

A Relevância da Gestão do Conhecimento na Tomada de Decisão: o Uso da Ferramenta Balanced Scorecard

Relevance of Knowledge Management in Decision-Making: the Use of Tool Balanced Scorecard

Clodoaldo Souza Rocha^{a*}; José Francisco dos Reis Neto^a

^aUniversidade Anhanguera – Uniderp, Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica de Negócio.

*E-mail: clodoaldo.rocha@uniderp.com.br

Resumo

Uma organização empresarial de sucesso procura manter, em seu quadro de colaboradores, pessoas com alto nível de excelência. É necessário ter as melhores pessoas para desenvolver estratégias competitivas, em um mercado que cada vez mais amplia suas fronteiras. O objetivo deste estudo é analisar a importância da Gestão do Conhecimento na aplicação de uma ferramenta gerencial como o Balanced Scorecard na tomada de decisão empresarial, a fim de elevar a competitividade de uma organização. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que reuniu diversos autores que desenvolveram teorias e conceitos relevantes sobre o assunto e contribuem, de forma positiva, para a área da gestão organizacional. Nesse contexto, são apresentados os conceitos da Gestão do Conhecimento e da ferramenta gerencial Balanced Scorecard, discutidos indicadores relevantes do desempenho organizacional e avaliadas a vantagem competitiva e a tomada de decisão empresarial, por se tratarem de uma linha de estudos, que maximiza as vantagens que se podem alcançar, quando se valorizam as pessoas e tudo o que elas já vivenciaram. Além disso, contribuem para o devido compartilhamento do conhecimento dentro da organização, de uma forma que todos possam saber como se deve caminhar para entregar ao cliente o melhor produto ou o melhor serviço possível.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Balanced Scorecard. Tomada de Decisão. Vantagem Competitiva.

Abstract

A successful business organization seeks to maintain in its staff, people with a high level of excellence. We need the best people to develop competitive strategies in a market that increasingly expands its borders. The aim of this study is to analyze the importance of knowledge management in the implementation of a management tool such as the Balanced Scorecard in business decision making in order to enhance the competitiveness of an organization. This is a literature search, which brought together several authors who have developed relevant theories and concepts on the subject and contributed positively to the organizational management area. In this context, the concepts of knowledge management and the management tool Balanced Scorecard are presented, discussed relevant indicators of organizational performance and evaluated the competitive advantage and corporate decision making, because they are a line of studies that maximizes the advantages that they can achieve when we value people and all that they have experienced. In addition, they contribute to the proper knowledge sharing within the organization, in a way that everyone can learn how to perform in order to deliver to their customers the best product or the best service possible.

Keywords: Knowledge Management. Balanced Scorecard. Decision-Making. Competitive Advantage.

1 Introdução

Quando o assunto se remete aos processos inerentes à atividade do administrador pode-se destacar uma das competências fundamentais para esse profissional: a do conhecimento, ou seja, acumular aprendizagem continuamente e aplicá-la na organização, compartilhando, dentro do possível, com os demais colaboradores (CHIAVENATO, 2007).

Franco, Rodrigues e Cazela (2011) contribuem com essa afirmação e descrevem que, em uma concorrência ampla, fatores que determinam a diferença na gestão são aqueles que consideram a qualidade, a criatividade e a racionalização dos processos, com o objetivo de eliminar desperdícios e dar uma ampla margem de flexibilização na empresa para responder às necessidades do mercado com rapidez.

Takeuchi e Nonaka (2006) afirmam que existe no conhecimento um paradoxo entre o que é tácito e o explícito,

ou seja, o ser humano traz consigo toda uma experiência pessoal que lhe proporciona um conhecimento, mas no âmbito empresarial, este precisa encontrar um modo de compartilhá-la com as pessoas que integram a organização. Isso acaba tornando o conhecimento em um produto social, gerado pela interação íntima entre as pessoas. O conhecimento deve ser gerado, portanto, em um ambiente verdadeiramente empático, no qual as pessoas se importam com as experiências individuais genuínas.

Este trabalho tem como objetivo analisar a importância da Gestão do Conhecimento - GC na aplicação de uma ferramenta gerencial como o Balanced Scorecard - BSC na tomada de decisão empresarial, a fim de elevar a competitividade de uma organização. São apresentados os conceitos da GC, discutidos indicadores relevantes do desempenho organizacional, apresentada a ferramenta Balanced Scorecard e avaliadas a vantagem competitiva e a tomada de decisão empresarial.

2 Desenvolvimento

2.1 Metodologia

Neste estudo utilizou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica para agrupar as teorias que debatem a Gestão do Conhecimento e como os administradores podem utilizar a ferramenta de BSC para alavancar tomadas de decisões assertivas.

Prodanov e Freitas (2013) descrevem a relevância das teorias no processo de investigação em Ciências Sociais, como uma forma de proporcionar a adequada definição de conceitos, além de estabelecer elementos para a construção de hipóteses e explicar ideias. Como o objetivo é apresentar os conceitos da GC e do BSC e relacionar as ferramentas com as implementações de estratégias organizacionais, a pesquisa bibliográfica foi a opção que apresentou o melhor resultado final.

Gil (2012) corrobora afirmando que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. O referido autor também ressalta a importância de o pesquisador utilizar fontes diversas, a fim de assegurar que os dados consultados tenham coerência com o assunto que se pretende demonstrar.

2.2 Discussão

Para Souza e Albuquerque (2012), a gestão do conhecimento se ocupa dos processos gerenciais e infraestrutura física e digital que facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos. No âmbito organizacional pode-se dizer que a valorização das experiências dos colaboradores de uma empresa é de vital importância para colocá-la em condições de competir de forma vantajosa sobre a concorrência.

O gestor terá inúmeras opções de ferramentas. A escolha da opção que melhor atenderá sua organização dependerá do quanto está preparado para o mercado. A ferramenta aqui apresentada, Balanced Scorecard, é uma delas. Conforme Chiavenato (2007), seu uso é essencial para diagnosticar a saúde da empresa, sua competitividade e o emprego dos seus recursos na geração de riqueza.

Toda empresa quer, naturalmente, obter o maior valor econômico para aquilo que produz e, quando atinge esse objetivo de forma mais eficiente que sua concorrente, obtém vantagem competitiva. Essa força competitiva de uma empresa dar-se-á pelo tamanho da diferença que ela cria comparada com sua concorrência (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Uma organização precisa permanecer em um estágio sustentável de competitividade e, para isso, o uso da ferramenta estratégica BSC para que o administrador tenha a opção de medir a implementação da estratégia da empresa, a fim de que o rumo da meta não seja corrompido, é muito importante. Será visto que essa ferramenta traz quatro perspectivas que devem

ser analisadas por uma empresa: a financeira, o cliente, os processos internos e o aprendizado e crescimento.

Conforme Souza e Albuquerque (2012), a gestão do conhecimento é a principal fonte de ações de aprimoramento, e a perspectiva do aprendizado e crescimento têm grande peso na obtenção de uma vantagem competitiva da empresa. O compartilhamento que acelera a evolução do conhecimento tácito para explícito e repercute no comportamento organizacional. Nessa perspectiva, desenvolve-se o foco principal deste estudo.

2.2.1 O conhecimento gerencial

Em uma economia em que a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2006). Os administradores das organizações deparam-se com um mercado concorrente muito além das suas fronteiras geográficas. Independente do porte das empresas, como diz o autor, o conhecimento será o único elemento que não deverá escoar em uma crise econômica ou política.

Diante de expressões como essa é que os gestores atuais poderão sobressair estrategicamente, se forem capazes de utilizarem seus conhecimentos pessoais para o desenvolvimento da empresa que atua. O conhecimento já foi concebido como produto da inteligência divina presente no ser humano, como fruto da razão pura e como produto da experiência sensível estendida à razão (SOUZA; ZAMBALDE; OLIVEIRA, 2013).

O conhecimento é inerente ao ser humano e está diretamente relacionado àquilo que ele vivencia no percorrer da vida. Conseguir extraí-lo dessa individualidade e empregar no coletivo da organização faz nascer a Gestão do Conhecimento. Em estudos, Schreiber (2015) observou que as pessoas, cada uma com sua própria experiência e trajetória, pessoal e profissional, encontram no ambiente organizacional um conjunto de significados que passam a compartilhar com outras pessoas.

Souza e Albuquerque (2012) corroboram afirmando que a GC visa administrar o conhecimento dos colaboradores para retê-lo e compartilhar entre os outros funcionários, que possibilita a economia de tempo nas tomadas de decisões e aumento da produtividade da empresa. Dito isto, não se tem dúvidas quanto à necessidade das organizações, que buscam o sucesso em investir na GC para implementar suas estratégias e atingir seus objetivos.

2.2.2 Conceitos de gestão do conhecimento

Uma organização, independentemente do seu porte, precisa alicerçar sua existência em estratégias. Precisa ter definido sua visão, missão e valores e, mais do que isso, precisa difundir intensamente entre seus colaboradores. Segundo Chiavenato (2007), a visão como a imagem definida pela organização a respeito do seu futuro. Missão é a razão

de o negócio existir, porque foi criado. Valores são as crenças e atitudes básicas que ajudam a definir o comportamento individual e variam entre pessoas e empresas.

Uma empresa com essa preocupação organizacional, ciente da necessidade de implementar estratégias para obter o sucesso, pensará em alternativas tecnológicas e ferramentas para gerir o negócio. A GC, como uma ferramenta gerencial, aponta como uma solução eficiente para as organizações. De acordo com Souza e Albuquerque (2012), a Gestão do Conhecimento é responsável por conectar eficientemente pessoas que sabem com aquelas que precisam saber e converter conhecimento pessoal em conhecimento organizacional. Por meio da gestão do conhecimento se pode melhorar a habilidade de pensar e, conseqüentemente, melhorar a forma de agir.

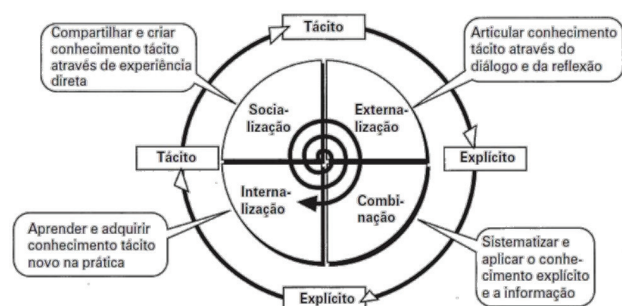
Takeuchi e Nonaka (2006) discutem sobre o paradoxo e o conhecimento, quando uma empresa precisa encarar, no seu dia a dia, inúmeras contradições e inconsistências e, ao enfrentá-las, se impulsiona positivamente. E o conhecimento, na essência para os autores, é justamente fundamentado em dois opostos: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

Conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números, sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. [...]

Conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. [...] (TAKEUCHI; NONAKA, 2006, p.19).

No estudo dos referidos autores tem-se que o conhecimento se inicia no momento em que há uma socialização e, na forma de um espiral, conhecido como processo SECI, ele é amplificado em quatro modos (Figura 1): a) socialização: compartilhar e criar conhecimento tácito por meio de experiência direta; b) externalização: articular conhecimento tácito por meios do diálogo e da reflexão; c) combinação: sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação; e d) internalização: aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

Figura 1: Processo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização)



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2006).

Na Figura 1, tem-se a representação do referido espiral, demonstrando a continuidade do processo de aprendizagem e desenvolvimento. “A produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica, organizacionalmente,

o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimento da organização” (TAKEUCHI; NONAKA 2006, p.24).

2.2.3 Competência gerencial e desempenho organizacional

De acordo com Chiavenato (2007), uma das funções do administrador no processo administrativo da organização é realizar o controle, e com isso será possível medir e avaliar o desempenho em função de padrões e critérios; fazendo isso, quando necessário, terá condições de tomar medidas corretivas. A avaliação do desempenho organizacional exige uma definição exata do que se objetiva analisar, e se não houver essa clareza, o processo resultará em equívocos.

De acordo com Silva e Lima (2015) não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso se não houver gerenciamento. E, ainda, que os administradores devem controlar o desempenho dos sistemas dos quais são responsáveis por meio de medidas de desempenho.

Os indicadores de desempenho se configuram como instrumentos capazes de fornecer informações importantes na avaliação de desempenho organizacional (NASCIMENTO *et al.*, 2011). Conforme os autores, o processo de tomada de decisão envolve um maior número de variáveis, exigindo grande preocupação dos gestores em relação a indicadores, como: satisfação dos clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, inovação, habilidades estratégicas, dentre outros.

O planejamento estratégico requer um intenso acompanhamento e a avaliação dos resultados alcançados de maneira contínua e ininterrupta (CHIAVENATO, 2007, p. 126). Analisando essas afirmações, pode-se entender que, de fato, uma ferramenta adequada de gestão exige um profissional em grande nível de excelência para seu uso eficiente. A pessoa sem o devido conhecimento dificilmente apresentará condições de conduzir um negócio para a plenitude do ganho econômico.

2.2.4 Desenvolvimento de pessoas e empresas

Conforme Chiavenato (2007), as pessoas apresentam grande capacidade de aprender e se desenvolver, sendo a educação o cerne dessa capacidade. Assim, os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Sendo que os processos de desenvolvimento envolvem três estratos, que se superpõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

Se entender que o conhecimento é fundamental e que ele só existe por intermédio das pessoas, as organizações precisam obrigatoriamente aprimorar sua área de gestão de pessoas, a fim de que esse processo de desenvolvimento tenha resultados contínuos. Não atuando apenas conforme surgem as necessidades, mas sim de forma proativa, antecipando-

se aos riscos de uma eventual falta de informação ao seu colaborador, o que poderá impactar na companhia.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2006, p.321): “a capacidade de administrar o intelecto e convertê-lo em resultados úteis tornou-se uma habilidade executiva crítica de nossa era”. Os autores continuam e afirmam que novas tecnologias e novos métodos gerenciais, atualmente, permitem às empresas desenvolver, capturar e alavancar recursos intelectuais para níveis muito mais altos.

2.2.5 O Balanced Scorecard

A ferramenta gerencial apresentada neste estudo é responsável em proporcionar um rico instrumento de desenvolvimento organizacional. De acordo com Todorov *et al.* (2014), o BSC não é apenas um sistema de controle, ele deve ser pensado pelas organizações como uma ferramenta para comunicação, informação e aprendizado.

No passado, o valor da empresa era muito ligado aos seus ativos tangíveis, porém este quadro foi mudando a partir da década de oitenta com a valoração dos ativos intangíveis (SOUZA; ALBUQUERQUE, 2012). A Gestão do Conhecimento trata justamente sobre isso e o Balanced Scorecard pode perfeitamente mensurar esses ativos.

O Balanced Scorecard é um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação, além de oferecer um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas (SOUZA; ALBUQUERQUE, 2012).

Segundo Todorov *et al.* (2014), o BSC pode ser entendido em duas dimensões: um sistema de gestão, em que a estratégia de uma empresa é traduzida nos objetivos, nas medidas, nas metas e nas iniciativas para os colaboradores da organização, e uma ferramenta gerencial, que transforma os ativos intangíveis em valor para os *stakeholders*.

Conforme Souza e Albuquerque (2012), o BSC alinha o equilíbrio necessário para a sustentação da empresa, baseado em quatro perspectivas: financeira; cliente; processos internos; e aprendizagem e crescimento. Essas perspectivas possuem as seguintes definições:

- financeira: é a estratégia de crescimento e da receita. Quando implementado e realizado com sucesso, reduz custos e maximiza a produtividade, refletindo na melhoria do desempenho financeiro;
- do consumidor: o cliente representa o objetivo final da organização e será a fonte de receita;
- dos processos internos: são consideradas as expectativas dos colaboradores, fornecedores, parceiros e sociedade em geral, enquanto atores no cenário em que a organização está inserida;
- da aprendizagem e crescimento: proporciona a identificação dos ativos intangíveis necessários ao exercício pleno das atividades organizacionais. Nessa perspectiva é que se contextualiza a sociedade do conhecimento.

Para ilustrar as quatro perspectivas do BSC é apresentada a Figura 2.

Figura 2: Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Portal Administração (2016).

A Figura 2 demonstra a visão que o administrador tem do plano estratégico da organização e como deve avaliar as implementações das estratégias elaboradas para a obtenção do sucesso da empresa. Percebe-se que as perspectivas se correlacionam e influenciam, direta e indiretamente, no desenvolvimento do plano estratégico. É preciso ter uma sintonia fina em todos os processos organizacionais para agir de forma preventiva, quando se perceber qualquer desvio do objetivo almejado.

Durante anos, vários autores propuseram teorias para mensurar os ativos intangíveis, por meio de várias abordagens distintas em função de sua finalidade (SOUZA; ALBUQUERQUE, 2012). Os autores, apresentando as principais abordagens para a avaliação dos ativos intangíveis, constataram que aquelas que utilizam indicadores de desempenho apresentam melhor resultado, uma vez que possuem enfoque mais gerencial e perspectiva mais sistêmica e abrangente.

Souza e Albuquerque (2012) apresentam, ainda, a análise de cinco métodos que utilizam essa abordagem: navegador do capital intelectual; navegador de capital intelectual da Skandia; cadeia de valor Scoreboard; monitor dos ativos intangíveis e o BSC. Após classificarem com uma pontuação (em uma escala de 1 a 5, sendo 5 a melhor pontuação) de acordo com quatro critérios de priorização, em que os resultados eram multiplicados para se saber qual seria a metodologia mais indicada, obtiveram o seguinte resultado: por obter a maior pontuação, o BSC foi considerado a mais adequada ferramenta de acompanhamento e monitoramento dos ativos intangíveis.

Para facilitar a compreensão da relação entre ativos intangíveis e o BSC Souza e Albuquerque (2012) relacionaram com detalhe os ativos relacionados a cada perspectiva da ferramenta. Foram elencadas as perspectivas do aprendizado e crescimento, bem como os processos internos e cliente, como se pode constatar no Quadro 1.

Quadro 1: Ativos intangíveis no Balance Scorecard

Classificação dos ativos intangíveis	Balanced Scorecard	Classificação dos ativos intangíveis
Grupo	Perspectiva	Detalhamento
Ativos humanos	Aprendizado e crescimento	Habilidades e talento
		Competência técnica
		Conhecimento tácito e experiência
		Treinamento e desenvolvimento
Ativos estruturais internos		Cultura organizacional
		Inteligência de mercado
Ativos de propriedade intelectual	Processos internos	Sistemas
		Governança corporativa
		Processos
		Conhecimento explícito
Ativos de relacionamento externo	Clientes	Patentes e direitos
		P&D
		Relacionamento com clientes
		Relacionamento com parceiros
		Marca/imagem

Fonte: Souza e Albuquerque (2012).

Conforme se pode analisar pelo detalhamento no Quadro 1, a perspectiva do aprendizado e crescimento é que possui o maior número de ativos intangíveis classificados, com destaque para o conhecimento tácito e experiência, como abordado anteriormente por diversos autores pesquisados para este trabalho. Na perspectiva de processos internos, embora conste relacionado o conhecimento explícito, não se vê grande relevância para o estudo de GC.

2.2.6 Forças competitivas

As forças competitivas de uma organização estão diretamente relacionadas a sua capacidade de avaliar as ameaças internas e externas. Costa (2009) diz que nenhuma organização deve agir como se fosse única no negócio; caso ela seja a pioneira, pode atuar só por certo período, mas é provável que, se seu negócio prosperar e começar a dar visibilidade, outras empresas ou entidades deverão investir na mesma atividade.

O diferencial competitivo está em desenvolver uma estratégia diretamente ligada à capacidade de inovação por meio da gestão do conhecimento que, por sua vez, depende do uso estratégico das informações geradas nos mais diversos setores da empresa (TAVARES *et al.*, 2015). Daí a importância da socialização do conhecimento organizacional na maximização de resultados positivos e correções de pontos críticos avaliados.

De acordo com Silva e Lima (2015), é necessário o estudo profundo de quais são os reais objetivos e necessidades do cliente, para que a organização tenha condições de alocar mais recursos naquilo que possui maior importância ao cliente e trará melhores resultados para a empresa.

Conforme Barney e Hesterly (2011), toda empresa deve buscar estar à frente da sua concorrência, pois esse é o caminho natural da sua evolução. Buscar a vantagem competitiva é tornar-se vivo para os negócios, e esta ainda pode ser temporária ou sustentável.

Barney e Hesterly (2011) descrevem, ainda, que uma empresa tem vantagem competitiva, quando cria mais valor econômico do que suas rivais; e esta é a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor associados à compra de produtos ou serviços de uma empresa e o custo para produzir e vender esses produtos e serviços.

De acordo com Roman *et al.* (2012), o processo de pensar o novo, de considerar ideias e soluções que ainda não são conhecidas, assume um papel importante em termos de aquisição de vantagem competitiva. O cliente quer menos dele e sabe que existem alternativas disponíveis para suprir sua necessidade.

Para criar valor, as organizações precisam fazer o tratamento dos seus dados de produção, custos, recursos, clientes, etc., e assim gerar informações para gerar conhecimento e, conseqüentemente, gerar o diferencial competitivo necessário para acompanhar o movimento de seus concorrentes (TAVARES *et al.*, 2015).

Na percepção do cliente, o diferencial de um produto ou serviço não se descreve apenas no quanto irá pagar, mas também é levada em consideração uma diversidade de benefícios agregados. Para Chiavenato (2007), o valor é definido por quem compra e não por quem vende. É o cliente que define o valor de um produto ou serviço e não a empresa que o produz ou vende.

2.2.7 Preparando-se para a tomada de decisão

Segundo Tavares *et al.* (2015), para que a organização alcance sucesso no processo de tomada de decisão, ela necessita de informações úteis, corretas, entregues na hora certa e às pessoas certas. É preciso ter um fluxo claro sobre a formulação da estratégia da empresa para que sua implementação ocorra da maneira esperada.

Para Schreiber (2015), dentro desta concepção entende-se que é o papel do gestor, na qualidade de líder, envolve compreender a realidade organizacional, identificar e interpretar as dimensões subjetivas da organização, dos grupos e líderes informais, os mitos, os símbolos, as narrativas, a história, as práticas e os rituais da organização.

Ela se torna um elemento da estratégia quando o alto comando da organização entende que das ações tomadas em base do que for decidido irá empenhar recursos financeiros, materiais ou de pessoas.

Pode se afirmar que a comunicação representa o 'locus' de processos por meio do qual as pessoas co-criam, administram e transformam a realidade social da qual elas mesmas fazem parte (SCHREIBER, 2015).

Conforme Mintzberg *et al.* (2006), os gerentes trabalham

a informação, satisfazendo suas necessidades e as das outras pessoas da organização, tanto os seus pares, seus subordinados, como também seus superiores. Para que não ocorra uma distorção sobre essas informações e para que elas sirvam de conhecimento, precisam organizá-las e estruturar uma forma de compartilhamento interno.

De acordo com Franco, Rodrigues e Cazela (2011), no BSC, a perspectiva do aprendizado e crescimento é que faz toda a adequação da empresa para impulsioná-la a cumprir seus objetivos, pois, nesse ponto, são avaliados os investimentos nos treinamentos dos colaboradores, melhoram-se as tecnologias de sistema de informação e as rotinas são alinhadas dentro de procedimentos padronizados, ou seja, o BSC pode ser utilizado para mensurar como está a comunicação organizacional.

As estratégias não podem ficar apenas na cabeça dos estrategistas; elas devem fluir dentro da organização. Mintzberg *et al.* (2006) descrevem dez escolas da estratégia e uma delas, a escola do aprendizado, diz que os estrategistas podem ser encontrados em qualquer parte da organização. Desta forma, manter a comunicação fluindo dará mais possibilidade de novas contribuições serem entrelaçadas na ideia inicial.

Chiavenato (2007) afirma que a estratégia organizacional não pode estar somente na cabeça dos dirigentes da organização. Ela precisa estar, também, na cabeça e no coração de todas as pessoas. E continua a explicação afirmando que todos dentro da organização contribuem para que o resultado aconteça, já que as pessoas serão as responsáveis pela implementação adequada das estratégias, atingindo assim os fins propostos.

A Gestão do Conhecimento possui uma estreita ligação com os ativos intangíveis de uma empresa, pois muito dela está relacionado àquilo que os gestores trazem de experiência própria. Também se viu que o Balanced Scorecard é uma ferramenta gerencial que permite mensurar indicadores relacionados a esse tipo de ativo, dando a oportunidade de a organização manter o controle sobre eles.

Assim, por meio de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, pelas quatro perspectivas já mencionadas, sendo que todas se interligam, formando uma relação de causa e efeito (FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2011).

No Quadro 2, Mintzberg *et al.* (2006) apresentam alguns tipos de tendências para a tomada de decisão do administrador, baseado em questões do seu aprendizado pessoal, levando em consideração as suas experiências e testemunhos de casos presenciados ou vivenciados no âmbito organizacional. Relacionando as informações do Quadro 2 com os estudos de Souza e Albuquerque (2012) é possível classificar algumas tendências na tomada de decisão como ativos intangíveis e relacioná-las ao BSC e sua perspectiva no que tange ao aprendizado e crescimento. Como no conservadorismo, que limita a pessoa nas suas convicções, impedindo de expandir seu conhecimento, ou na disponibilidade, quando toma

decisões por aquilo que já foi vivido e não consegue observar o presente da organização.

Quadro 2: Tendências na tomada de decisão

Tendências na tomada de decisão	
Tipos de tendência	Descrição da tendência
Buscar evidências de suporte	A disposição para reunir fatos que levem a certas conclusões e para desconsiderar outros fatos que as ameçam.
Inconsistências	A incapacidade de aplicar os mesmos critérios de decisão em situações similares.
Conservadorismo	A incapacidade de mudar (ou ir mudando lentamente) as próprias ideias à luz de novas informações/evidências.
Novidades	Os fatos mais recentes dominam aqueles que estão em um passado menos recente, que são minimizados ou ignorados.
Disponibilidade	Basear-se em fatos específicos, facilmente recordados de memória, com a exclusão de outras informações pertinentes.
Ancoragem	As previsões são desnecessariamente influenciadas por informações iniciais que recebem um peso maior no processo de previsão.
Correlações ilusórias	Crenças de que modelos são evidentes e/ou duas variáveis são relacionadas às causas quando não são.
Percepção seletiva	As pessoas tendem a ver problemas em termos de seu próprio passado e experiência.
Efeitos de regressão	Os aumentos persistentes [em alguns fenômenos] podem ser devido a razões aleatórias que, se verdadeiras, [possibilitariam] as chances de aumentos [subsequentes].
Atribuição de sucesso e fracasso	O sucesso é atribuído às capacidades de alguém, enquanto o fracasso é atribuído à má sorte ou erro de alguém. Isso inibe o aprendizado e não permite reconhecimento de erros.
Otimismo, força do pensamento	A preferência das pessoas por resultados futuros afeta suas previsões de tais resultados
Subestimando a incerteza	O otimismo excessivo, a correlação ilusória e a necessidade de reduzir a ansiedade fazem com que as pessoas subestimem a incerteza futura

Fonte: Mintzberg *et al.* (2006).

No Quadro 1, quando se apresentou a relação entre ativos intangíveis e o BSC, baseada na pesquisa de Souza e Albuquerque (2012), facilmente se constata que habilidades, competências, conhecimento tácito e explícito e cultura organizacional são pontos fundamentais para uma tomada de decisão assertiva.

No Quadro 2, ainda, Mintzberg *et al.* (2006) apresentam uma diversidade de tipos de tendências de decisões baseados em subjetividades, como a atribuição de sucesso e fracasso por uma eventual má sorte ou então, quando um otimismo excessivo faz as pessoas subestimarem a incerteza do que pode acontecer.

3 Conclusão

Diante das explicações apresentadas neste trabalho, o administrador de uma organização de sucesso deve preparar-se para os desafios do negócio em que irá atuar. Precisa

agregar o conhecimento disponível em todas as linhas da empresa para gerar um valor econômico no produto ou serviço oferecido no mercado. Foram apresentados os conceitos da gestão do conhecimento de acordo com os estudos de diversos autores e discutidas questões relevantes sobre competências profissionais para o gestor e como isso pode influenciar no desempenho organizacional.

A ferramenta Balanced Scorecard foi apresentada como um mecanismo para a implementação da estratégia, que deve mensurar e contribuir com o gestor, permitindo um acompanhamento de como a estratégia pensada para a organização está gerando os efeitos esperados. Entende-se que não adianta treinar, desenvolver e buscar ferramentas de gestão se isso não representar uma tomada de decisão empresarial de sucesso.

Referência

- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COSTA, E.A. *Estratégia e dinâmica competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- FRANCO, D.H.; RODRIGUES, E.A.; CAZELA, M.M. *Tecnologias e ferramentas de gestão*. Campinas: Alínea, 2011.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2012.
- MINTZBERG, H. *et al.* *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- NASCIMENTO, S. *et al.* Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. *Rev. Adm.*, v.46, n.4, p.373-391, 2011.
- PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC): imagem. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>>. Acesso em: 16 jun. 2016.
- PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.
- ROMAN, D.J. *et al.* Fatores de competitividade organizacional. *BBR*, v.9, n.1, art. 2, p.27-46, 2012.
- SCHREIBER, D. O estudo da influência simbólica do líder no processo de gestão do conhecimento. *Rev. Gestão Tecnol.*, v.15, n.1, p.200-229, 2015.
- SILVA, E.H.D.R.; LIMA, E.P. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. *GEPROS*, v.10, n.3, p.159-175, 2015.
- SOUZA, D.L.; ZAMBALDE, A.L.; OLIVEIRA, N. Estratégia de criação de conhecimento em micro e pequenas empresas por meio de programas de estágio: uma realidade ou um desafio? *Rev. Empreend. Gestão Peq. Empr.*, v.2, n.3, 2013.
- SOUZA, G.M.; ALBUQUERQUE, A.C.L. A importância da relação entre gestão do conhecimento nas organizações e o Balanced Scorecard como uma vantagem competitiva na gestão de ativos intangíveis. *Rev. Negócios Proj.*, v.3, n.1, p.14-30, 2012.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- TAVARES, R.A.C. *et al.* O uso da inteligência competitiva para gestão e melhoria do desempenho de micro e pequenas empresas: algumas observações introdutórias. *RAG, AP*, v.1, n.1, p.110-129, 2015.
- TODOROV, M.C.A. *et al.* A disseminação das estratégias corporativas baseadas no *Balanced Scorecard*: um estudo de caso em uma empresa de prestação de serviços ambientais. *Rev. Gestão Amb. Sustentab. – GeAS*, v.3, n.3, 2014.