

BALANCED SCORECARD E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO COMPARATIVO DESTAS DUAS FERRAMENTAS E A CRIAÇÃO DE INDICADORES BASEADOS NA TABELA *INDICATIVE LIST* PARA ACOMPANHAR A EVOLUÇÃO DA FERRAMENTA LOTUS NOTES

Patrícia Santos de Faria – Graduação (UNIFEI)
Lucimara de Fátima Almeida – Graduação (UNIFEI)
Célia Ottoboni – Mestre (UNIFEI)

Resumo

Este artigo mostra duas ferramentas relevantes hoje em dia para a Gestão Empresarial; Gestão do Conhecimento e o *Balanced Scorecard*. Primeiramente realizou-se um estudo teórico dos conceitos de Capital Intelectual, Gestão do Conhecimento e *Balanced Scorecard*. Em seguida estudou-se a relação entre Gestão do Conhecimento (GC) e *Balanced Scorecard* (BSC) bem como suas diferenças e semelhanças. Logo após, analisou-se uma Planilha feita por Ravi Arora em seu artigo, cujo título é *Implementing KM – a Balanced Scorecard approach*, publicado no *Journal of Knowledge Management* em 2002. Nesta planilha, cujo nome é *Identifying the potential proxy parameters (Indicative list)*, o objetivo do autor é acompanhar a evolução da Gestão do Conhecimento através das quatro Perspectivas de *Balanced Scorecard*. Finalmente criou-se Indicadores de BSC para monitorar a evolução da ferramenta de Gestão do Conhecimento Lotus Notes. Os indicadores de BSC auxiliarão no acompanhamento da evolução da Ferramenta Lotus Notes assim como outras ferramentas de Gestão do Conhecimento. Estes Indicadores também ajudarão a organização a descobrir se a Ferramenta está sendo bem utilizada e obtendo o retorno esperado.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*; Gestão do Conhecimento; Lotus Notes.

1. Introdução

Com a chegada do novo milênio, as mudanças nas organizações estão cada vez mais intensas. Estas mudanças são tanto estruturais e tecnológicas quanto humanas. Sendo assim, a organização que não souber acompanhá-las não sobreviverá neste ambiente competitivo. Portanto, além de outras decisões para permanecer no mercado, a organização que conseguir se antecipar e buscar novas ferramentas organizacionais também conseguirá garantir sua permanência no mercado e sobreviver.

Segundo Filho (2002), dentre as ferramentas inovadoras de gestão organizacional estão Gestão da Qualidade Total, Downsizing, Just in time, organização focalizada no cliente, reengenharia e empowerment. Mas, estas ferramentas têm sido alvo de muitas críticas porque não conseguem responder às necessidades atuais do mercado na velocidade exigida.

Neste contexto, duas ferramentas vêm se destacando atualmente nas organizações. Uma delas é a Gestão do Conhecimento. De acordo com Davenport e Prusak (1998), a Gestão do Conhecimento é o conjunto de atividades relacionadas com a geração, codificação e transferência do conhecimento. As ferramentas de Gestão do Conhecimento pretendem auxiliar o processo de coleta e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos.

“A gestão do Conhecimento é mais que um treinamento, ou gerenciamento de um banco de

dados eletrônicos. Gestão do Conhecimento é responsável por conectar eficientemente pessoas que sabem com pessoas que precisam saber e converter conhecimento pessoal em organizacional. Através da Gestão do Conhecimento podemos melhorar nossa habilidade de pensar e, conseqüentemente, melhorar nossa forma de agir” (Leite2001).

A outra ferramenta estudada é o Balanced Scorecard. Essa ferramenta foi desenvolvida por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School de Boston e por David P. Norton, presidente da Balanced Scorecard Collaborative em Lincoln.

Para Kaplan e Norton e outros autores, a contabilidade financeira, para atender às empresas na era da informação, necessitaria incorporar a avaliação de ativos intangíveis e intelectuais tais como funcionários motivados e habilitados, clientes satisfeitos e fiéis e processos internos eficientes (MENDES, 2002).

Partindo deste princípio, Kaplan & Norton complementaram as mensurações do desempenho financeiro com outras de desempenho futuro tais como clientes, processos internos e crescimento e desenvolvimento.

Sendo assim, o objetivo do artigo é estudar a Gestão do Conhecimento o Balanced Scorecard e realizar um estudo comparativo destas ferramentas. Também serão criados, para exemplificar, indicadores a partir da tabela *Identifying the potential proxy parameters (Indicative list)*. Esta foi criada por Ravi Arora para medir a evolução da Gestão do Conhecimento. Os Indicadores criados medirão a evolução da aplicação de uma ferramenta de Gestão do Conhecimento chamada Lotus Notes.

2. Gestão do Conhecimento

Primeiro é primordial estabelecer as diferenças entre dados, informações e conhecimento. Para entender melhor seus significados há um exemplo a seguir. Pode-se dizer que a frase: “a temperatura é de 30° ” está relatando um dado, já a frase seguinte “está muito quente para esta época do ano” é uma informação. Baseado nisto, o conhecimento é a conclusão tirada dos dados e informações, como a seguinte frase: “vamos adiar nossa viagem” ou “o aquecimento global é um problema mais grave do que imaginávamos.”

Com relação aos tipos de conhecimento, Conhecimento Tácito é o conhecimento que é dificilmente articulado em linguagem formal. É o conhecimento pessoal embutido em experiência individual e envolve fatores como crenças pessoais, perspectivas e valores. Conhecimento Explícito é aquele conhecimento visível, que está disponibilizado através de papel, áudio, fitas de vídeo e disquetes, etc. Pode ser articulado em linguagem formal. É o conhecimento tácito documentado (NONAKA *apud* LEITE, 2001).

De acordo com Nonaka *et al* (1997) a interação entre conhecimento tácito e explícito se chama conversão do processo de conhecimento. Estes processos são a socialização, a exteriorização, a interiorização e a combinação.

A socialização é um processo de criação de conhecimento tácito. Por exemplo, pode acontecer de em alguma empresa uma pessoa menos experiente aprender com uma mais experiente por meio da observação, da imitação e da prática. A exteriorização é um processo pelo qual o conhecimento tácito se converte em conceitos explícitos. Como exemplo, há livros e artigos sobre gerenciamento.

Já a combinação é a soma de diferentes partes do conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito. E finalmente, a interiorização é a conversão de conhecimento explícito em tácito.

Nos dias de hoje, administrar o conhecimento, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países. Isto porque, ao administrar o conhecimento a empresa retém este conhecimento de cada indivíduo, compartilha-o entre seus funcionários e também economiza tempo nas tomadas de decisões e consequentemente aumenta a produtividade da empresa.

Segundo Stewart (1998), o Capital intelectual ou conhecimento de uma organização é dividido em 3 partes: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital do Cliente. Capital Intelectual é a soma de todo o conhecimento de uma empresa. O Capital Estrutural é a retenção do conhecimento pela empresa e inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos como a cultura, estratégia e valores. Alguns motivos para gerenciar capital estrutural são a rápida distribuição do conhecimento, o aumento do conhecimento coletivo, menores tempos de espera e profissionais mais produtivos.

O Capital do Cliente é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócio. É no relacionamento com os clientes que o Capital Intelectual se transforma em dinheiro. O principal objetivo do Capital Humano é a inovação, novos produtos e melhoria nos processos de negócio. Para liberar capital humano é preciso minimizar as tarefas irracionais e o trabalho burocrático inútil.

O Capital Intelectual é criado a partir do intercâmbio do Capital do Cliente ou Relacionamento, Capital Humano e Capital Estrutural. Um projeto de Gestão do Conhecimento deve realizar este intercâmbio para obter vantagem competitiva para a empresa. A Gestão do Conhecimento transforma os ativos intangíveis que são os três capitais já citados em Capital Intelectual.

Para implantar a Gestão do Conhecimento numa empresa é necessário que esta tenha a cultura orientada para o conhecimento e tenha o apoio da alta gerência. As pessoas devem estar motivadas para compartilhar seus conhecimentos. E por último a tecnologia de informação deve ser encarada somente como ferramenta pois esta só transmite a informação.

A gerência do conhecimento trará vantagens competitivas para o crescimento da empresa. Isto porque a empresa passará a reter e compartilhar o conhecimento dos funcionários e haverá mais comunicação entre todos da empresa. Deste modo, a empresa economizará tempo e dinheiro.

Baseado nisto, Gestão do conhecimento é uma combinação complexa de pessoas, processos, e tecnologia. A tecnologia não é o componente principal da Gestão do Conhecimento, mas sim as pessoas. Porém, não se pode implantar Gestão do Conhecimento sem se beneficiar de algum suporte tecnológico (CARVALHO, 2001).

Já para Davenport e Prusak (1998), a Gestão do Conhecimento é o conjunto de atividades relacionadas com a geração, codificação, e transferência do conhecimento. As ferramentas de Gestão do Conhecimento pretendem auxiliar o processo de coleta e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos.

Existem seis variáveis ou facilitadores, que são necessários para a conversão do conhecimento:

- Cultura: A cultura da organização exerce um papel de grande importância na conversão do conhecimento. Para isso ela deve valorizar conversas informais, e reconhecer contribuições dos funcionários, permitindo assim que as pessoas participem da Gestão do Conhecimento.

- Conhecimento por Participação: é imprescindível a participação de todos. A facilidade de participação, o reconhecimento global e a satisfação de verem suas idéias sendo

discutidas e adotadas são motivos que levam a participação. Para isso elas precisam de tempo livre para participarem.

- Layout do Escritório: o espaço físico onde o indivíduo trabalha deve favorecer não só a troca e a comunicação mas também a privacidade e momentos em que possa pensar, criar, analisar sozinho. Deve-se respeitar as necessidades de socialização de cada indivíduo e também sua necessidade de reflexão.

- Estrutura Organizacional: Em projeto ou mudança, a alta gerência deve ter conhecimento da importância deste projeto ou mudança. As decisões e criações não precisam partir da alta gerência. A estrutura organizacional da empresa é que vai determinar o grau de influência e participação que as pessoas terão na Gestão do Conhecimento. Para isso é recomendável que a empresa combine a organização burocrática e a organização baseada na força de trabalho.

- Pessoas-chave para o sucesso da Gestão do Conhecimento: Os CKO são as pessoas necessárias na Gestão do Conhecimento capazes de extrair conhecimento daqueles que o possuem, estruturá-lo e mantê-lo, utilizá-lo ou refiná-lo com o tempo. Será o gestor do conhecimento. Ele deve ter habilidades técnicas, psicológicas e administrativas. Deve falar a mesma língua que os funcionários do conhecimento. Ele é quem determinará a tecnologia a ser usada para estoque de conhecimento. Será responsável pela persuasão dos funcionários para contribuírem com o depósito e criação de uma estrutura para manter conhecimento. O CKO deve calcular avaliações, negociar com possuidores de conhecimento externo e internos.

- Tecnologia da Informação: A Gestão do Conhecimento utiliza de tecnologia para capturar e compartilhar lições de experiência e conhecimento e conseqüentemente melhorar o desempenho de uma organização. No entanto não basta investir em tecnologia para assegurar que o conhecimento interno de uma organização está sendo gerenciado. Os participantes precisam interpretar os resultados gerados por sistemas computacionais. Há uma variedade de software e opções disponíveis para empresas que queiram investir em Gestão do Conhecimento (Intranets, Smart Systems, Gerenciamento de Banco de Dados, Sistemas integrados, Softwares da Lotus, etc) (Leite, 2001).

Sendo assim, dentre as inúmeras ferramentas de Gestão do Conhecimento há uma ferramenta denominada Lotus Notes. Através desta, pode-se enviar correio eletrônico, criar grupos de discussão, centrais de suporte e criar bancos de dados. Infelizmente na maioria das empresas o Lotus Notes é utilizado apenas para correio eletrônico. Entretanto, Carvalho (2001) afirma que a vocação essencial do Notes é permitir que as pessoas colaborem de modo a adicionar valor ao negócio. Sendo assim, a abordagem da Lotus é desenvolver uma plataforma genérica que servirá de base para aplicações específicas de Gestão do Conhecimento.

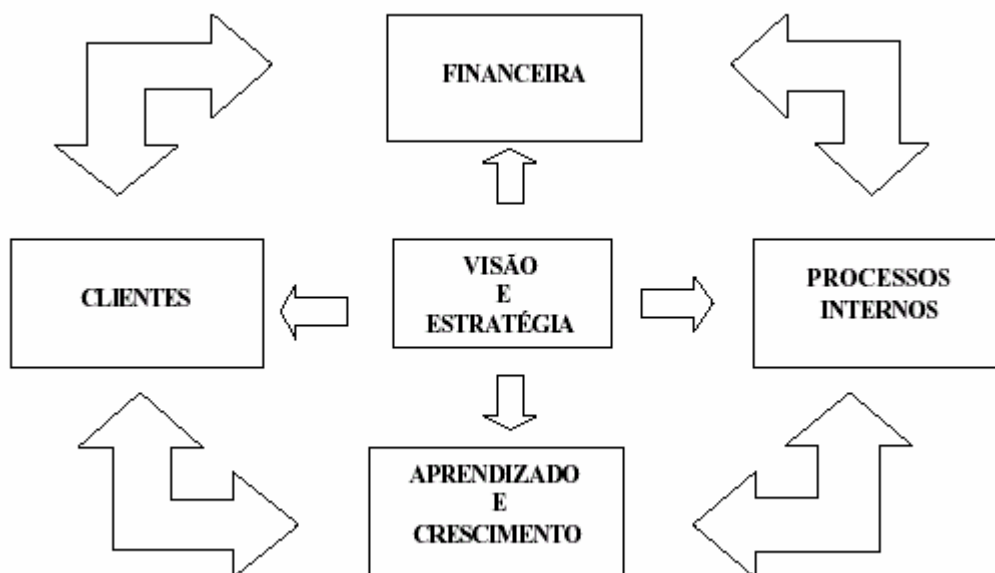
3. *Balanced Scorecard*

O Balanced Scorecard é um sistema de gerenciamento estratégico amplamente utilizado para medição do desempenho organizacional (AMARATUNGA, 2001). Os maiores diferenciais do BSC são a estruturação de objetivos estratégicos e seus indicadores em quatro perspectivas. Além disto, há a construção do relacionamento entre estes objetivos através de uma relação de causa-e-efeito (REDI, 2003).

O BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Esse equilíbrio é possibilitado pelas quatro perspectivas em que o BSC está dividido.

– Financeira - indica se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução contribuirão para a melhoria do desempenho financeiro;

- Clientes - os clientes representam as fontes de receita para atingir os objetivos financeiros da organização;
- Processos internos - trata-se dos processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência;
- Aprendizagem e crescimento - consiste na infra-estrutura que a empresa deve construir para atingir os objetivos ambiciosos nas outras perspectivas do *BSC* (Kaplan & Norton, 2001).



A figura abaixo mostra o inter-relacionamento entre as quatro perspectivas.

Fonte: Kaplan & Norton, 2001

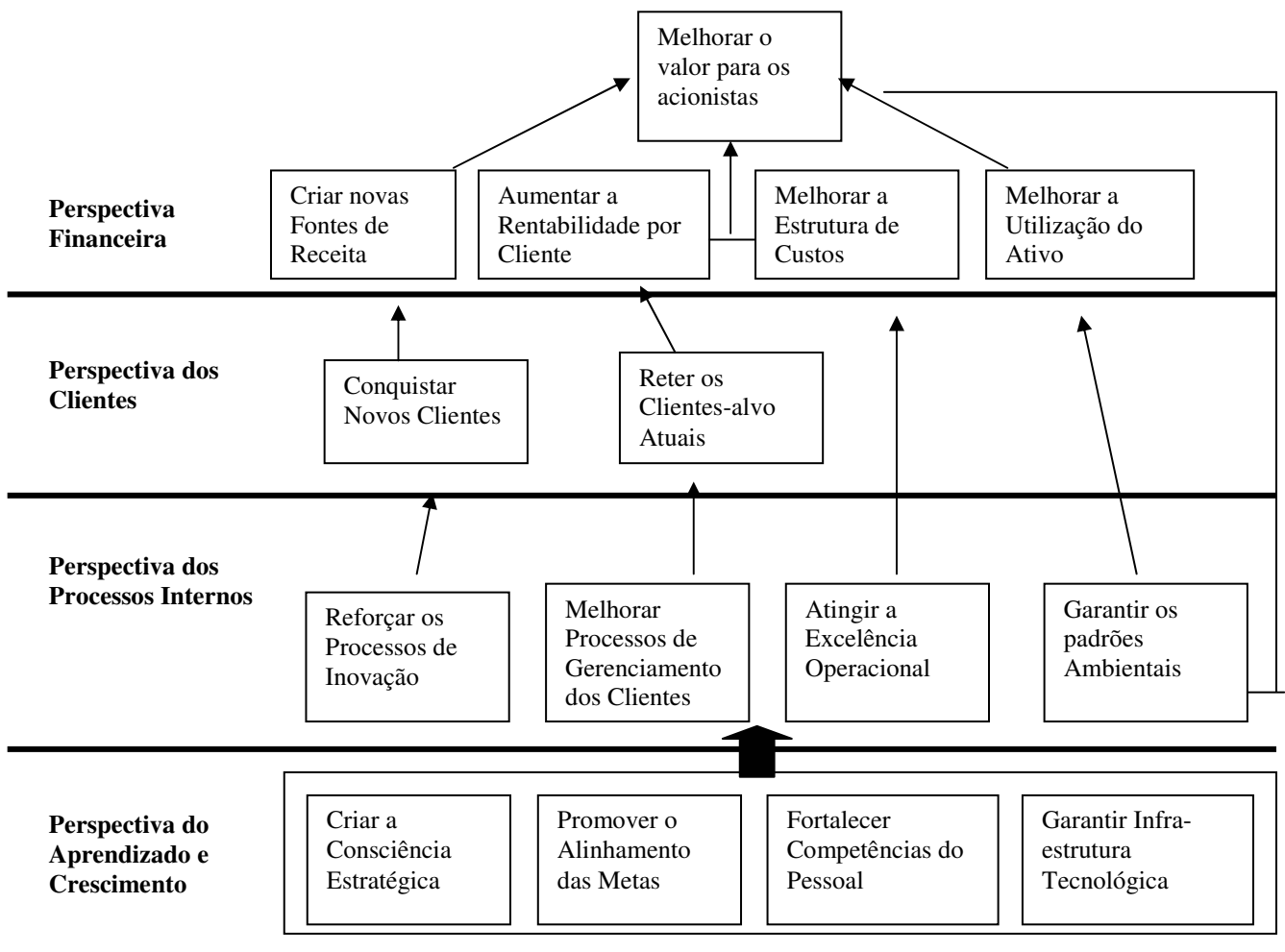
Figura 1 – Inter-relacionamento das Perspectivas do BSC

De acordo com Redi (2003), Kaplan e Norton definem indicadores da seguinte forma:

- Indicadores de resultados (ocorrências) são indicadores que medem se os objetivos foram alcançados após um tempo suficientemente longo para se confirmar os efeitos.
- Indicadores de tendências são indicadores que medem os meios, as ações e as causas antes do efeito se confirmar.

A utilização conjunta e ponderada de *lagging indicators* (indicadores de resultado) e *leading indicators* (indicadores de tendência) permite atingir o atendimento de metas ao mesmo tempo que orienta e sustenta o desenvolvimento de diferenciais competitivos (Rezende, 2003).

A relação de causa-e-efeito entre os indicadores é explicitada por uma ferramenta denominada Mapa Estratégico. Cada objetivo dessa ferramenta é conectada em uma cadeia de causa-e-efeito aos quais são associados indicadores que se relacionam. A seguir, encontra-se um exemplo de Mapa Estratégico.



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton, 2000.

Figura 2 – Exemplo de Mapa Estratégico

O *Balanced Scorecard* estabelece um protocolo e uma interface entre a estratégia formulada e a agenda estratégica da organização. O BSC atua, ao mesmo tempo, como um modelo de avaliação, uma sistemática gerencial e uma filosofia de gestão. Além disso, cria um ambiente balanceado entre medição e mediação (REZENDE, 2003).

4. Gestão do Conhecimento x *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard refere-se à organização e ao gerenciamento diferentemente da Gestão do Conhecimento. O BSC foca na descrição da cadeia de valor da empresa e preenche o vazio entre o que o cliente quer e o que a empresa produz. Já a Gestão do Conhecimento vê a empresa como uma rede de relações de competências e conhecimentos heterogêneos. Quando as duas idéias são analisadas superficialmente pensa-se que são parecidas, principalmente quando se fala de indicadores. Acredita-se que o capital do cliente equivale à perspectiva do cliente, o capital organizacional se assemelha à perspectiva de processo interno e o capital humano à perspectiva de aprendizagem e crescimento. Mas esta é uma comparação simplista entre estas duas ferramentas. As semelhanças e as diferenças vão além desta comparação.

De acordo com Mouritsen *et al* (2005) as duas ferramentas se diferem com relação às estratégias, organização, administração e aos Indicadores. Segundo Mouritsen *et al* (2002), a

diferença fundamental entre BSC e Gestão do Conhecimento está relacionada à estratégia. A estratégia é a parte central para ambas as ferramentas, mas estas são diferentes em termos de teoria de estratégias. No Balanced Scorecard, a estratégia possui um foco competitivo. Já a Gestão do Conhecimento baseia-se numa estratégia de competências que gera valor através de conhecimento, habilidades e talentos.

Com relação à organização, ambas dão um enfoque considerável à alta administração. Mas a ênfase dada é diferente em cada uma das ferramentas. No BSC a alta administração é quem desenvolve a estratégia e supervisiona a implementação. Os funcionários apenas a colocam em prática. Isto mostra como as atividades são coordenadas verticalmente nesta ferramenta.

Na Gestão do Conhecimento, novas hierarquias são desenvolvidas a toda hora e os empregados podem estar no centro ou não de acordo com cada situação. Nesta ferramenta, os empregados também participam da definição e da execução da estratégia. Enfim, há delegação de poder.

Quanto à administração, os CEO's assumem o papel de diretriz no Balanced Scorecard e o papel de missionários na Gestão do Conhecimento.

Na Gestão do Conhecimento, os indicadores têm o propósito de comunicação externa e os seus dados não são mensurados de acordo com a estratégia e a competição. Já no Balanced Scorecard, os indicadores possuem o propósito de gerenciamento interno de projetos sem o objetivo de publicações externas (MOURITSEN *et al*, 2002).

Ambos usam indicadores não financeiros para complementar os indicadores financeiros. No Balanced Scorecard há uma relação de causa e efeito entre estes indicadores. Já na Gestão do Conhecimento essa relação é rara. Isso porque não é possível consolidar os indicadores de Gestão do Conhecimento em um modelo absoluto (MOURITSEN *et al*, 2005).

5. Identifying the potential proxy parameters (Indicative List)

Arora (2002) afirma que há poucos métodos para acompanhar o processo de implementação da Gestão do Conhecimento. De acordo com este autor, as ferramentas disponíveis focalizam os resultados e ignoram o aprendizado que afeta variáveis competitivas como a qualidade, entrega ou introdução de novos produtos.

Há muitas ferramentas de Gestão do Conhecimento hoje em dia, mas há uma defasagem relacionada ao monitoramento da evolução destas ferramentas. Para a organização criar valor a longo prazo acredita-se ser importante haver o acompanhamento destas ferramentas. Isto porque, assim, a organização conhecerá os pontos fracos e fortes da ferramenta aplicada. A organização também saberá se a ferramenta está sendo usada corretamente e se está sendo bem aproveitada.

Para medir os benefícios do progresso da Gestão do Conhecimento é necessário que a organização garanta que os objetivos desta ferramenta sejam preenchidos. Deste modo, Arora (2002) estabeleceu parâmetros para monitorar o progresso da Gestão do Conhecimento através das quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

Estes parâmetros terão que se iniciar do nível mais alto da hierarquia até o nível mais baixo. Desta forma, este autor listou todos os parâmetros que refletem o progresso dos objetivos da KM pela perspectiva do BSC.

Abaixo se encontra a tabela que Arora (2002) criou para medir a evolução da implementação da Gestão do Conhecimento nas organizações.

Objetivos da Gestão do Conhecimento	Perspectivas do BSC			
	Perspectivas Financeiras	Perspectivas dos Clientes	Aprendizagem e Crescimento	Processo Interno do Negócio
Exploração do Conhecimento Acumulado	Impacto na linha de produção através do KM	Redução do Lead Time		Redução do ciclo de processo
		Redução da rejeição com relação à implementação		Número de vezes que se busca ajuda p/ resolver os problemas
		Tempo de Resolução de queixas		Número de encontros, reuniões, apresentações organizados pelas comunidades de prática
Inovação de Novos Conhecimentos	Rotatividade de Novos Produtos		Ciclo de vida do desenvolvimento de novos produtos	Novos conhecimentos criados pelas comunidades
Melhora no nível de competências	Número de novos clientes	Tempo de Resolução das queixas	Número de especialistas em cada função e suas competências	Referências feitas ao repositório de dados os benefícios intangíveis
				Moeda corrente (atualizações feitas)

Fonte: Arora, 2002 - Tabela 1 – Indicative List.

Arora criou alguns objetivos genéricos de Gestão do Conhecimento que se encontram na primeira coluna à esquerda da planilha acima. A partir desses objetivos, o autor estabeleceu indicadores de Balanced Scorecard para as quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

6. Exemplo da criação de Indicadores de Balanced Scorecard para acompanhar a evolução da Ferramenta Lotus Notes

Seguindo a proposta do autor, percebeu-se que além de medir a evolução da Gestão do Conhecimento podemos também realizar uma análise mais específica. Isto é, medir as ferramentas de Gestão do Conhecimento disponíveis nas organizações. Decidiu-se então como exemplo utilizar Indicadores do Balanced Scorecard para acompanhar a evolução da Ferramenta de Gestão do Conhecimento denominada Lotus Notes.

No Lotus Notes, os membros da organização que estão em busca de conhecimento poderão encontrar no banco de dados o que procuram através da contribuição daqueles que têm conhecimento para compartilhar.

De acordo com Londergan (2002), os campos do Notes têm uma vantagem sobre os campos dos bancos de dados normais pois não têm um limite de tamanho de campo. Nos outros programas de bancos de dados, alterar o tamanho de um campo é muito trabalhoso e pode corromper seu banco de dados. Os campos nos bancos de dados no Lotus Notes são mais completos, e permitem que o usuário possa registrar o que quiser nesta ferramenta.

Além disto, todos os usuários podem entrar diretamente no banco de dados de apoio técnico do Lotus Notes. Com isto, os clientes podem receber ajuda não apenas do Lotus mas também uns dos outros. Portanto, há serviços melhores, novas idéias e informações para a Lotus e uma

interação maior entre clientes e a empresa. Há também uma diminuição de gastos porque metade do suporte técnico da Lotus é feito on-line e os clientes frequentemente ajudam uns aos outros, sem custo algum para a organização.

Inicialmente estudou-se os objetivos desta ferramenta de Gestão do Conhecimento e selecionou-se alguns destes objetivos. Em seguida foram criados indicadores de Balanced Scorecard a partir desses objetivos. A busca por informações relacionadas aos objetivos e Indicadores foi feita em artigos e teses relacionados ao assunto. A partir disto, escolheu-se alguns dentre os vários objetivos do Lotus Notes. Escolheu-se os objetivos que pudessem ser desdobrados em Indicadores e que pudessem relacionar com as perspectivas do Balanced Scorecard. Em cada perspectiva do BSC criou-se como exemplo um Indicador que medisse determinado objetivo.

Por exemplo, na tabela abaixo, verificaremos se o primeiro objetivo do Lotus Notes denominado “Compartilhar Conhecimento Internamente” está ocorrendo na organização. Isto será possível através de cada perspectiva do BSC. Vamos analisar a perspectiva “Processo Interno do Negócio” do primeiro objetivo. O Indicador “Índice de redução de resolução de problemas nos processos” mostrará se houve variação com relação a resolução de problemas antes, durante e depois da implantação desta ferramenta. Da mesma forma, os outros indicadores acompanharão a ferramenta antes, durante e depois da implementação. A tabela criada se encontra abaixo.

Perspectivas do BSC				
Objetivos do Lotus Notes	Perspectivas Financeiras	Perspectivas dos Clientes	Aprendizagem e Crescimento	Processo Interno do Negócio
Compartilhar conhecimento internamente	Impacto no lucro devido ao compartilhamento de conhecimento	Redução do Lead Time	Aumento do número de pessoas que conhecem sobre determinado assunto	Índice de redução do tempo de resolução de problemas nos processos
	Impacto nas vendas devido ao compartilhamento de conhecimento		Aumento de funcionários motivados devido ao compartilhamento da informação	Redução do número de vezes que se busca ajuda para resolver os problemas
Compartilhar conhecimento entre os clientes	Redução de gastos com suporte técnico	Índice de fidelidade dos clientes	Idéias para a criação de novos produtos	Aprimoramento dos produtos e processos existentes

Facilidade em obter informações relevantes para o usuário	Definição mais clara de objetivos e metas financeiras	Diminuição do tempo de resolução de reclamações dos clientes	Desenvolvimento do funcionário com relação a suas habilidades	Aumento do tempo disponível para outras atividades
Atualização de conhecimentos e habilidades	Nível de contribuição dos funcionários para o desempenho da empresa	Maior facilidade de relacionamento com o cliente	Nível de competência dos funcionários em sua área de atuação	Grau de atualização dos processos
Rastrear fontes de texto para agrupar conteúdos similares em categorias	Vantagens competitivas com relação aos competidores	Índice de satisfação dos clientes	Números de especialistas em cada área	Redução do tempo de busca por “quem sabe o quê”

Tabela 2 – Exemplo de Lista de Indicadores

Através do exemplo sugerido as organizações poderão ter conhecimento se a ferramenta aplicada está trazendo o retorno esperado. Também poderão verificar se esta está sendo usada corretamente e quais pontos precisam ser melhorados.

7. Conclusão

As empresas precisam cada vez mais buscar por ferramentas que as auxiliem a sobreviver no mercado competitivo. Duas ferramentas estão se destacando no ambiente organizacional. Uma delas trata-se da Gestão do Conhecimento, a outra, Balanced Scorecard. Hoje em dia, fala-se bastante destas duas ferramentas nas organizações. Mas, há pouca referência bibliográfica que relacione estas duas abordagens. E principalmente, há pouca referência sobre formas de acompanhar a evolução da implementação da Gestão do Conhecimento. Sendo assim, há muitas possibilidades de aprofundamento em pesquisas e estudos relacionados a medir a evolução da Gestão do Conhecimento.

Acredita-se que os Indicadores de Balanced Scorecard são uma alternativa disponível para medir a evolução da Gestão do Conhecimento.

Sendo assim, foi apresentado um exemplo de modelo de tabela que acompanhasse a evolução da Gestão do Conhecimento através de Indicadores do Balanced Scorecard. Esta tabela se chama Indicative List e foi mostrada no artigo.

E a partir desta idéia criou-se um exemplo de utilização dos Indicadores do Balanced Scorecard para acompanhar a evolução da ferramenta de Gestão do Conhecimento Lotus Notes.

A partir do exemplo proposto anteriormente de avaliação da ferramenta Lotus Notes pode-se fazer uma adaptação conforme as características de cada empresa. Também poderão ser criados outros exemplos usando os Indicadores de Balanced Scorecard para monitorar a

evolução das outras ferramentas de Gestão do Conhecimento nas organizações.

Sendo assim, como foi dito acima, o BSC auxiliará o processo de monitoramento da KM bem como das ferramentas de KM. Isto será um facilitador para as organizações que implementaram a Gestão do Conhecimento e querem observar o resultado desta implementação para assim tomar as atitudes necessárias.

8. Referências Bibliográficas

AMARATUNGA, D.; BALDRY, D.; SARSHAR, M. - *Process improvement through performance measurement: the Balanced Scorecard methodology*. Work Study, 2001, v. 50, n. 5, pp. 179-188.

ARORA, R. - Implementing KM – a balanced scorecard approach. *Journal of Knowledge Management*; 6, 3; ABI/INFORM Global, 2002.

CARVALHO, R. B.; FERREIRA, M. A. T. - Acelerando a Espiral do Conhecimento com a Tecnologia da Informação. Belo Horizonte, 2001. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais.

DAVENPORT, H. T.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FILHO, J.G.L. - *Gestão Estratégica Participativa e Aprendizagem Organizacional: Estudo Multicasos*. Florianópolis, 2002, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. - *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. - *Estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LEITE, V. F. - Gestão do Conhecimento em Empresas de Itajubá: Um Estudo Exploratório. Itajubá, 2001. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá.

LONDERGAN, Stephen. - *Lotus Notes 6 para Leigos*. São Paulo: Berkeley Brasil, John Wiley & Sons Inc, 2002.

MENDES, Dilermando Pinto. *O Balanced Scorecard como instrumento de avaliação do nível de desempenho logístico em uma empresa de prestação de serviços*. Florianópolis, 2002. 156 f. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MOURITSEN, J.; THORSGAARD H.; LARSEN P.; BUKH, N. - Multiple Integrated Performance Management Systems: IC and BSC in a Software Company, *Singapore Management Review*, ABI/INFORM Global, 24, 3, 2002.

MOURITSEN, J.; THORSGAARD H.; LARSEN P.; BUKH, N. - Dealing with the Knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard, *Journal of Intellectual Capital*, ABI/INFORM Global, 6, 1, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. - Criação de Conhecimento na Empresa: Como as empresas

Japonesas geram a dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

REDI, Renata. - Modelo de Implementação da estratégia através do uso integrado do Balanced Scorecard e do Gerenciamento pelas diretrizes. Florianópolis, 2003. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

REZENDE, J.F.C. - *Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

STEWART, T. A. - *Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.