chega ao processo de decisão tomadas por eles mesmos, concentrando a fonte de conhecimento e estagnando o crescimento por reter informações cruciais a futuros, e até atuais gestores com suas responsabilidades.

A maior importância então das pessoas dentro dos processos realmente deverá ser dada? Ou o mais importante seria então a ênfase material dos processos, capacidade e taxa de retorno dos investimentos, sem incluir nestas etapas as características provenientes da alta cúpula da administração ações que englobam o conhecimento de quem opera o posto de trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na revisão bibliográfica serão colocadas abordagens sobre o que já foi levantado de assuntos teóricos sobre o tema. Com imparcialidade para recolocar tais reproduções é de se comentar que pouco se encontra de materiais de fonte confiável para confrontar a idéia da questão inicial, já dita no tópico 1.2. *Delimitação do problema*. Em quase totalidade as pesquisas sobre o assunto reforçam a afirmação da tese inicial como sendo verdadeira. Mas, da mesma forma, levanta-se a partir das mesmas referências, desvantagens vistas durante o processo de alinhamento e aplicação dos dois temas que este projeto aborda, segundo a visão do autor deste artigo. Aqui irá ser abordada uma teoria básica sobre a definição e aplicação de Gestão do Conhecimento e BSC independentemente um do outro, logo após irá ser traçado um paralelo que serve de embasamento para conclusões mais concretas do leitor.

2.1. A Gestão do conhecimento

Antes de descrever qualquer teoria, definir o que é a gestão do conhecimento. A seguir existem diferentes definições das referências mais populares do tema:

- a) Platão em 467 a.c. determinou que: “O conhecimento genuíno é uma crença verdadeira justificada;
- b) Davenport e Prusak em 1998 determinou 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. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações ele costuma ser embutido não só em documentos e repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.”

- c) Nonaka e Takeuchi em 1997 determinaram que: “O conhecimento explícito é aquele de fácil contextualização, podendo ser registrado de forma impressa ou eletrônica. As características tácitas do conhecimento são, por outro lado, efêmeras e experimentais. Este conhecimento está na cabeça das pessoas e é altamente dinâmico. Se ele não é utilizado no momento certo, acaba por perder-se no tempo.”
- d) Applehans (1999) determinou que: “O conhecimento é a habilidade de transformar dados em ações efetivas.”

Segundo Rossato (2002, p.7) há dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O tácito entende-se por um conhecimento que foi gerado a partir da experiência própria de determinado indivíduo e, conseqüentemente, aquele conhecimento que reside apenas nos membros da organização, é algo subjetivo, difícil de compartilhar. Já o conhecimento explícito é o conhecimento passível de codificação, podendo, portanto, estar disponível a organização em formato de impresso ou eletrônico.

A gestão do conhecimento segundo Terra (2000, p.70):

(...) está ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

E, Segundo Rossatto (2002, p.7):

A Gestão do Conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento. Desse modo, deve fazer parte da estratégia organizacional e ter sua implantação garantida e patrocinada pela

alta gerência, a quem deve estar subordinado todo o processo de gestão do conhecimento.

Ainda em referência a Rossato (2002) é importante destacar que o processo de gestão do conhecimento não acontece sem a participação ativa dos indivíduos e da própria empresa.

Para maior clareza sobre o assunto e seu modelo de funcionamento dividir-se-á alguns temas e conceitos fundamentalmente ligados a Gestão do Conhecimento que estão discorridos nos tópicos subsequentes deste.

O Processo de Gestão do Conhecimento é o conjunto da estrutura da organização, com suas ações, ativos intangíveis e todo o processo de Gestão do Conhecimento, formando assim um modelo que é ilustrado segundo a Figura 1, que acompanha a respectiva explicação de cada fator.

2.1.1. Estrutura (base)

Corresponde à base da Gestão do Conhecimento, fundamentando todo o processo, onde deve se concentrar as características estruturais e estratégias da organização. Sempre deve ser a primeira a ser definida (ROSSATTO, 2002, p.8).

As condições capacitadoras que são definidas aqui servem de base para todas as outras do modelo e nela definem-se dispositivos organizacionais necessários, e esses dispositivos são (ROSSATTO, 2003, p.8):

- a) A estratégia organizacional: Conjunto de decisões, regras, normas, padrões e pontos fundamentais que devem orientar o comportamento de uma organização e sobre os quais deve se basear;
- b) Os processos de negócios: É o agrupamento de atividades por área de negócios de acordo com a estratégia organizacional e que leva em consideração suas funcionalidades e conteúdos;

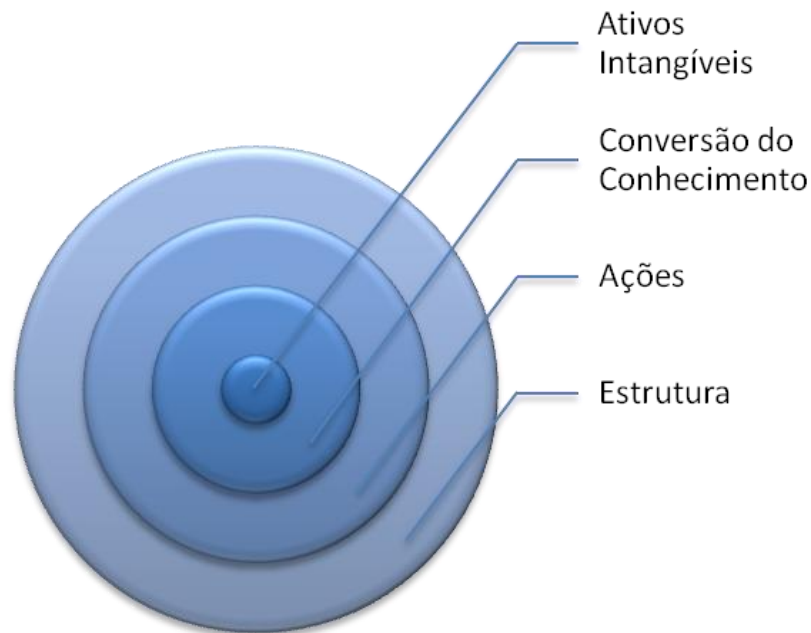


Figura 1 - Modelo de Gestão do Conhecimento
Fonte: Adaptado de Rossatto, 2003

- c) A Competência dos colaboradores: Conjunto de conhecimento tácitos particulares de um indivíduo e que lhe permite desempenhar determinadas atividades, tomar algumas atitudes realizar ações, assumir responsabilidades, adotar um comportamento e gerar resultados em contextos específicos;
- d) A infra-estrutura tecnológica: Conjunto de ferramentas e recursos técnicos necessários à automatização das atividades e processos de negócio da empresa, de acordo com suas funcionalidades, à solução de problemas, ao atendimento de suas demandas e à realização de ações associadas à Gestão do Conhecimento;
- e) O Ambiente organizacional da empresa: Conjunto de características organizacionais que direcionam o funcionamento de toda a empresa, e tem como elementos-chave: a cultura, o estilo gerencial e a estrutura organizacional.

2.1.2. Ações

Aqui se representa o que deve ocorrer na empresa para garantir a Gestão do Conhecimento, que depende da definição e implantação com sucesso da estrutura e ajuda na conversão do conhecimento (ROSSATTO, 2003, p.8).

Esta camada possui quatro subcamadas classificatórias destas ações, que devem facilitar a implantação do Modelo e aumentar o patrimônio intangível, que são:

- a) Compartilhar: Categoria que agrupa as ações relacionadas à socialização, que objetivam, estimulam, facilitam ou propiciam a troca de conhecimentos tácitos entre os indivíduos;
- b) Conceituar: É a categoria que agrupa as ações relacionadas à externalização, as quais objetivam, estimulam, facilitam ou propiciam a explicitação dos conhecimentos tácitos;
- c) Sistematizar: Agrupa as ações relacionadas à combinação, às quais objetivam, estimulam, facilitam ou propiciam o agrupamento dos conhecimentos explícitos num sistema de conhecimentos;
- d) Operacionalizar: Categoria que agrupa as ações relacionadas à internalização, as quais objetivam, estimulam, facilitam ou propiciam a interpretação, absorção e exploração dos conhecimentos explícitos, tornando tácitos.

2.1.3. Conversão do conhecimento

Este depende de ações da organização e é fundamental para a difusão do conhecimento, interna e externamente a empresa e criação de ativos intangíveis (ROSSATTO, 2003, p.8).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é necessário ter o foco da organização no conhecimento, onde o conhecimento individual é transformado em conhecimento organizacional por meio do fluxo do conhecimento tácito para explícito. E essa tradução ocorre por quatro modos de

conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Essas conversões são ilustradas segundo os autores como na Figura 2.

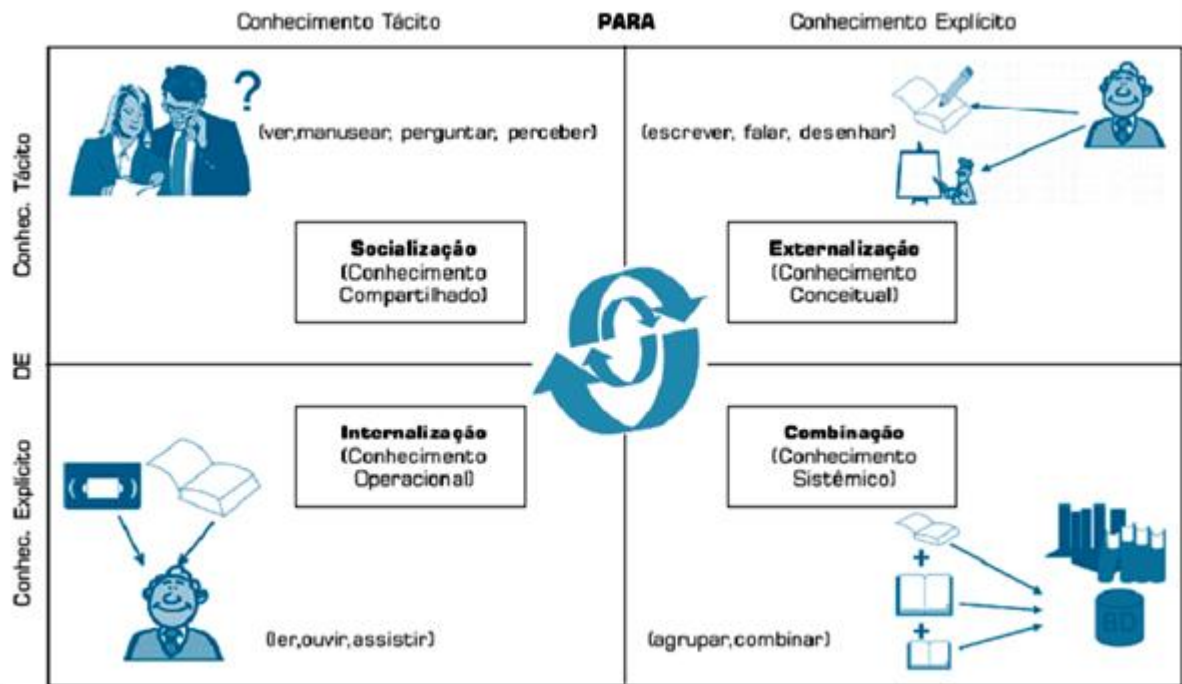


Figura 2 - Diagrama do conhecimento

Fonte: Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1997, p.80))

Os quadrantes ilustrados pela Figura 2 são descritos conforme as seguintes descrições, segundo Nonaka & Takeuchi (1997):

- a) Socialização: São interações face-a-face onde o conhecimento no formato tácito é transformado para o próprio tácito. Como exemplo são relações diretas entre pessoas, seja eletronicamente ou pessoalmente.
- b) Combinação: São interações indiretas entre pessoas no grupo onde o conhecimento explícito é transformado para explícito. Temos como exemplo sistemas de uma fábrica

que são alimentados por dados bibliográficos, e estes formam um banco de dados que ficam ao alcance de todos os funcionários da organização.

- c) **Internalização:** São interações indiretas feitas por pessoas, transformando conhecimento explícito em tácito. Temos como exemplo desta classe manuais digitalizados, *chats* e fóruns de discussão.

- d) **Externalização:** São interações diretas feitas por pessoas para transformação de conhecimento tácito para explícito. E pode ocorrer como modelos de representação (abstração de um conhecimento que permite sua compreensão e sistematização (MOTTA, 2000), mapas de conhecimento (representa de forma bidimensional certa estrutura cognitiva mostrando hierarquia e conexões entre conceitos envolvidos), e por fim ontologias (sua principal função é explicitar os conceitos e aspectos envolvidos em um domínio (GUARINO, 1998).

2.1.4. Ativos intangíveis

Compõe o balanço patrimonial intangível da empresa e são responsáveis pelo alto valor de mercado, pois este supera o valor contábil. A criação deste depende da ocorrência com sucesso das camadas anteriores (ROSSATTO, 2002, p.8).

Os itens fundamentais que fazem parte desta camada, que devem estar entrelaçados entre si, são:

- a) **Capital Estrutural:** É o fluxo de conhecimentos interno à organização, sendo constituído pelas patentes, conceitos, métodos, modelos, metodologias, manuais, normas, padrões, documentos, atitudes, sistemas administrativos e computacionais, estratégia organizacional, processos de negócio, estilo gerencial, estrutura e cultura organizacional;

- b) **Capital Intelectual:** é o conjunto de conhecimentos, em sua maioria tácitos, detidos pelos membros da organização que os capacita a atuar em várias situações para criar ativos tangíveis e intangíveis, que constituem a vantagem competitiva da empresa;
- c) **Capital de Relacionamentos:** É o conjunto de ativos intangíveis cujo valor é influenciado pela capacidade da organização de resolver os problemas e atender as necessidades dos clientes, encantando-os, e de desenvolver projetos sociais que contribuam para melhorar a educação, a moradia e o bem-estar da população menos favorecida, diminuindo a distância entre os ricos e os pobres.

2.2. O *Balanced Scorecard*

Antes de qualquer citação teórica sobre esta ferramenta vale recordar que o foco do trabalho se dá na gestão do conhecimento aplicado no *BSC*, e esse aspecto inevitavelmente traz consigo outra ferramenta inseparável neste caso, que são os *Serviços Compartilhados*. Silva (2006, p.18) cita:

Os *Serviços Compartilhados* (SC) consistem em uma estratégia na qual diversas funções de negócios existentes são concentradas dentro de uma nova e semi-autônoma unidade de negócio, que tem uma estrutura gerencial designada para promover eficiência, geração de valor, redução de custos e melhoria nos serviços para clientes internos da empresa como se fosse um negócio competindo no mercado aberto. O estabelecimento de uma estrutura de SC visa levar os líderes empresariais ao encontro de sua meta principal, que é o crescimento de valor às empresas. O caminho para atingir essa meta passa pela cadeia de valor, na qual diretores e gerentes tem missão de solucionar problemas inerentes ao negócio, buscando torná-los mais eficazes. A eficiência e a melhoria funcional não devem ser os únicos fatores avaliados nesse processo.

Observe que em bibliografias de diferentes autores há um similar ponto que se refere à agregação de valor por parte da empresa. Mas agora tem-se a questão sobre SC que busca

razões estratégicas suficientes para implantação do mesmo. Isto é respondido segundo Silva (2006, p.27) como:

(...) o principal motivo para que uma determinada empresa decida investir na implementação de um ambiente administrativo-financeiro compartilhado, ou seja, um Centro de Serviço Compartilhado (CSC), é a busca pela geração de valor. Essa geração de valor por sua vez, não é simplesmente uma vontade imposta pela empresa, mas uma necessidade de sobrevivência em função da competitividade do mercado no atual cenário econômico mundial.

Com esta implantação alguns benefícios à organização são inevitáveis, alguns benefícios, tangíveis e intangíveis às empresas que buscam geração de valor segundo Shulman (2001, p.13) são:

Tangíveis: redução de despesas, aumento da produtividade, economia de escala, alavancagem da tecnologia, maior controle, aumento do capital de giro, alavancagem de compras por meio da consolidação de fornecedores. E Intangíveis: melhoria dos serviços aos parceiros (clientes), processos padronizados e grupo de recursos, abordagem “uma empresa”, transição mais rápida focando-se em “valor agregado”, manutenção mais eficaz dos padrões do “bloco de códigos”, melhoria da acuracidade e da uniformidade das informações e melhor alavancagem da curva de aprendizado.

Agora, começando a descrever a metodologia do *Balanced Scorecard* segundo a visão dos executivos, esta ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais. Por exemplo: Ser empresa aérea mais bem-sucedida do mundo ou Ser a melhor instituição financeira diversificada nos mercados que escolhermos (KAPLAN e NORTON, 1997 p.24).

O *BSC* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997, p.9). Para implantar tal ferramenta segundo Kaplan e Norton são necessárias diferentes perspectivas. São essas:

- a) **Perspectiva Financeira:** “(...) As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.”
- b) **Perspectiva do Cliente:** “Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre as medidas essenciais de resultado estão à satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo.
- c) **Perspectiva dos Processos Internos:** “(...) Estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.”
- d) **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** “(...) identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro.”

2.2.1. Do comando e controle ao aprendizado estratégico

O sistema de planejamento e de controle hierárquico destinado a competição ainda são utilizados por empresas, na qual a alta cúpula determina as estratégias e os executivos estabelecem as metas em longo prazo. Os executivos e gerentes utilizam um sistema de

controle gerencial para monitorar a aquisição e utilização de recursos de acordo com o plano estratégico. Mas as estratégias não podem ser tão rígidas e lineares. Os executivos precisam receber um *feedback* sobre estratégias mais complexas e ambientes competitivos mais turbulentos (KAPLAN e NORTON, 1997, p.262). Segundo os autores da citação anterior, reforça o argumento:

As organizações precisam ter capacidade para o aprendizado em dois níveis – o aprendizado que ocorre quando os executivo questionam sua premissas e refletem sobre se a teoria segundo a qual vinham operando permanece coerente com as evidências, as observações e a experiência atual. Ocasionalmente precisam ser capazes de criar novas estratégias para aproveitar novas oportunidades, ou para neutralizar novas ameaças não previstas quando da elaboração do plano estratégico inicial.

2.2.2. Rumo a um processo de aprendizado estratégico

A reengenharia de processos críticos está sendo aplicada por diversas organizações afim de privilegiar a melhoria de processos operacionais, como o desenvolvimento de produtos, e ao mesmo tempo buscando estimular o aprendizado em nível operacional, para indivíduos e equipes. Mas há algumas empresas que estão utilizando BSC para estender seus processos de análise operacional e gerencial ao aprendizado estratégico, transformado-o em dois níveis para as equipes executivas e unidades de negócios (KAPLAN e NORTON, 1997, p.263). Os processos eficazes de aprendizado estratégico possuem três frentes fundamentais:

- a) Uma visão estratégica estruturada e compartilhada, que comunica a estratégia e permite aos participantes ver como suas atividades contribuem para a realização da estratégia global;
- b) Um pouco de *feedback* que coleta dados de desempenho sobre a estratégia e permite que as hipóteses sobre as inter-relações entre objetivos e as iniciativas estratégicas sejam testadas;

- c) Um processo de solução de problemas em equipe que analisa e aprende com os dados de desempenho coletados e depois adapta a estratégia às condições e situações que venham a surgir (KAPLAN e NORTON, 1997, p.264).

A Figura 3 ilustra o comportamento deste tópico.

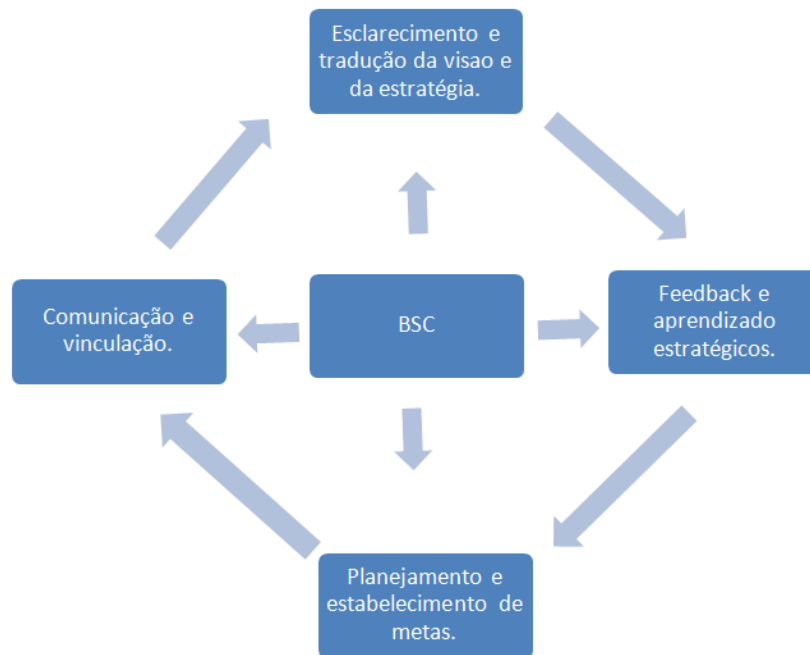


Figura 3 - Um sistema gerencial diferente - Feedback e aprendizado Estratégicos

Fonte – adaptado de KAPLAN e NORTON, 1997, p.265

2.2.3. Estrutura estratégica compartilhada

O BSC é uma representação da visão compartilhada da organização, com objetivo de esclarecer e comunicar esta visão, conduzindo assim à mobilização e focalização da organização. A visão compartilhada é o início fundamental para o processo de aprendizado estratégico, pois define os resultados que toda a organização está tentando alcançar. Além

disso o BSC estabelece um modelo em comum de desempenho, e comunica uma abordagem holística para vinculação das iniciativas e realizações individuais aos objetos da unidade de negócios. O modelo de visão e desempenho compartilhados, estruturados em torno do BSC, constitui o primeiro elemento para o processo de aprendizado estratégico.

2.2.4. Outras ferramentas de mensuração de resultados

Durante o desenvolvimento deste trabalho em uma etapa particular algumas outras ferramentas serão abordadas no resultado de uma pesquisa realizada por outro autor, porém nada que seja de uma significância em que mude o resultado do trabalho e que, se aqui for desenvolvida sua completa teoria assim como os assuntos principais deste trabalho alcançaria uma extensão além do necessário. Portanto na Tabela 1 uma breve descrição destas outras ferramentas de gestão para mensuração de resultados.

Quadro 1 - Conceituação das ferramentas e indicadores de gestão

Nr.	Indicadores de controle financeiro (autores e ano)	Conceituação
1	BSC – Balanced Scorecard Kaplan e Norton (1997)	Ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização por meio de um conjunto coerente de medidas de desempenho, que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um eficiente sistema de gestão.
2	EVA® – Valor Econômico Agregado Ross (2000)	É utilizado para medir o desempenho financeiro de uma empresa. É necessário identificar os fornecedores de capital da empresa, medir o custo desse capital e calcular sua média ponderada.
3	Modelo Fleuriet Marques e Braga (1995)	Modelo de análise dinâmica da situação financeira das organizações que explica a relevância, no contexto da análise, da liquidez e da solvência à luz de seus aprimoramentos incorporados.
4	EBITDA Silva (2004)	É uma medida de performance operacional que considera as receitas operacionais líquidas, menos os custos e as despesas operacionais, exceto as depreciações e amortizações.
5	Custo-Padrão Stickney e Weil (2001)	Representa uma estimativa predeterminada de quanto os itens em estoque deveriam custar. Esse sistema de custeio baseia-se na análise de custos passados e em estimativas de custos futuros.
6	Custo ABC / ABM Maskell (1996) apud Miranda, Wanderley e Meira (2003)	ABC – Activity Based Costing: proporciona aos gestores as informações sobre custo do produto, para a análise de lucratividade e outras decisões. ABM – Activity Based Management: objetiva o gerenciamento das atividades, para

		aperfeiçoamento do processo de produção e inovação.
7	MCDA – Multicritérios Roy (1993) Roy & Vanderpooten (1996)	MCDA – Multicritério em Apoio à Decisão: metodologia para auxiliar a modelar o contexto decisional, a partir da consideração das convicções, percepções e valores dos decisores envolvidos no processo decisório, de forma a permitir a construção de um modelo no qual os decisores possam basear suas decisões, em favor do que eles acreditam ser o mais adequado.
8	Pedidos em carteira Bulgacov et al. (1999)	O principal papel de uma pessoa que atua com vendas é fechar o pedido ou vender. Dessa forma, entende-se que pedidos em carteira é a venda efetuada e ainda não faturada.
9	Vendas reais versus orçada Stanton (2000)	O orçamento de vendas é o volume antecipado das receitas ou de unidade das vendas dos produtos da empresa. É a base de todas as atividades operacionais do departamento de vendas e das áreas de produção e finanças. O indicador é comparativo entre o real e o orçado.
10	Faturamento dia Sandroni (1996)	Faturamento é o conjunto dos recebimentos, expresso em unidades monetárias, de uma empresa com a venda de bens ou serviços em determinado período.
11	Unidades produzidas Martins(2003)	É o total de unidades produzidas e acabadas no período. Pode conter unidades que começaram a ser produzidas em outros períodos, ou seja, unidades que estavam em elaboração no término do mês anterior (produtos em elaboração) e que só agora foram terminadas.
12	Unidades vendidas Martins (2003)	Consiste na parte das unidades que foram produzidas e vendidas num determinado período. No inventário periódico, poder-se-ia chegar às unidades vendidas pela fórmula: Estoque inicial de unidades + unidades produzidas - estoque final de unidades = unidades vendidas no período.
13	Fluxo de caixa projetado Zdanowicz (1988)	É a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, a fim de prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa.
14	Saldo do caixa/bancos Hoji (2000)	Todos os recursos monetários (numerários e depósitos bancários à vista) e as aplicações financeiras de liquidez imediata.
15	Variações entre real x orçado do caixa Gomes (2000)	O orçamento de caixa traduz a expectativa dos gestores quanto às entradas e saídas de numerário para um determinado período de tempo. O indicador analisado aponta, além do planejamento do caixa, o controle deste por meio do método comparativo.
16	Giro do estoque Martins e Campos (2000)	Mede quantas vezes, por unidade de tempo, o estoque se renovou ou girou. É igual ao valor consumido no período, dividido pelo valor do estoque médio no período.
17	Valor do estoque Gitman (2002)	São ativos circulantes necessários que possibilitam o funcionamento dos processos de produção e vendas. Existem três tipos de estoques em empresas industriais: matéria-prima, produtos em elaboração e produtos acabados. O valor do estoque refere-se ao montante em dinheiro em que esses tipos de estoque estão contabilizados.
18	Valor do Contas a receber – clientes Gitman e Madura (2003)	Representa o montante total em dinheiro devido à empresa por seus clientes, de vendas a prazo feitas a eles.
19	Giro do Contas a receber – clientes	É calculado dividindo-se as vendas a prazo pela média das

	Gomes (2000)	contas a receber, para serem levadas em conta as flutuações sazonais.
20	Nível de inadimplência (%) Sandroni (1996)	Inadimplência é a falta de cumprimento das cláusulas contratuais em determinado prazo. Além de permanecerem débito, a parte inadimplente fica sujeita ao pagamento de juros de mora, multa contratual ou outros encargos.
21	Endividamento bancário Matarazzo (1998)	Valor dos empréstimos ou financiamentos tomados junto aos bancos. Pode ser visualizado pela divisão destes montantes pelo total do passivo ou pelo total do patrimônio líquido.
22	Lucro real X lucro orçado Ferreira (2003)	O lucro real é o lucro líquido do período de apuração, ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas pela legislação do imposto de renda. O indicador é comparativo entre o real e o orçado.
23	Margem Líquida de vendas Weston e Brigham (2000)	É calculada ao se dividir o lucro líquido pelas vendas, o que proporciona o lucro por unidade monetária de vendas.
24	Margem Bruta sobre vendas Gitman (2002)	Mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, após a empresa ter pago seus produtos.
25	ROA da companhia (Lucro / Ativo) Gitman (2002)	É o retorno sobre o ativo total. Mede a eficiência global da administração na geração de lucros com seus ativos disponíveis.
26	ROE da companhia (Lucro / P.Líquido) Silva (2004)	É o retorno sobre o patrimônio líquido, que indica quanto de prêmios os acionistas ou proprietários da empresa estão obtendo em relação a seus investimentos no empreendimento.

Fonte: Cauduro (2007, p.57)

3. METODOLOGIA

A pesquisa deste trabalho de conclusão de curso baseou-se em revisão bibliográfica baseando-se principalmente em artigos de periódicos relacionados com o tema da área. O levantamento documental baseou-se em suas principais partes em pesquisas realizadas por autores de renome e em artigos científicos.

Como o assunto do alinhamento da GC com o *BSC* ainda foi pouco explorado por ser um conceito conjunto inovador o levantamento de fontes tornou-se mais complexo, por conta de que nas bases mais confiáveis de dados apenas era tratado um destes assuntos em específico e não de sua integração.

No tópico a seguir do desenvolvimento do trabalho o método utilizado para pesquisa foi referência bibliográfica, onde uma investigação do assunto realizou-se segundo primeiramente os autores mais populares da área, seguindo após isso a referência de suas referências e indo mais a fundo na questão abordada.

Apesar das dificuldades fica claro para conhecedores das áreas de uma dessas ferramentas do tema principal que realmente há forte relação entre os termos das teorias. Porém ainda assim foram levantados pontos contraditórios para buscar uma análise da forma mais neutra possível. A partir desta contradição foi possível delinear exatamente o ponto onde a questão inicial do trabalho diverge parcialmente, originando assim a conclusão final do trabalho.

4. DESENVOLVIMENTO

Para início de formulação de trabalho é necessário e fundamental o mapeamento de causas de insucesso da implantação do BSC para, mas antes conscientizar da importância de mensurar resultados, principais dificuldades encontradas, potencialidades de um indicador, os processos envolvidos na formulação de indicadores práticas gerenciais e aspectos específicos de indicadores para a gestão do conhecimento. Por fim definir os fatores da implantação da GC que influenciam diretamente resultados de indicadores das quatro áreas abrangentes pelo *BSC*.

4.1. Porque mensurar

A importância de mensurar resultados é fundamental em uma organização. Porém, a forma e qual ferramenta utilizar para realizar esta tarefa é a grande questão que aqui irá ser esclarecida. Tem-se a seguir uma citação sobre indicadores financeiros e não financeiros, tema já abordado no tópico 3.6.3. deste trabalho para maiores esclarecimentos. Segundo Cauduro (2007):

Kaplan e Norton (1997) defendem a utilização de indicadores não financeiros na tomada de decisão organizacional. Segundo esses autores, tais indicadores provêm informações mais relevantes acerca do futuro da entidade. Já Catelli e Guerreiro (1993) defendem que a contabilidade gerencial não deve utilizar conceitos fracos e insuficientes, como, por exemplo, valores históricos defasados, reconhecimento da receita e lucro somente na venda, etc.

Algumas ferramentas vêm sendo concomitantemente difundidas no meio empresarial, não apenas as relacionadas a indicadores mas também outras que servem de base para criação de alguns indicadores, mas sempre relacionados a qualidade, da mesma forma que essas mesmas ferramentas vem sendo questionadas segundo sua utilização e importância, destacando-se na comunidade acadêmica nacional e internacional (CAUDURO, 2007, p.51). Segundo Cauduro (2007):

Nas últimas décadas, algumas metodologias de apoio à tomada de decisão gerencial vêm sendo difundidas e implementadas, entre elas: o Activity Based Costing (ABC), o Activity Based Management (ABM), o Total Quality Management (TQM), o Just in Time (JIT), o Value Based Management (VBM) e o Economic Value Added (EVA[®]). Entretanto, não se sabe ao certo se são efetivamente utilizadas, nem se há sucessos ou fracassos decorrentes da implementação dessas metodologias no Brasil. Na visão de Guerreiro, Pereira e Resende (2005), na maioria dos casos essas ferramentas não são suficientes para resolver problemas gerenciais como a avaliação de desempenho, compensação dos gestores, alocação de custos, etc.

O Quadro 2 apresenta uma pesquisa sobre as principais ferramentas sobre indicadores de ferramentas de gestão:

Quadro 2 - Pesquisa sobre indicadores e ferramentas de gestão organizacional

Autor /Pesquisa	Principais Resultados
Khoury e Ancelevicz (1999) verificaram a utilização do ABC em uma amostra de 283 empresas não financeiras.	93% das empresas já tinham ouvido falar do sistema. 28% estavam avaliando a sua utilização e 18% estavam em processo de implantação ou já o tinham implantado. Por outro lado, 43% da amostra não se interessava em adotar o sistema ABC.
Padoveze e Benedicto (2003) verificaram as medidas financeiras mais utilizadas em uma amostra de 38 empresas nacionais e multinacionais estabelecidas na região metropolitana de Campinas – SP.	O método de custeamento – 60% das indústrias pesquisadas utilizam o custeio por absorção. Nenhuma empresa multinacional utiliza o ABC e 22,2% das nacionais utilizam-no. O custo-padrão é bastante diferenciado por tipo de empresas. 80% das empresas multinacionais o utilizam, enquanto apenas 22,2% das nacionais o fazem. Medidas financeiras – 2/3 das multinacionais citaram a geração de caixa e o lucro operacional, seguidos da margem líquida sobre vendas e do retorno sobre o investimento. As nacionais apresentaram esses mesmos indicadores, mas nenhuma delas atingiu a casa dos 50%.
Pace, Basso e Silva (2003) verificaram, junto a 83 analistas, a utilização de determinadas medidas no processo de avaliação de desempenho de longo prazo da empresa.	As principais medidas de avaliação são as Vendas e o Fluxo de Caixa.
Soutes (2005) identificou a percepção de três turmas de pós-graduação sobre a utilização de ferramentas de gestão.	Aproximadamente 30% dos pesquisados utilizam o valor econômico agregado (EVA [®]) e 26% o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).
Tártari e Olinkevitch (2005) verificaram o uso das demonstrações contábeis e os instrumentos de controle gerencial utilizados no processo decisório de 14 empresas.	Constataram que o controle de estoque e o controle de contas a receber são utilizados por 100% das empresas. Os prazos médios de estocagem e de clientes, por 71% e 64% delas, respectivamente.
Galas e Ponte (2005) analisaram casos de empresas que implantaram o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).	O alinhamento organizacional provocado pelo BSC ocorre muito mais em razão das mudanças gerenciais resultantes de sua implantação do que em virtude dos elementos do próprio BSC.

Fonte: Cauduro (2007)

Observe na próxima citação feita a importante semelhança existente entre a característica de um sistema de mensuração e a Gestão do conhecimento, feita por Goldoni (*apud* Ahmed, Lim e Zairi,1999):

O desempenho deve ser mensurado em todos os níveis da organização, desde o nível estratégico até o nível operacional; a mensuração da performance deve consistir em uma combinação de indicadores de tarefas individuais e de tarefas de gerenciamento do processo; os indicadores devem mostrar as áreas onde existem oportunidades de melhoria na organização. Ahmed, Lim e Zairi (1999) e Bose (2004) sugerem, ainda, que as organizações interliguem seus sistemas de mensuração específicos de gestão do conhecimento com seus sistemas de mensuração de desempenho, ou seja, vinculem a gestão do conhecimento com a performance organizacional.

Um modelo diferente abordado por Wenger (2004) sugere algumas etapas diferentes que seguem respectivamente a seguinte estrutura: para quem e qual finalidade da mensuração de resultados (identificar os pontos para serem mensurados e em seguida descobrir suas necessidades); o que e como coletar (identificar a quantidade e tipos de causas, histórias, e relatos estatísticos que são necessários para mostrar como as atividades da comunidade, recursos de conhecimento e valores de negócio são relatadas); como aumentar a conscientização sobre mensuração (não somente coletar dados, e sim criar culturas onde os envolvidos no processo entendam a importância e contribuição sobre a mensuração do processo); quando e onde mensurar (antes de você saber o que mensurar tem que decidir quem e onde vai capturar as evidências); como combinar os dados em uma visão global (o histórico e os indicadores quantitativos ganham valor quando combinados com uma visão geral que liga as atividades da comunidade.

4.2. Potencialidades do indicador

Segundo uma pesquisa feita por Goldoni (2007) a potencialidade do indicador pode variar de acordo com:

- a) quantidade de grupos de discussão - medida muito frágil, pois evidencia somente quantidade e não qualidade;
- b) quantidade de contribuições válidas para a intranet - pode ser um indicador válido, mas é necessário estabelecer um processo para determinar o que é válido e relevante;
- c) quantidade de mensagens ou documentos armazenados no sistema - pode ser um bom indicador se for utilizado em conjunto com a relevância dos conteúdos armazenados;
- d) qualidade do conhecimento armazenado e avaliação de experts para verificar a qualidade - são bons indicadores, mas a dificuldade está em como mensurar qualidade do conhecimento;
- e) número de usuários cadastrados que utilizam o sistema - não apresenta contribuição;
- f) quantidade de edições ou atualizações feitas - pode ser um bom indicador para evidenciar dinamismo e vivacidade de um portal, mas por outro lado a quantidade de atualizações não necessariamente é um bom indício, “pois alguém pode ter mudado alguma coisa e na verdade piorado a qualidade”;
- g) feedback dos usuários - pode ser um indicador válido e bastante utilizado uma vez que está relacionado com a qualidade do conhecimento armazenado. No entanto, os usuários precisam estar relacionados com o tema, “se você abrir a avaliação do tema para uma pessoa que não é da área, ela não vai fazer uma boa avaliação”;
- h) estatísticas de uso da intranet - é um indicador chave para as organizações;
- i) percepção dos usuários quanto aos meios de comunicação interna - pode ser um indicador válido e interessante;
- j) custo de distribuição - excelente indicador, pois está associado à etapa de disseminação do conhecimento;
- k) quantidade de sugestões úteis incorporadas aos processos produtivos e/ou produtos - é um indicador válido, pois busca identificar o que foi útil para os processos e produtos;
- l) estatísticas de utilização do sistema e estatísticas de utilização dos mecanismos de busca - podem ser bons indicadores se utilizados de forma a identificar o que os usuários buscaram no sistema;
- m) número de idéias ou patentes - ótimo indicador, mas foi citado como indicador de resultado e não como indicador de processo.

4.2.1. Utilização de ferramentas para indicadores

Agora no contexto de implantação de BSC tem-se uma colocação importante de uma pesquisa realizada por Goldoni (2007, p.17), em que a maioria dos autores não cita o BSC como uma ferramenta principal de mensuração de processos da GC como necessária ou essencial, sendo apenas um dos três entrevistados o que citou ferramentas como BSC e Skandia Navigator sendo que o visto por ele de mais positivo foi a inclusão de métricas no BSC. E, por outro, lado todos os entrevistados afirmaram que os objetivos do negócio devem ser selecionados pelas organizações, de acordo com suas particularidades, pois não é possível analisar indicadores isoladamente, é sempre necessário relacionar com o contexto das organizações

Relativo a indicadores de processo e de resultado os entrevistados da pesquisa diferem as opiniões conforme é citado abaixo por Goldoni (2007):

O Entrevistado C coloca que o mais interessante seria medir indicadores de resultado e tentar inferir o quanto a gestão do conhecimento contribuiu para este resultado. No entanto, o mesmo entrevistado afirma que é difícil determinar o quanto a gestão do conhecimento contribuiu para o resultado final do negócio (...) o Entrevistado B afirma que existem duas maneiras de trabalhar com indicadores de resultado. Uma das formas é ter os objetivos claramente definidos que permita medir o resultado, a outra é trabalhar através de histórias, ou seja, rastrear como a situação ocorreu a partir do resultado obtido. Os três entrevistados concordam com a dificuldade de definir indicadores de resultado para a organização em relação à gestão do conhecimento, pois existem outras variáveis intervindo no resultado que não são controláveis.

Sobre indicadores quantitativos e qualitativos há um consenso entre os três entrevistados em que os dois são necessários. E quanto a indicadores financeiros citaram como associados aos de resultado e reconhecem a importância de medidas financeiras, mas reconhecem que não são decorrentes apenas da GC, sendo que todos os indicadores devem ser criados a partir do objetivo da organização (GOLDONI, 2007, p.18).

Segundo a pesquisa há quatro principais ferramentas para indicadores, sendo essas: Skandia Navigator, o EVA[®] o BSC e o COST. Os dois citados primeiramente possuem maior foco no

resultado, e não nas etapas, portanto não se enquadram nos princípios dos processos da GC, já os dois outros abrangem resultado e processo, os especialistas entrevistados não destacaram outros modelos.

4.2.2. Principais ferramentas gerenciais

O Quadro 3 representa uma pesquisa realizada por alunos do MBA da FGV onde são colocadas, em ordem crescente, as principais ferramentas gerenciais de mensuração de resultados, segundo opinião destes próprios alunos. Observe que indicadores relacionados a caixa representam os primeiros lugares de importância na Tabela 2, porém o *BSC* ocupa também uma posição de destaque

Quadro 3 - Relevância dos Indicadores x Cargos dos Alunos de MBA

Indicadores/ Ferramentas de gestão	Todos (328)	Gerente (105)	Sócio (30)	Consultor (29)	Gestor (22)	Diretor (17)	Super. (6)	Outros (118)
Fluxo de caixa projetado	1	1	1	2	2	2	14	1
Margem Líquida de vendas	2	2	2	1	5	5	7	2
BSC – Balanced Scorecard	3	3	17	7	1	3	10	4
EBITDA	4	4	20	3	6	1	10	3
EVA [*]	5	11	18	6	3	3	10	5
Lucro real X lucro orçado	6	6	7	5	7	12	14	7
Nível de inadimplência (%)	7	8	10	9	11	7	2	9
Giro do estoque	8	17	3	8	3	13	8	6
Vendas reais versus orçadas	9	7	15	16	11	4	12	8
Faturamento dia	10	9	5	10	11	11	14	10
Unidades vendidas	11	5	4	19	13	6	6	13
Custo-Padrão	12	12	8	4	9	6	4	17
Saldo do caixa/bancos	13	10	3	14	15	8	3	15
Valor das Contas a receber	14	13	14	13	8	19	5	12
ROE da companhia	15	15	9	12	10	11	14	14
Pedidos em carteira	16	18	14	13	18	14	10	11
Custo ABC / ABM	17	22	19	11	4	6	14	18

Fonte: Cauduro (2007, p.63)

Observe também que a importância atribuída aos indicadores pelos gerentes é a mesma que a de todos até as quatro primeiras posições, mas unidades vendidas apenas na quinta posição e

apenas em décimo sétimo o giro de estoque. Já os alunos de MBA com cargo de sócio não classificaram BSC, EBTIDA e EVA[®] em posição de destaque, optando por indicadores menos sofisticados (CAUDURO, 2007, p.63)

Quadro 4 - Relevância dos Indicadores x Experiência dos Alunos de MBA

Indicadores/Ferramentas de Gestão	Todos (328)	Mais de 3 anos (187)	De 1 a 3 anos (101)	Menos de 1 ano (39)
Fluxo de caixa projetado	1	1	2	2
Margem Líquida de vendas	2	3	1	1
BSC – Balanced Scorecard	3	4	3	6
EBITDA	4	2	9	5
EVA [®]	5	5	13	15
Lucro real X lucro orçado	6	7	6	3
Nível de inadimplência (%)	7	6	11	7
Giro do estoque	8	8	7	9
Vendas reais versus orçada	9	12	5	9
Faturamento dia	10	11	4	14
Unidades vendidas	11	13	10	4
Custo-Padrão	12	14	14	8
Saldo do caixa/bancos	13	10	12	16
Valor das Contas a receber	14	16	12	10
ROE da companhia	15	17	15	11
Pedidos em carteira	16	9	21	22
Custo ABC / ABM	17	21	8	17

Fonte: Cauduro (2007, p.64)

Veja que no Quadro 4 a tendência geral acompanha os que possuem mais de 3 anos de experiência, mas os outros que possuem menos de 3 anos de experiência preferem o indicador de margem líquida de vendas e após isso fluxo de caixa projetado. É interessante observar que para nenhum destes grupos o BSC foi a ferramenta mais popular.

Abaixo no Quadro 5 encontra-se o resultado do conhecimento ou estudo das ferramentas de indicadores mais populares e se a empresa aplica as mesmas.

Quadro 5 -Frequências relativas ao estudo/conhecimento e à aplicação nas empresas.

Estudou/Conhece	EBITDA	BSC	EVA®	ABC	Padrão	MCDA	Fleuriet
Sim (%)	0,5427	0,5152	0,503	0,4329	0,3872	0,0518	0,0457
Não (%)	0,4573	0,4848	0,497	0,5671	0,6128	0,9482	0,9543
Empresa aplica	EBITDA	BSC	EVA®	ABC	Padrão	MCDA	Fleuriet
Sim (%)	0,3293	0,2317	0,2012	0,2043	0,253	0,0091	0,0061
Não (%)	0,6707	0,7683	0,7988	0,7957	0,747	0,9909	0,9939

Fonte: Cauduro (2007, p.65)

Observe que nos 7 indicadores de gestão acima descritos EBITDA, BSC e EVA® são as três ferramentas mais conhecidas ou estudadas, com aproximadamente 50% dos respondentes.

4.3. Práticas gerenciais, indicadores e ferramentas para indicadores de desempenho organizacional

Segundo Leme (2001, p.227) as empresas que aplicam práticas gerenciais encontram-se delimitadas dentro de um dos seguintes grupos, seguindo de sua respectiva característica:

- a) Empresas Tradicionais.
 - Empresas grandes
 - Líderes de Mercado
 - Capital nacional
 - Setores tradicionais
- b) Empresas que Aprendem
 - Grandes Empresas
 - Líderes de Mercado
 - Melhor desempenho recente
 - Capital estrangeiro
 - Setores intensivos em conhecimento
 - Maior parcela do faturamento relacionado às exportações
- c) Empresas Atrasadas
 - Menores empresas da amostra
 - Poucas líderes de mercado
 - Pior desempenho recente

- *Cluster* com mais empresas nacionais
- Grande concentração de empresas dos setores de serviço
- Menor participação das exportações

Para determinação das respostas por Cluster e descrever quais foram, de fato, as práticas gerenciais avaliadas há um comparativo gráfico feito abaixo, utilizando somente dois dos três Clusters definidos. Retira-se nesta análise o Cluster “Empresas Tradicionais” pelo fato de que este se encontra em todas as frentes em um ponto intermediário situado entre o intervalo do resultado dos outros dois Clusters. O Gráfico 1 demonstra que práticas do Cluster das “Empresas que Aprendem” concordam com as práticas gerenciais associadas a uma efetiva Gestão do Conhecimento, e são prevalentes em suas respectivas empresas, enquanto os diretores das “Pequenas Atrasadas” não acreditam que essas mesmas práticas sejam amplamente difundidas em suas próprias empresas (LEME, 2001).

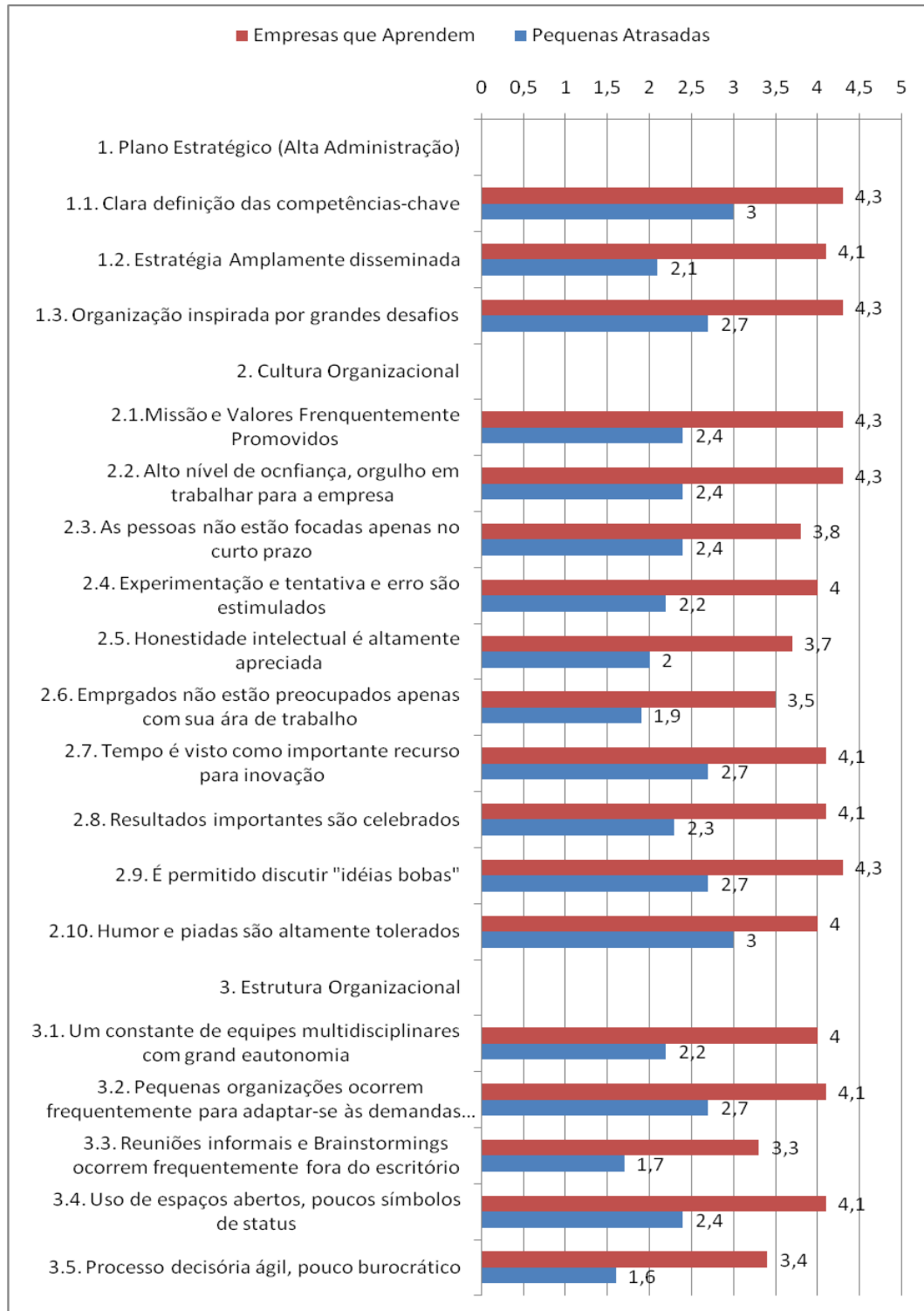
Observe como fica evidente um dos objetivos iniciais, onde um maior foco nas pessoas deve ser tomado dentro do processo de GC de qualquer ramo de organização, levando em conta que esses resultados levantados pelo autor referem-se a uma variedade de ramos de atividade.

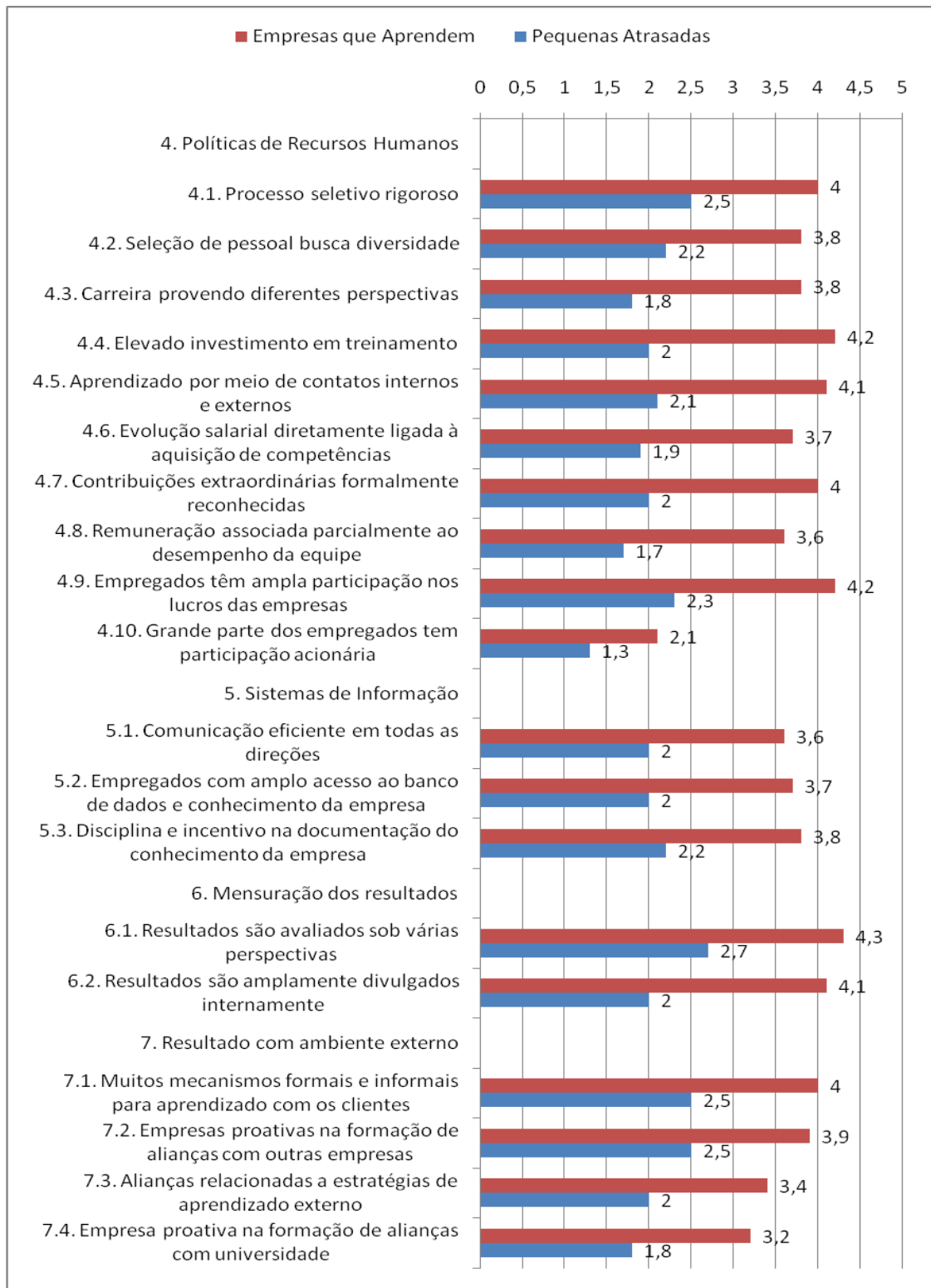
4.4. Dificuldades na implantação do *BSC* e ferramentas de mensuração

O conjunto das duas ferramentas (*BSC* e *GC*) em que se trata o trabalho parece em primeira instância ser uma combinação determinada ao sucesso da empresa, porém alguns casos demonstram que nem sempre pode compensar a implantação das mesmas, pois existem custos de implantação, que vão além de monetários, e serão descritos a seguir.

Primeiramente temo-se para implantar o *BSC* é inevitável implementação processos, e esta implementação traz pontos desfavoráveis segundo Silva (1997, p.30) como: “desgaste das relações interpessoais, quebra de ritmo na execução dos serviços, insatisfação do cliente interno em relação ao serviço prestado, mesmo quando resultados tangíveis são atingidos, rigidez na execução do serviço, eliminando a criatividade e a prontidão para mudar, falta de conhecimento acumulado após o término de cada serviço.”

Gráfico 3 - Comparação do perfil das respostas sobre as práticas gerenciais entre os Clusters "empresas que Aprendem" e "Pequenas Atrasadas"

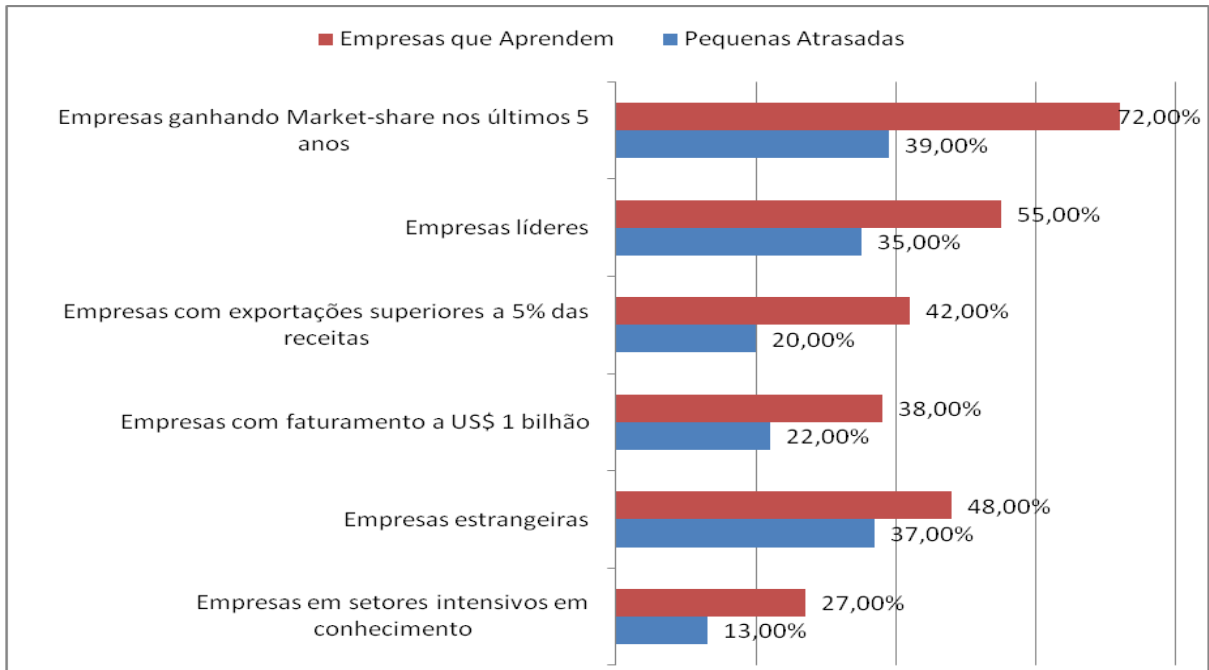




Fonte – Adaptado de LEME, 2001, p.230

A seguir tem-se o perfil dos cluster (grupos) de respondentes das pesquisas, ou seja, as empresas, classificadas segundo seu rendimento por principais características que tornam estas mesmas empresas como sendo de sucesso.

Gráfico 4 - Perfil dos Clusters



Fonte – Adaptado de LEME, 2001, p.231

A cultura organizacional é um aglomerado de conhecimentos, crenças e valores compartilhados que influenciam de alguma forma as pessoas que estão envolvidas nesta nuvem, fazendo assim uma situação única que define a identidade da empresa. Mudar esses aspectos com uma gestão do conhecimento que influencie burocraticamente em documentos e costumes pode ser um grande desafio. Segundo o artigo de Tejara (2007) que reforça o argumento:

(...), no entanto, isto não é um processo fácil de implantar, pois a cultura organizacional pode ter pressupostos disfuncionais, em especial nas organizações maduras. Após uma década de “reengenharias”, as pessoas, para manterem seus empregos, desenvolveram inúmeros mecanismos de defesa (e, por conseqüência, modelos mentais), como: limitar-se a atuar dentro de faixas estritas de soluções para

reduzir riscos de erro; evitar compartilhar seu saber, pois há a crença em que a manutenção de seu emprego só é possível apenas se guardarem o que sabem para si mesmas; e o desejo de não mudar, pois a inovação pode ser ameaçadora (...)“as empresas, qualquer que seja a escala, refletem, invariavelmente, as características, os estados, os estágios, conjunturas, a estrutura da sociedade global” (1983, p. 11). Na mesma linha de raciocínio, Vasconcellos (1995, p. 231) esclarece que “nenhuma empresa é implantada (grifo do autor) num determinado espaço. Ela, antes, nasce dele, e está imbricada com ele. Uma empresa está necessariamente envolvida pelo ambiente que a cerca”. A empresa, além de uma unidade econômica com a função empreendedora e produtiva “deve ser entendida também como uma unidade sociocultural, palco de fenômenos de socialização e de aculturação” (BARROS e PRATES, 1996, p.14). Portanto, na implantação de um sistema de GC é preciso considerar as características culturais da sociedade brasileira, pois elas, inevitavelmente, afetarão o modo como as pessoas se comportarão. Ao entrarem nas organizações, as pessoas o fazem imbuídas de uma série de normas e valores originados dos valores culturais da sociedade mais ampla. Estas normas e valores, juntamente com a valorização que cada um tem de sua própria eficiência e o nível dos incentivos oferecidos pela empresa, influirão significativamente no rendimento das pessoas.

Tendo em vista essas frentes, uma mudança na gestão do conhecimento da empresa realmente geraria valor para a mesma e aumentariam quantitativamente as frentes de planejamento determinadas pelo *BSC*? Do contexto de burocratizar um processo para reter o máximo de conhecimento em uma organização, a externalização seguido da internalização pode ser um processo que deixe pelo caminho alguns rastros de informações importantes, sendo assim um processo entediante com poucos resultados. Assim como a socialização pode depender muito da habilidade de comunicação do responsável por objetivar sua idéia. Isso acarreta em falhas na comunicação e mudanças que podem ser muito bruscas em um ambiente já com uma cultura determinada. Conseqüentemente limitação da criatividade e inovação podem ser determinantes ao insucesso de um planejamento. Segundo Averson (*apud* HERNANDES, 1999) que:

(...) a única vantagem competitiva é a inovação. A inovação é um dos resultados da aplicação sistemática da Gestão do Conhecimento, portanto, as vantagens competitivas permanentes derivarão cada vez mais das estratégias relacionadas à Gestão do Conhecimento. (...) Desse modo, a Gestão do Conhecimento completa o *Balanced Scorecard* ao fomentar a perspectiva de aprendizado e crescimento, que alavanca todas as demais.

A aplicabilidade desta teoria é ampla e genérica, sendo que em qualquer organização pode ser implantada a GC e o *BSC*, cada uma adaptada de acordo com suas perspectivas, realidade e necessidades. Portanto é um projeto complexo, porém com alta aplicabilidade de mercado.

4.4.1. As principais causas do fracasso do *BSC*

O resultado de uma pesquisa aqui descrita foi feita por Bebel (2006) e baseia-se em métodos predominantemente qualitativos, em uma população composta por profissionais responsáveis pela implantação ou condução de um processo de *BSC* em suas organizações, e que obteve os seguintes resultados quanto as principais causas do fracasso do *BSC*:

- a) Falta de comprometimento da alta administração ou dos executivos: no resultado este foi o principal problema identificado, pois se trata de algo que não há tecnologia que resolva a situação, sendo assim fatal segundo os entrevistados. Isso ocorre principalmente por causa da alta administração possuir outras prioridades que entram em conflito com o *BSC*.

- b) A organização não esta voltada ao aprendizado: criação de processos de perpetuação do conhecimento, que implica permitir o erro, criar e manter disponível uma memória dos acontecimentos da organização, modificando assim a cultura hierárquica.

- c) A empresa não possui uma estratégia definida: problema normalmente tratado em empresas de pequeno e médio porte. A situação é descrita no estudo da seguinte forma:

O executivo da área contábil frisou, porém, ser arriscado dizer que mesmo nas pequenas e médias não há estratégia definida, pois o que acontece, na maioria dos casos, é essa estratégia existir na cabeça do dono. Para Olve et al. (2001), o projeto não termina depois que as medidas estão colocadas nas quatro perspectivas, os efeitos somente serão conhecidos no tempo.

- d) Confundir-se com a estratégia: Aqui ocorre que não está claro o ponto que a formulação termina e inicia-se a implementação da estratégia. Segundo a pesquisa de Bebel (2006) essa situação já ocorreu anteriormente, como relatou outro autor:

Essa situação foi relatada por Soares (2000), que descreve o caso de uma pequena empresa, onde a estratégia foi formulada juntamente com a construção do *BSC* e o mesmo passou a ser visto como parte daquela. Recomenda-se, portanto, dois momentos distintos: primeiro, a elaboração da estratégia; depois, a implementação.

- e) Problemas na circulação de informações: Casos relatados em que o sistema de informações é ruim, o que leva o *BSC* a informações incompletas ou atrasadas, diminuindo assim a confiabilidade da ferramenta.
- f) Envolvimento de poucas pessoas: Aqui o problema se dá porque o executivo principal, assim como seu grupo não tem como dizer a cada um na corporação como fazer o seu trabalho, influenciando assim diretamente na motivação e conseqüentemente no comprometimento do trabalho a ser realizado.

- g) Desenvolvimento muito demorado: A perda de tempo com a montagem de um desenho perfeito da ferramenta e o prejuízo acabar sendo maior pela demora do que se tivesse sido implantado um modelo razoável.
- h) Tratamento do *BSC* como projeto de uma única área: O *BSC* não é uma maneira de organizar as informações, e sim de implementar a estratégia da empresa e deve ter o envolvimento de toda a empresa e isso ocorre justamente pelo forma de apresentação que deve ser mais ilustrativa.
- i) Choques com outras ferramentas administrativas: Em meio à implantação de diversas ferramentas administrativas de suporte aos funcionários as mesmas acabam se sobrepondo ou caindo em redundância.
- j) Falta de alinhamento com os sistemas existentes: Vinculado com a causa acima essa da atenção especial entre a disputa do novo sistema e do sistema atual, na falta de integração entre os dois. A atração pelo modismo leva as pessoas a pensarem somente nesta ferramenta e não pesquisam alternativas que poderiam se modelar melhor a sua empresa.
- k) Medidas definidas de forma diferente para toda a organização: São falhas de comunicação interna causadas por disputas de poder, e conseqüentemente centralização da informação dentro da empresa.
- l) Dificuldade de monitorar as medidas não financeiras: É um problema não associado e nem particularmente do *BSC*, e sim de processos de negócio em geral. Esta se dá por meio da dificuldade de medir aspectos intangíveis, difíceis de avaliar e quantificar. Há um caso no estudo da didática em estudo onde é relatado um caso:

A Halifax não caiu na armadilha usual de somente medir o que podia, no momento, ser medido. Em vez disso, a companhia criou processos para assegurar que o sistema teria as medidas do que devia ser medido. Acertar o *BSC* desde o início era mais importante do que colocá-lo rapidamente em funcionamento. O sistema podia ser acessado pelo quadro inteiro de funcionários da filial. Não havia restrições ou senhas de acesso. Cada pessoa na empresa tinha um plano de performance pessoal para todas as quatro perspectivas do *BSC*. Em outras palavras, o *scorecard* não servia apenas para o escritório da filial, mas também foi estendido para o nível individual. Cada pessoa passou a possuir uma orientação mensal com seu gerente. Alguns gerentes haviam sido bem sucedidos, mesmo considerando apenas as medidas financeiras. Quando o *BSC* foi implantado, esses gerentes acharam difícil adaptar-se à nova forma de conduzir o negócio, e muitos deles deixaram a companhia. Hoje, todos os que entram na organização sabem como serão gerenciados e como a performance individual será avaliada. Em outras palavras, o novo sistema influencia a forma de recrutamento (Olve et al., 2001).

- m) Dificuldade no acesso e entendimento das informações: Normalmente os Sistemas informações utilizados hierarquizam o nível de acesso às informações e acabam sendo insuficientes resumindo-se em sua maioria em sistemas de controle financeiro apenas. Sendo que a informação deve estar disponível a todos para que qualquer um possa acompanhar o que acontece.
- n) Relações de causa e efeito mal estabelecidas: Segundo relato do entrevistado da pesquisa da didática aqui utilizada isso ocorre “porque as relações de causa e efeito são momentâneas, não circulares e lineares, de modo que podem ser construídas apenas com critérios subjetivos, como os mapas de aprendizado (ou mapas cognitivos).

Percebe-se que nos tópicos descritos e explicados que sempre houve em algum ponto uma forte relação da causa do fracasso do *BSC* a motivos ligados a conhecimento, mudança de cultura da organização, padronização de documentos e processos, falta de alinhamento entre gestores e funcionários da empresa, centralização de informações entre outros que fazem parte da Gestão do Conhecimento. A seguir o tópico irá identificar as características determinantes

para a importância de um indicador e em seguida descrever com maior profundidade sobre a citada Gestão Estratégica do Conhecimento.

4.5. A Gestão Estratégica do Conhecimento

Antes de partir-se para a questão em conflito deve-se antecipadamente traçar as similaridades das duas ferramentas, ou por que pontos elas se inter-relacionam, sendo assim não há como abordar isto sem comentar sobre a Gestão Estratégica do conhecimento. Este tema emergiu na última década de discussões fechadas entre pesquisadores da área da Ciência e Tecnologia e profissionais de P&D das empresas, para despontar como um dos assuntos mais polêmicos e menos compreendidos (LEME,2001)

É indispensável para entendimento desta teoria que fique bem clara a diferença entre conhecimento como objetivo e conhecimento como processo. Segundo Leme (2001) a diferença esta sucintamente em:

À medida que examinamos a bibliografia sobre gestão do conhecimento observamos que parte dela trata do conhecimento como objeto a ser criado, comprado, possuído ou vendido, ou seja, como algo semelhante a um equipamento de produção, um imóvel ou qualquer outro ativo organizacional. Há um valor real nessa visão e no aconselhamento gerencial que gera. A maioria das organizações tem grandes bancos de conhecimentos (dados), embora fragmentados. E nem todos esses dados estão armazenados em papel ou em formato eletrônico. Alguns podem estar armazenados em objetos, como em produtos fracassados e bem sucedidos. Outros podem estar armazenados de acordo com as regras criadas para lidar com situações específicas. E outros podem ainda estar armazenados em práticas não descritas ou “informais”. (...) Enquanto a primeira perspectiva procura abstrair o conhecimento das pessoas que o criam e o implementam, a segunda, que foca o conhecimento como processo envolve os processos individuais de criatividade, inovação e comunicação.

Pode-se, portanto, a partir da citação acima, observar que há um grande problema em centralizar a fonte de dados, além de claro, principalmente transformar o conhecimento tácito adquirido em explícito, ou, sucintamente externalizar o conhecimento. E levando isto em consideração em um processo de implantação de uma ferramenta como o *BSC* de, normalmente, longo prazo para obter resultados palpáveis às metas determinadas por diversas atividades, estes processos de criatividade, inovação e comunicação que são originados pelas pessoas são perdidos após a utilização para aquele momento, perdendo assim o principal valor que futuramente os gestores poderiam utilizar como informações para processos similares ou busca de histórico sobre ações estrategicamente já realizadas e sendo um peso muito grande para o desfoque da real meta determinada inicialmente em seu planejamento.

Ainda com a definição de Gestão Estratégica do conhecimento ainda não há ligação direta implícita até o momento em que ligue a mesma aos planos de dimensões em que o *BSC* atinge, esse paralelo ainda não está claro o suficiente. Por isso o tópico abaixo irá descrever com maiores detalhes onde é feita essa ligação entre as duas ferramentas.

4.6. Processos da GC

Goldoni (2007) representa na Figura 4 como fica então por fim como são os indicadores dos processos e resultados da GC:

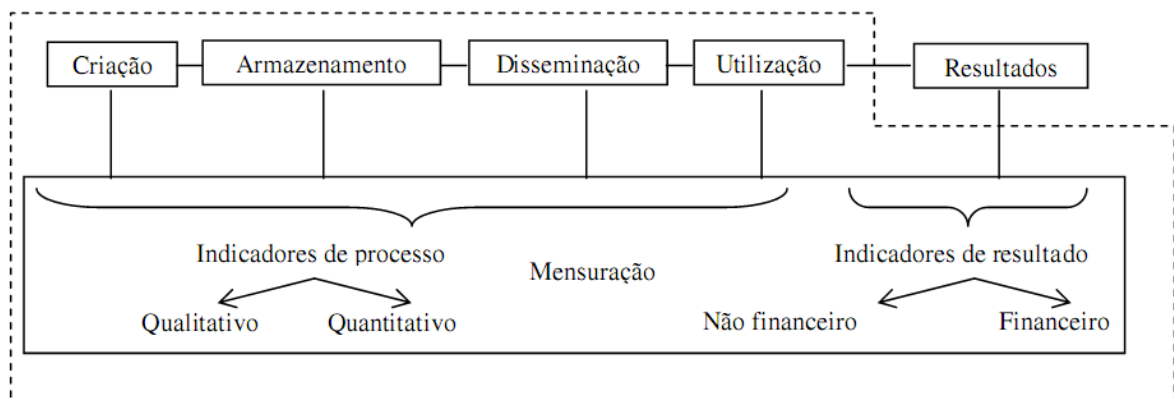


Figura 4 - Indicadores no processo de Gestão do Conhecimento

Fonte: Goldoni (2007, p.22)

A autora do artigo ainda cita que:

Embora os entrevistados não acreditem numa avaliação dos indicadores separada do contexto, os indicadores apontados positivamente foram aqueles que evidenciam a participação das pessoas (quantidade de contribuições válidas para a intranet, quantidade de mensagens ou documentos armazenados no sistema, quantidade de edições ou atualizações feitas, estatística de uso da intranet e dos sistemas de busca), indicadores que evidenciam a qualidade do conhecimento (qualidade do conhecimento armazenado, avaliação e feedback dos usuários) e os indicadores de resultado.

Mas Davenport (1999) sugere um modelo que não se baseia em ferramenta alguma, apenas na própria GC em si, e que se ilustra na Figura 5:

4.7. Paralelo direto existente entre BSC e a Gestão do Conhecimento

Para tornar mais clara a relação entre efetividade na Gestão do Conhecimento e resultados empresariais aqui será relatado resultados significantes para o caso. Para isso é necessário entender a Gestão do Conhecimento como uma síntese do resultado de vários campos de pesquisa como administração geral, administração de *P&D*, engenharia de produção, economia, psicologia etc.. (LEME, 2001).

É difícil encontrar um denominador comum ou estabelecer limites para tem-se relacionados como conhecimento, competência, aprendizado, habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis ente outros utilizados na literatura. Porém o foco do trabalho não é a preocupação tanto da didática utilizada como do trabalho aqui desenvolvido, porém os focos da literatura são diversificados neste tema e abordam principalmente (LEME, 2001):

- a) aprendizado individual e organizacional (cultura organizacional);
- b) relações entre pessoas, diferentes áreas da empresa, diferentes empresas e o ambiente;
- c) desenvolvimento de competências individuais e organizacionais;
- d) mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional;

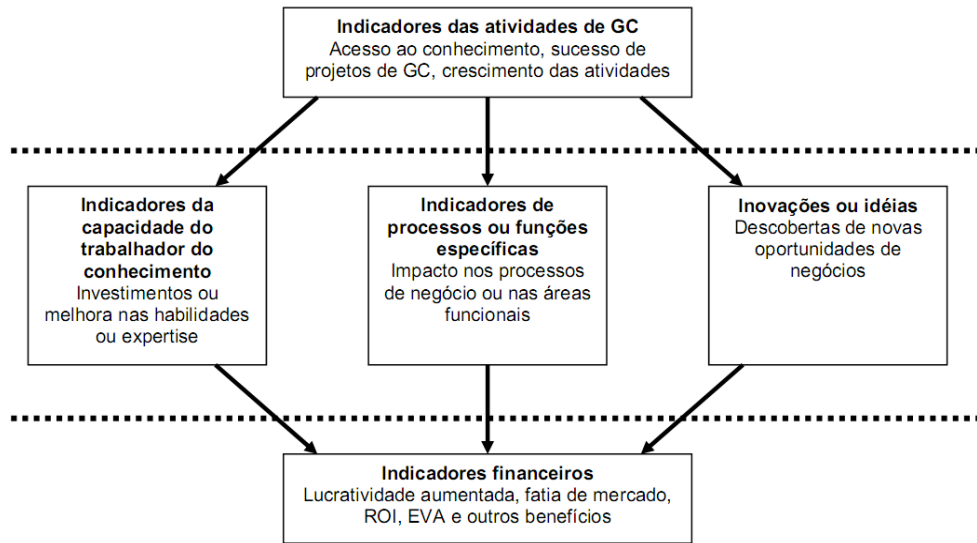


Figura 5 - Áreas de mensuração da GC

Fonte: Davenport (1999)

- e) alavancagem dos avanços em informática e em telecomunicações;
- f) conectividade entre as pessoas;
- g) mensuração do capital intelectual da empresa.

A principal tipologia do conhecimento define que o mesmo pode ser, segundo Nonaka e Takeuchi (1995):

- a) individual ou coletivo;
- b) implícito (tácito) ou explícito;
- c) estoque ou fluxo;
- d) interno ou externo.

Como descrito pelas literaturas a origem da vantagem competitiva empresarial é o capital humano. Leme (2001) descreve o caso da seguinte forma:

Ao nosso ver, a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado e “reengenheirado”. É, ai mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na “cabeça das pessoas”. A Gestão do Conhecimento está dessa maneira,

intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizar a combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1005) para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente em novos produtos, processos, sistemas e liderança de mercado.

Fica evidente a partir da explicação dada acima que a Gestão do Conhecimento implica, segundo a abordagem da literatura, a adoção de práticas gerenciais com as conclusões citadas sobre os processos de criação e aprendizado individual e sistematização de esforços em vários planos. As práticas gerenciais que facilitam os modos de conversão de conhecimento são conhecidas como *Enabling Conditions*, e as dimensões e planos da prática gerencial que se relacionam com a Gestão do Conhecimento ilustram-se na Figura 7 (LEME, 2001), embora Wenger (2004) traduza, em aspecto comunitário, a extensão do sistema de conhecimento segundo a Figura 6:

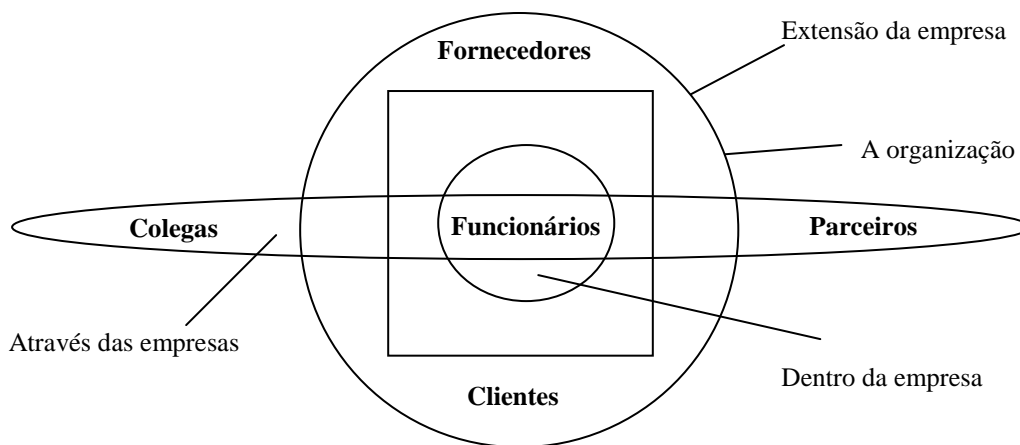


Figura 6 - Extensão do sistema de conhecimento

Fonte – Wenger (2004, p220)

Observe nas diferenças entre a Figura 6 e a Figura 7 é que na didática de Wenger (2004) a parte da alta administração não entra no modelo global do sistema de GC, o que em Leme(2001) já é considerado inclusive com os diferentes níveis organizacionais. Veja que o plano de dimensões delimitados em ambos possuem algumas semelhanças porém a forma de abordagem de Wenger (2004) é mais simplificada e voltada para *networking*.

Fica então evidente a partir deste tópico que a Gestão Estratégica do conhecimento possui um papel que influi nos funcionários da empresa, organização e no ambiente em que a mesma esta situada, em diversas perspectivas, na qual os quatro vetores do *BSC* também possuem relação.

4.8. Indicadores da gestão do conhecimento

Após determinado o paralelo entre *Balanced Scorecard* e a Gestão do Conhecimento é necessária uma proposta para que então estas duas ferramentas sejam utilizadas em conjunto. Para tal questão primeiramente deve-se levantar quais indicadores possui a Gestão do Conhecimento em si, para entrelaçar com seus indicadores semelhantes existentes dentro do *BSC*.

Para levantamento dos indicadores um melhor esclarecimento é necessário através da identificação das etapas do processo. Proposto diferentemente por diversos autores e sintetizado em um fluxograma representado na Figura 8, feito por Leme (2001).

Embora Wenger (2004) sintetize a causalidade da GC através da história de criação de valores de uma forma diferente, através de três passo:

- Atividades da comunidade: Construções gerenciais por teleconferências para criar ideias e orientações para gerenciamento de projetos. Apesar a abordagem possa parecer diferente da tomada anteriormente o interessante é observar que a origem do conhecimento dentro da organização possui uma abstração que possa deixar a mensuração da GC sem uma recompensa satisfatória.
- Recurso de conhecimento: Adquirir novas visões para melhorar a orientação sobre o gerenciamento de projetos e construir fortes relações para ajuda.
- Processos de negócio: Novas visões, orientações, diretrizes e uma maior partilha de trabalhadores e equipamentos ajuda a empresa a cumprir os objetivos de custo e oportunidade.

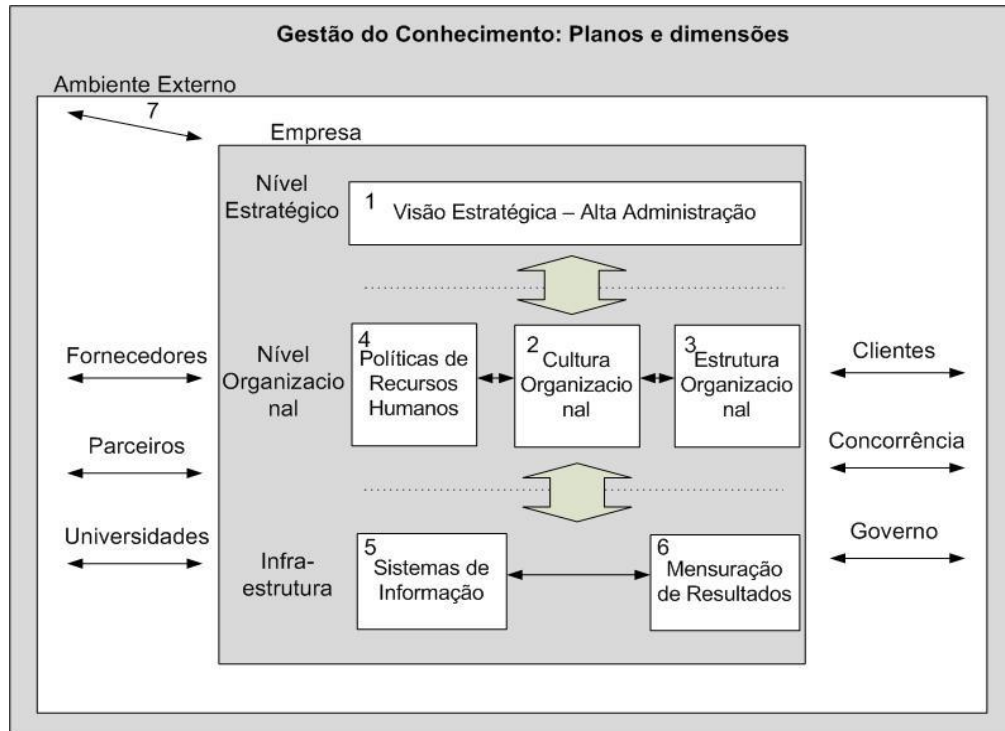


Figura 7 - Modelo conceitual sobre gestão de conhecimentos na empresa

Fonte – LEME, 2001, p. 215.

O sistema de valores de conhecimento acima é uma síntese de processos de criação de valores. Um modelo sugerido pelo mesmo autor para que esta cadeia seja feita aborda três questões que devem ser respondidas: qual a comunidade você faz, ou esta inserido; quais recursos são produzidos e como eles são aplicados para gerar resultados.

4.8.1. Mensuração da Gestão do Conhecimento.

Segundo Goldoni (*apud* BOSE, 2004): “a gestão do conhecimento com a maximização dos retornos da organização. Ahmed, Lim e Zairi (1999) acrescentam que existe uma dificuldade em medir um conceito evasivo como o conhecimento. Isso leva os gerentes a implantarem programas de gestão do conhecimento sem se preocupar em avaliar o processo”.

Um dos modelos de mensuração de resultados é o próprio *BSC*, que não tem como objetivo avaliar a Gestão do Conhecimento, e sim a organização como um todo, por isso o modelo não

permite mensurar as etapas da Gestão do Conhecimento, e sim os resultados do negócio que são impactados pela Gestão do Conhecimento, além de que este modelo faz com que os indicadores criados estejam relacionados aos objetivos de negócio da organização. Há outros modelos para tal feito como o COST, que possibilita a criação de indicadores de processo e indicadores de resultados, semelhante ao BSC. Independente do modelo escolhido, segundo Goldoni (*apud Waterhouse,1997*): o importante é que “somente um conjunto equilibrado de indicadores é capaz de mostrar a realidade da empresa, não existe um indicador completo que pode ser implantado isoladamente”, formando um conjunto equilibrado que “deve ser formado por indicadores de desempenho de cunho financeiro, não financeiro; relativo a custo, não relativo a custo; interno e externo; de processo e de resultados”.

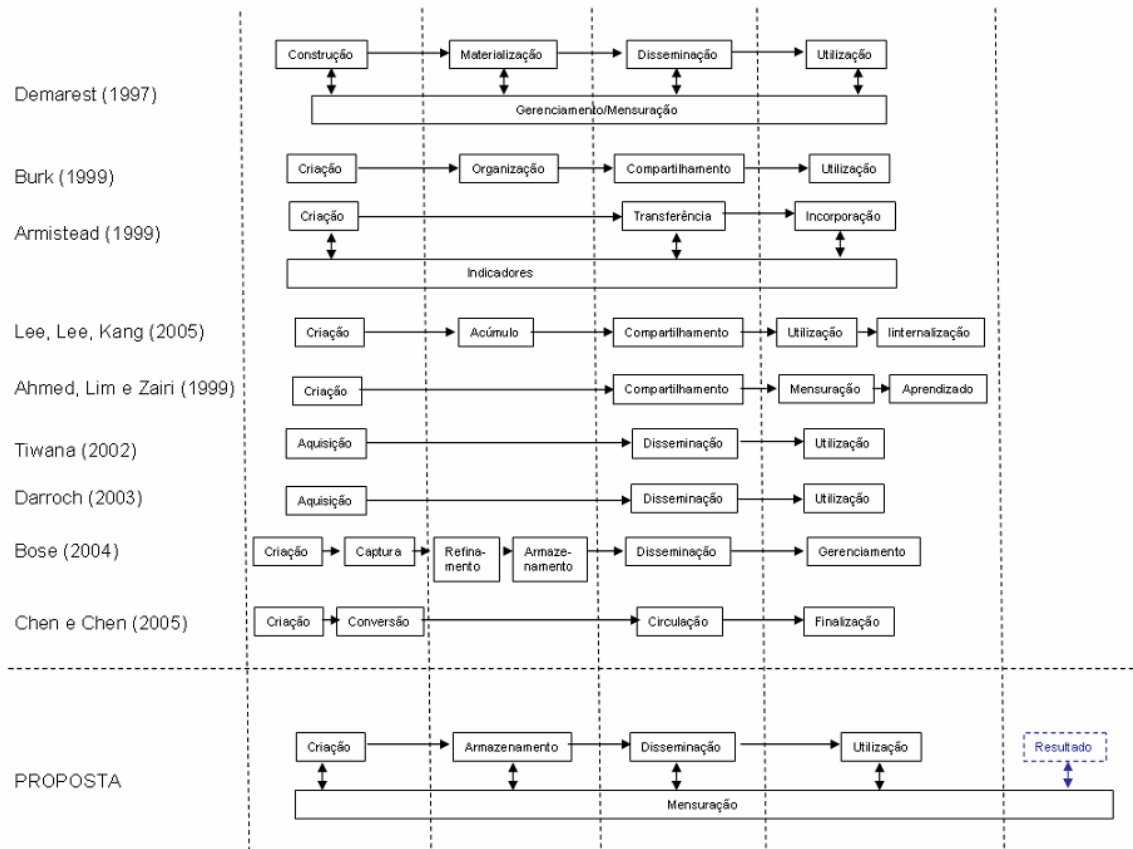


Figura 8 - Etapas do processo de gestão do conhecimento

Fonte: Goldoni (2007)

4.8.2. Criação dos indicadores da GC

Aqui algumas indicações sobre como formular os indicadores para avaliação do processo de Gestão do Conhecimento serão abordadas. Segundo Goldoni (*apud* Del-Rey-Camorro, 2003):

A mensuração pode ser definida a partir de três pontos:

- a) como uma filosofia de melhoria contínua, no momento que os indicadores de performance são utilizados para ajustar o curso das organizações;
- b) como um processo contínuo que inicia com a definição dos objetivos e o desenvolvimento da visão e da missão;
- c) como uma estrutura na qual as ações estratégicas estão associadas ao processo, de forma a prover informação para a melhoria de forma sistemática.

Os indicadores devem atingir requisitos não funcionais como confiabilidade, qualidade e relevância (traze informações úteis não encontradas em outras medidas), porém todos com resultados que sejam consistentes. Segundo Teixeira (2004) deve-se tomar alguns cuidados básicos na seleção de indicadores como:

- a) Evitar o excesso de indicadores;
- b) Usar indicadores cuja captação seja natural nos processos, ou seja, os indicadores
- c) Devem ser fáceis de serem coletados;
- d) Comunicar a todos o objetivo da coleta do indicadores e o que será feito com os
- e) Resultados obtidos;
- f) Analisar o comportamento dos indicadores no tempo;
- g) Divulgar os resultados da análise dos indicadores.

4.8.3. Indicadores Específicos de Gestão do Conhecimento

Para Teixeira (2004):

“Os indicadores específicos de GC podem ser divididos em indicadores de processo e indicadores de resultado. Os indicadores de processo, também chamados de indicadores de tendência ou indicadores de esforço, propõem-se a evidenciar iniciativas da organização quanto ao processo de GC. Já os indicadores de

resultado refletem o alcance dos objetivos operacionais ou estratégicos. No entanto, os indicadores de esforço não significam obviamente resultado (isto é, efetividade da GC). E os indicadores de resultado não dependem só da GC (entra também a situação macroeconômica, a capacidade de investimento, etc.)”.

Goldoni (*apud* HRONEC, 1994) aborda outro autor que cita uma perspectiva diferente sobre indicadores específicos da GC como que a qualidade só pode ser obtida através do equilíbrio de dois tipos de indicadores: as medidas de desempenho do processo e as medidas de desempenho do *output*. As medidas de desempenho do processo monitoram as atividades do processo e motivam as pessoas participantes. Estes indicadores são muito utilizados para previsão e resolução de problemas. Já os indicadores de desempenho do *output* refletem o resultado de um processo. Estas medidas são reportadas para a alta gerência, que as utiliza para controlar os recursos.

Os indicadores externos estão baseados em comparações costumeiramente realizadas através de *benchmarking*, e relacionam-se com as seguintes etapas do processo de GC, por Goldoni (2007):

- a) criação - quantidade de grupos de discussão sobre inovação de processos ou produtos, quantidade de contribuições válidas para a memória organizacional/intranet (TEIXEIRA; SILVA; POUSA, 2004);
- b) armazenamento - quantidade de mensagens ou documentos armazenados no sistema, número de usuários cadastrados que utilizam o sistema, qualidade do conhecimento armazenado, avaliação de experts para verificar a qualidade, quantidade de edições ou atualizações feitas, grau de atualização do conhecimento, feedback dos usuários (ROBERTSON, 2003);
- c) disseminação - quantidade de comunidades de prática ativas, estatísticas de uso da memória organizacional / intranet, percepção dos colaboradores em relação aos meios de comunicação interna disponíveis (TEIXEIRA; SILVA; POUSA, 2004); custo de distribuição (ARMISTEAD, 1999);
- d) utilização - quantidade de sugestões úteis incorporadas aos processos produtivos e/ou produtos (TEIXEIRA; SILVA; POUSA, 2004); estatísticas de utilização do sistema, estatísticas de utilização dos mecanismos de busca (ROBERTSON, 2003); número de ideias ou patentes (ARMISTEAD, 1999);

e) mensuração - comparação entre quantidade de horas planejadas para as atividades de mensuração e a quantidade de horas utilizadas, número de avaliações realizadas em comparação com o plano (PAULK et al., 1999);

f) todas as etapas - índice de desempenho da gestão do conhecimento – KPMI

Observe que na proposta feita pela autora, são identificadas quatro áreas principais que devem ser acompanhadas de mensuração de resultados, sendo essas: Criação (captura implícita e criação do conhecimento), Armazenamento (guardar e catalogar o conhecimento), Disseminação (divulgação do conhecimento dentro de uma organização) e Utilização (disponibilizar de forma que possa ser usado por qualquer pessoa), delimitando assim quatro macroprocessos da Gestão do Conhecimento.

O indicador acima que representa todas as etapas, também chamado de indicador de resultados representa a avaliação de todas as etapas em conjunto e não de apenas uma em específico, e pode ser medido segundo indicadores quantitativos ou qualitativos, dependendo do ambiente envolvido. Porém Goldoni (*apud* Chen e Chen, 2005) sugerem indicadores financeiros e não financeiros, determinados conforme a explicação abaixo:

- a) não financeiros - melhoria das habilidades dos funcionários, melhoria da qualidade das estratégias, melhoria dos processos de negócio essenciais, desenvolvimento de relacionamentos com clientes, desenvolvimento de relacionamentos com fornecedores, desenvolvimento de cultura inovadora, redução do tempo de ciclo do produto, aumento da produtividade da operação (CHEN; CHEN, 2005); tempo médio de resolução de problemas, grau de redução de reclamações de clientes sobre produtos e serviços, grau de redução do retrabalho (TEIXEIRA; SILVA; POUSA, 2004); grau de aprendizado individual, grau de aprendizado organizacional, evidência de melhores práticas (ARMISTEAD, 1999);
- b) financeiros - redução dos custos operacionais, aumento do market share, aumento da equidade dos acionistas, aumento dos rendimentos sobre as patentes (CHEN; CHEN, 2005); ^{EVA®} – Economic Value Added (BONTIS et al., 1999; BOSE, 2004); Ganhos por ação, posição no rank da indústria, retorno total dos acionistas (BUREN, 1999).

4.9. Compilação das pesquisas

Retomando o ponto de partida inicial sobre se a implementação da GC influencia diretamente os vetores estratégicos relacionados a ferramenta do *BSC*, e também um aspecto secundário que surge de acordo com a necessidade da ferramenta, que é o investimento em Gestão de Pessoas ou Estratégia Organizacional, pode-se claramente ver os resultados diante do material levantado no desenvolvimento deste trabalho, e são indicados nos tópicos a seguir.

4.9.1. Influência da GC nos vetores estratégicos do BSC

Primeiramente em relação à influência da implantação da GC nos vetores do *BSC*, apesar de uma conclusão inicialmente parecer óbvia no sentido de que a proposta realmente é verdadeira o que encontramos a partir das pesquisas é que não ocorre necessariamente desta forma.

O primeiro passo após descrever sobre a importância da mensuração, principais causas de fracassos do *BSC* e da inseparável visão da Gestão Estratégica do Conhecimento no processo da GC o trabalho faz indicações que existe uma relação entre as duas ferramentas do tema principal, conclusão essa confirmada, não especificadamente para o *BSC*, e sim por intermédio dos resultados estratégicos de uma organização, resultados esses que a abrangência dos quatro vetores do *BSC* aborda. Este ponto em comum dos resultados pode ser visto na Figura 5 onde Danvenport (1999). Wenger (2004) também ilustra de forma abstrata como os indicadores organizacionais possuem influência também na sociedade.

Para desenvolver indicadores de GC em uma organização primeiramente então foi necessária uma pesquisa que indicasse quais são os processos envolvidos na GC, fundamental para que o leitor entenda de forma clara a necessidade de não apenas implantarem programas de GC sem se preocupar em avaliar cada um desses processos (GOLDINI *apud* BOSE, 2004).

Segundo a citação de Silva (2006,p.18) na página 14 deste trabalho, a implementação de um CSC geram valores tangíveis e intangíveis (SHULMAN 2001), criando assim uma estrutura estratégica compartilhada com o objetivo de esclarecer e comunicar esta visão (KAPLAN & NORTON, 1997), conforme ilustra a Figura 3. Até este ponto conseguimos concluir que há

benefícios na implementação da GC, porém como delimitar se os benefícios estão ligados diretamente da implementação de um CSC surge como outra questão.

Visto como que em aplicações de outras ferramentas gerenciais para indicadores estratégicos, independente do grau de relevância dos mesma (CAUDURO, 2007) torna-se uma abordagem conceitual da GC, já que todas estão ligadas à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, resumidamente e de forma permanente em resultados (TERRA, 200, p.70), sendo esta, portanto, a definição sucinta da GC. Esta abordagem conceitual pertence de origem no campo da “conversão” de conhecimento do explícito para o próprio conhecimento explícito (da forma de combinação com conhecimento sistêmico, neste caso tratado como o conhecimento organizacional, já que estamos tratando de assuntos voltados a corporações) conforme Nonaka & Takeuchi (1997) ilustram na Figura 2. Fazendo a relação desta origem de conversão de conhecimento com o perfil das empresas consideradas as “que aprendem” (LEME, 2001) veja que a grande maioria dessas características, com por exemplo “humor e piadas altamente toleradas” e “Honestidade Intelectual” fazem parte de valores intangíveis (ROSSATO, 2002) e não mensuráveis, ou seja, apesar da relação comprovada no resultado dos indicadores que determinaram o perfil “das empresas que aprendem”, ou aquelas com implantam projetos de GC com principais resultados estratégicos incluso nos quatro vetores do *BSC* (considerando os resultados mais relevantes) segundo Cauduro (2007, p.64) não há como determinar especificadamente quais são esses valores que geram essas modificações nos valores dos resultados dos indicadores do *BSC* ou qualquer outra ferramenta gerencial de indicadores, justamente por se tratarem de valores intangíveis e não mensuráveis.

Portanto, especificadamente no caso de implantação de GC com o *BSC* além de ser fundamental adotar ações sugeridas por Bebel (2006) Figura 3 citadas no tópico 3.4.1. deste trabalho é imprescindível saber se realmente o *BSC* é a ferramenta que a empresa necessita, isto irá determinar realmente se os valores acima citados como intangíveis e não mensuráveis irão se transformar em melhores resultados nos indicadores. E a partir disso gerar indicadores que estarão dentro de algum dos processos de GC conforme sugere Goldini (2007, p.22), e

consequentemente adaptar outros “subindicadores” que provavelmente serão de natureza tática e operacional que atendem as particularidades de cada organização. A hierarquia desses indicadores pode seguir o modelo conceitual sobre gestão do conhecimento na empresa feito por Leme (2001, p.215). Esses indicadores de GC geralmente não seguem natureza estratégica comparada com os quatro vetores do *BSC*, por se tratar de resultados que fazem a intermediação com os vetores estratégicos, tangíveis e mensuráveis finais do *BSC*.

Para melhor determinação de qual ferramenta gerencial de indicadores é melhor para a utilização em sua organização, dentre as abordadas aqui neste trabalho no tópico 2.2.4., não há uma regra universal que deva ser seguida por se tratar de ferramentas que se adequam exatamente em necessidades particulares que o responsável pela organização acha que esta possui. Sendo assim o mais recomendado é sempre atentar em qualquer processo interno de decisão as características socioculturais da empresa e alinhar a isto ações que valorizem a importância das pessoas em cada atividade (seja de cunho, estratégico, tático ou operacional), conforme cita Tejera (2007):

A empresa, além de uma unidade econômica com a função empreendedora e produtiva “deve ser entendida também como uma unidade sociocultural, palco de fenômenos de socialização e de aculturação” (BARROS e PRATES, 1996, p.14). Portanto, na implantação de um sistema de GC é preciso considerar as características culturais da sociedade brasileira, pois elas, inevitavelmente, afetarão o modo como as pessoas se comportarão. Ao entrarem nas organizações, as pessoas o fazem imbuídas de uma série de normas e valores originados dos valores culturais da sociedade mais ampla. Estas normas e valores, juntamente com a valorização que cada um tem de sua própria eficiência e o nível dos incentivos oferecidos pela empresa, influirão significativamente no rendimento das pessoas.

Desta forma deve ser feita uma pesquisa assim como a dos alunos de MBA da FVG, conforme cita Cauduro (2007) no tópico 4.2.2., de todos os indicadores que a empresa possui organizados por ordem de relevância de acordo com a opinião de todas as pessoas envolvidas em qualquer processo interno ou externo da organização, ou o mais próximo desta possível, independente de cargo, experiência ou qualquer outro fator limitante e, em seguida, basear na

conceituação das principais ferramentas gerenciais (CAUDURO, 2007, p.57) qual ferramenta melhor se adequa nos indicadores levantados como mais relevantes dentro desta organização.

4.9.2. A importância de considerar pessoas no processo e de maiores investimentos em Gestão de Pessoas

Já tomando a linha de raciocínio da importância de investimentos em GP (não apenas investimento financeiros) pode-se já tirar a conclusão baseado nos fatores acima que, ao contrário da primeira questão, que foi parcialmente comprovada (por possuir fatores restritivos contraditórios da questão inicial), esta já possui total entendimento entre os autores.

Partindo novamente da base específica ligada ao *BSC*, o melhor ponto para iniciar a explicação da conclusão é pelo efeito que a falta desse investimento gera na organização, ou a partir dos fracassos desta mesma ferramenta, já que analisa-se como o *output* do processo sendo o resultado positivo (ou negativo) mensurável nos indicadores finais dos vetores do *BSC*. Conforme contém o tópico 3.4.1. deste trabalho esse principais fatores de fracasso por Bebel (2006) são, resumidamente: falta de comprometimento da alta administração ou dos executivos, a organização não esta voltada ao aprendizado, a empresa não possui uma estratégia definida, confundir-se com a estratégia, problemas na circulação de informações, envolvimento de poucas pessoas, desenvolvimento muito demorado, tratamento do *BSC* como projeto de uma única área, choques com outras ferramentas administrativas, falta de alinhamento com os sistemas existentes, medidas definidas de forma diferente para toda a organização, dificuldade de monitorar as medidas não financeiras, dificuldade no acesso e entendimento das informações e por fim as relações de causa e efeito mal estabelecidas. Observe atentamente que a origem de todos esses efeitos negativos, que são as principais causas do fracasso para a implantação do *BSC*, estão ligadas em sua origem a pessoas.

Segundo Wenger (2004, p.220) reforça isso em seu estudo da extensão do sistema de conhecimento onde coloca o funcionário no centro de seu modelo conceitual na Figura 6 deste trabalho.

Por fim Stewart (1998, p.46) trata o assunto como: “As empresas estão no negócio para ganhar dinheiro e seu sucesso ou fracasso final são expressos em termos financeiros, mas a linguagem da gerência é, cada vez mais, não financeira”.

4.9.3. Considerações finais

Após a conclusão destas duas frentes questionadoras do tema do trabalho temos que a melhor forma de olhar a implantação do BSC em uma organização é estabelecendo um modelo em comum de desempenho e comunicando uma abordagem holística para vinculação das iniciativas e realizações individuais aos objetos da unidade de negócios, alinhando tanto os interesses da corporação quanto as expectativas de todos os funcionários.

Independente da ferramenta gerencial de indicadores utilizada para mensurar resultados é imprescindível notar as características principais para que o próprio indicador não perca sua potencialidade. Após a criação do mesmos deve ser feita uma revisão baseando-se nos seguintes aspectos (GOLDINI, 2007):

- a) quantidade de grupos de discussão;
- b) quantidade de contribuições válidas para a intranet;
- c) quantidade de mensagens ou documentos armazenados no sistema;
- d) qualidade do conhecimento armazenado e avaliação de experts para verificar a qualidade;
- e) número de usuários cadastrados que utilizam o sistema;
- f) quantidade de edições ou atualizações feitas;
- g) feedback dos usuários;
- h) estatísticas de uso da intranet;
- i) percepção dos usuários quanto aos meios de comunicação interna;
- j) custo de distribuição;
- k) quantidade de sugestões úteis incorporadas aos processos produtivos e/ou produtos;

- l) estatísticas de utilização do sistema e estatísticas de utilização dos mecanismos de busca;
- m) número de idéias ou patentes.

5. Conclusão

Conclui-se então a partir da pesquisa acima para a primeira questão, onde se a GC é integrada de forma direta com os resultados de indicadores do BSC que a resposta é não. Para explicar isto de forma mais clara a Figura 9 representa o modelo final formulado com a teoria acima discutida.

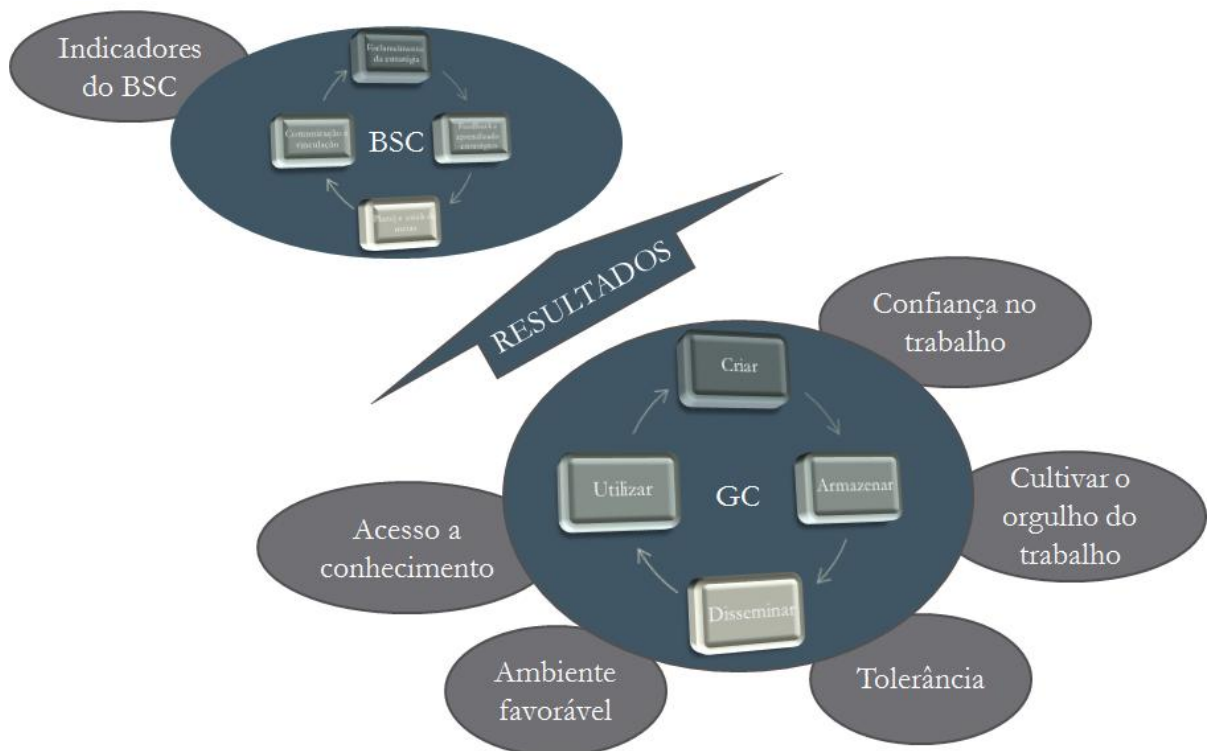


Figura 9 - Modelo final da conclusão

Veja que os resultados do BSC (ilustrados como financeiros, porém podem ser de qualquer outra forma quantitativa ou qualitativa) refletem ações que são provenientes de um CSC que engloba o BSC e os quatro campos em comum que este possui em paralelo com a GC que são: esclarecimento e tradução da visão estratégica, feedback e aprendizado estratégico, planejamento e estabelecimento de metas e comunicação e vinculação. Este CSC por sua vez é reflexo de resultado de ações tomadas de GC dentro das especificações de aplicabilidade

estabelecidas (de criação do conhecimento, armazenamento, disseminação e por fim utilização deste).

Porém observe que este modelo é somente válido na condição de que a ferramenta utilizada aqui (no caso o BSC) tenha a capacidade suficiente necessária de absorção de valores intangíveis que originam-se de ações da GC que possuem pontos de referência diferentes de cada pessoa para a mesma situação. Ou seja, isto depende necessariamente de muitas particularidades, dentre elas, ramo de atividade, se trabalha com produtos e/ou serviços, qual o perfil da gerência que conduz o BSC e o BSC, incluindo suas diretrizes e filosofias, o que os gestores consideram tolerável dentro da organização, o que é para eles uma abertura de idéias ou burocratização de um processo entre outros que são raízes para que estas ferramentas sejam aplicadas de forma eficaz paralelamente. Porém uma análise para cada uma das incontáveis variáveis de particularidades existentes fica aqui inviável de discorrer pela vasta extensão do assunto, que fugiria do objetivo central.

A segunda questão abordada para investigação no trabalho foi em relação do investimento deficiente na área de GP. Conclui-se então nesta segunda abordagem que efetivamente de forma direta estes investimentos fazem a diferença na hora da capacitação técnica individual e coletiva. Porém não devemos apenas olhar este foco como sendo apenas aplicações financeiras em formato de bônus, pagamentos extras de cursos e compra de melhores materiais, e sim também em dedicação de tempo, paciência, aprimoramento de habilidades do modo de como implantar e conscientizar de que de pequenas atitudes ligadas à GC como uma simples assinatura, revisão ou documentação de processos são fundamentais ao futuro da organização. As atitudes ligadas à GC podem possuir um potencial para ser definitiva como sendo o diferencial da organização no mercado. Pode-se observar que empresas líderes no mercado de criação, tomando como exemplo ligadas a áreas de TI a Microsoft, Google e Apple possuem um tratamento com seus funcionários ao mesmo tempo abertos (funcionários administradores do seu próprio tempo de acordo com as suas próprias tarefas) e comprometidos com a organização, conseqüentemente um nível de satisfação elevadíssimo e altas taxas de idéias criadoras de novas tendências do mercado mundial. A horizontalização hierárquica das idéias dessa empresa fez com que todos os colaboradores se sentissem tão

integrados e com sinergia com o objetivo em comum de todos que acabam por criar idéias inovadoras como se fossem gerar resultados positivos diretos em sua vida, sentem como se estivessem decidindo pelo seu próprio patrimônio. Estratégia essa que definitivamente não há contestações relevantes de que não atinja de forma eficiente seus objetivos (individuais e coletivos).

A terceira e última questão abordada para investigação foi respondida apenas nas considerações acima, pois a partir do momento que os investimentos não são somente financeiros estes envolvem processos operacionais de colaboradores que devem saber lidar com qualquer alternativa possível que este processo pode caminhar.

É imprescindível também lembrar que para a eficácia efetiva dos indicadores estes devem passar por um estudo minucioso de identificação de que estes realmente atendem as necessidades da empresa, de acordo com a didática que melhor se enquadre pedagogicamente na cultura organizacional de onde será aplicado.

6. REFERÊNCIAS

BEBER, S. J., R., J. L., & Neto, F. J. Análise das causas do fracasso em implantações de BSC. **Revista Produção On-Line (UFSC)**. Santa Catarina, v. 6, n. 2, ago. 2006. Disponível em <<http://producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/284/360>>. Acesso em: 7 ago. 2010

Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas. Disponível. **Sebrae**. Disponível em : <http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/PRINCIPAL2009/BUSCA_TEXTO2009?codigo=1173>. Acesso em 19 de ago. de 2010.

CAUDURO, Marcelo Castro; Murcia, Fernando Dal-Ri; Alonso, José Alonso; Loesch, Claudio. Principais indicadores e ferramentas utilizados pelos Gestores: Uma análise estatística da percepção dos alunos de MBA da fundação Getúlio Vargas. **Revista de Gestão USP**. São Paulo, v.14, n.3, p.49-69, julho/setembro 2007.

Davenport, T. H. (1999). Knowledge Management and the Broad Firm: Strategy, Advantage and Performance. In J. Liebowitz, Knowledge Management Handbook, p. 2-1, 2-11. Boca Raton: CRC Press

GOLDONI, Vanessa, OLIVEIRA, Mirian. **REAd** – Revista Eletrônica de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, set. 2007. Disponível em: <<http://www.read.ea.ufrgs.br/>>, Ed. 57, Vol 13, set-dez 2007>. Acesso em 4 abr. 2010.

GUARINO, N. **Formal Ontology and Information Systems Proceedings: First Internacional Conference on Formal Ontology in Information Systems**. Trento, Italy, 6-8 Jun. 1998

HERNANDES, C. A., CRUZ, C. S., & FALCÃO, S. D. (2º trimestre de 2000). Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, nº12, abr. 2000.

INÁCIO, S. R. A diferença entre recursos humanos e Gestão de Pessoas. **Qualidade Brasil**, set. de 2009). Disponível em: Portal Qualidade Brasil - Compartilhando Conhecimento: <http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/recursos_humanos/as_diferencas_entre_recursos_humanos_e_gestao_de_pessoas>. Acesso em: 5 mar. de 2010

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, v.19 344 p.,

LEME, M. T., & OLIVEIRA, M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2001, 349 p., ed.1.

MOTTA, E. The knowledge modeling paradigm in knowledge engineering. **Handbook of software engineering and knowledge engineering**. © World Scientific Publishing (The Open university Walton Hall). Milton Keynes, UK, vol 1, num. 1, jan. 2000..

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, ed.11.

PONCHIROLI, O. (2005). **Capital Humano: Sua importância na Gestão Estratégica do Conhecimento**. Curitiba: Juruá Editora, 8 jul. 2005, 184 p..

ROSSATTO, M. A. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Interciência.,263. 2002.

SHULMAN, D. (2001). **Shared Services: Serviços Compartilhados**. São Paulo: Makrin Books, 25 mar. 2001, 345p.

SILVA, J. A., SANTOS, N. M., & Santos, R. F.. **Criando Valor com Serviços Compartilhados: Aplicação do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006, 180 p.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. 5 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEJARA, C. A., LIMBERGER, S. J., VIANNA, W. B., & CUNHA, C. J. (s.d.). O Impacto da Cultura Organizacional no Processo de Gestão do Conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (*ENEGEP*), 2007, Foz do Iguaçu., 10 p.

TERRA, J. C. . **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000

TEIXEIRA, J.; SILVA, R.; LAPA, E. Os projectos de implantação: Gestão de empresas na era do conhecimento. São Paulo: Serinews, 2004

TUDO QUE PARECE SÓLIDO DESMANCHA NO AR : Indicadores na gestão do conhecimento. **Insight Informal**, Rio de Janeiro , jun 2002, n. 53, Informativo Técnico. Disponível em: <
<http://www.mettodo.com.br/pdf/Indicadores%20na%20Gestao%20do%20Conhecimento.pdf>.>. Acesso em: 26 ago. 2010.

WENGER, Etienne; MCDERMOTT, Richard; SNYDER, Willian M. **Cultivating Communities of Practice**. Boston, Massachussetts: Harvard Business School Press, 2004, 283 p.

7. GLOSSÁRIO

Feedback - provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta.

Feeling - Sensação, emoção. Sentimento antes do acontecido.

Trade-offs - expressão que define uma situação em que há conflito de escolha.

Endomarketing - conjunto de ações de marketing institucional dirigida para o público interno de uma empresa.

Benchmarking - processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas.

Networking - significa que quanto maior for a rede de contatos de uma pessoa, maior será a possibilidade dessa pessoa conseguir uma boa colocação profissional.