

A Utilização do *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Intervenção Organizacional

Francisco Antonio Pereira Fialho ¹

Tibério da Costa Mitidieri ²

Marcelo Macedo ³

RESUMO

Este artigo discute o uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta de intervenção organizacional, descrevendo a visão de seus criadores e colocando críticas de diversos outros autores em relação a esse instrumento. É também feita uma breve relação com a Gestão do Conhecimento, abordando-se alguns aspectos referentes à utilização dessa ferramenta como um diferencial no processo gerencial de algumas empresas, mas que ainda apresenta alguns paradoxos no que se refere a sua eficácia como ferramenta de gestão.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

This article discusses the use of *Balanced Scorecard* as a tool for organizational intervention. The authors draw a distinction between *Balanced Scorecard*'s creator ideas and the arguments and critics presented by other specialists. *Balanced Scorecard* and its relation with Knowledge Management is also discussed, mainly mentioning the benefits brought by its use as a differential in some companies processes management, still presenting some paradoxes with respect to its effectiveness as a management tool.

Keywords: *Balanced Scorecard*. Knowledge Management.

INTRODUÇÃO

A transição da “Era Industrial” para “Era do Conhecimento” tem sido amplamente discutida, tanto nos trabalhos de nível acadêmico, quanto na chamada “literatura de aeroporto”. Periodicamente surgem novos modelos organizacionais que recebem as mais variadas denominações: organizações do conhecimento, organizações de aprendizagem, “organizações disso” ou “organizações daquilo”.

Mesmo havendo algumas diferenças entre esses tipos de organizações, elas apresentam um ponto em comum: a valorização crescente do ser humano e da gestão do conhecimento nas organizações. Entretanto, verifica-se que o discurso da mudança nem sempre está ancorado em práticas substantivas. Ou seja, as chamadas “Organizações do Conhecimento” parecem ser caracterizadas por uma distância muito grande entre o discurso e a prática gerencial. O discurso trata de conceitos avançados de Gestão do Conhecimento em que as organizações são quase “ambientes ideais” de trabalho. A prática, por outro lado, é híbrida, com quadros sofisticados caracterizados por condições tayloristas de gerenciamento.

Para muitos teóricos contemporâneos, as organizações apenas seguem modismos gerenciais tidos como práticas válidas universalmente e promotoras indispensáveis da qualidade e da perfeição. Adotam as mudanças de forma “cerimonial”, ignorando muitas outras variáveis intervenientes, como, por exemplo, a

¹ Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas (UFSC) e professor do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: fapfialho@gmail.com

² Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas na área de Gestão de Negócios/Desenvolvimento Regional (UFSC). Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), na área de Gestão do Conhecimento da Sustentabilidade, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: architib@terra.com.br.

³ Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas na área de Empreendedorismo (UFSC). Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), na área de Empreendedorismo e Inovação Tecnológica, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: marceloufsc@terra.com.br

cultura organizacional, o contingencialismo ambiental e a influência do contexto social e econômico sobre as ações de mudanças organizacionais (MOTTA, 1999). Nesse contexto, é preciso ter cautela com propostas de ferramentas ou técnicas gerenciais projetadas de forma universal, descontextualizadas e desprovidas de valores culturais.

No que se refere a qualquer empreendimento ou atividade que envolva seres humanos, é questionável a aplicação das ferramentas de controle ou de inovação como proposta de implementação da perfeição e controle das variáveis envolvidas.

Devido à importância dada ao BSC pelas organizações modernas, como uma ferramenta que possibilita a solução de problemas de forma eficaz, o objetivo deste artigo é discutir a validade desse instrumento como ferramenta de intervenção organizacional, apresentando a visão de seus criadores, juntamente com algumas críticas e enfoques de outros autores em relação a esse instrumento gerencial em voga atualmente.

É também feita uma breve relação com a Gestão do Conhecimento, abordando-se alguns aspectos referentes à utilização dessa ferramenta como um diferencial no processo gerencial de algumas empresas, mas que ainda apresenta alguns paradoxos no que se refere a sua eficácia como ferramenta de gestão.

A metodologia utilizada pelos autores é uma pesquisa bibliográfica, com enfoque descritivo, pois se trata de um estudo intensivo, considerando o assunto investigado como um todo. Foram utilizadas fontes de dados secundários, em que os dados foram obtidos através revistas especializadas, periódicos e livros.

1. O BALANCED SCORECARD NA VISÃO DE SEUS CRIADORES (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão que utiliza indicadores financeiros e não-financeiros, estabelecendo relações de causa e efeito entre esses indicadores para traduzir a missão e as estratégias da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Segundo seus criadores, Kaplan e Norton (1997), os objetivos e as medidas utilizadas no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (top-down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. Para eles, na prática, a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor em longo prazo, particularmente nos ativos intangíveis e intelectuais em que se apóia o crescimento futuro.

Dessa forma, o *Balanced Scorecard* é um instrumento de avaliação de desempenho empresarial que reconhece que os indicadores financeiros, sozinhos, não são suficientes para avaliar a *performance* da organização. Ele complementa, assim, as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e o crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação, que poderão mudar substancialmente todas as atividades. Ao fazer isso, em vez de apenas registrar o desempenho passado da organização, ele oferece uma visão sobre o futuro. E, ao estabelecer a correlação entre as diversas categorias de *performance*, ele indica também o que fazer e como chegar lá.

O BSC, portanto, é utilizado para administrar a estratégia em longo prazo, bem como viabilizar os processos gerenciais críticos. Esses processos, segundo Kaplan e Norton (1997), consistem em: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O primeiro processo gerencial crítico refere-se à tradução da estratégia como condição para gerenciá-la e realizá-la. Essa tradução envolve a definição de objetivos nas perspectivas financeira, de clientes, processos internos e de aprendizado e crescimento; objetivos estes que guardam em si uma relação de causa e efeito, em que se descreve como os objetivos de uma dada perspectiva serão atingidos a partir de objetivos estabelecidos em outras perspectivas; e são mensuráveis através de indicadores qualitativos e quantitativos.

Dentro da perspectiva financeira, os autores afirmam que os indicadores financeiros a serem escolhidos serão condicionados pelo setor de mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios. Eles sugerem um esquema de classificação que deve refletir a fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra (crescimento, sustentação, colheita), a estratégia que a empresa deseja empregar (crescimento e *mix* de receita, redução de custos/melhoria de produtividade, utilização de ativos/estratégia de investimento) e os indicadores de exposição de risco.

Na perspectiva dos clientes, os autores sugerem que as empresas necessitam de uma idéia clara de seus segmentos-alvo de clientes e negócios e devem dispor de um conjunto de medidas essenciais, tais como: participação, lucratividade, satisfação, captação e retenção de clientes. Devem, ainda, identificar o que os clientes dos segmentos-alvo valorizam e escolher a proposição de valor que se deseja oferecer: atributos de produtos e serviços, relacionamento com os clientes, imagem e reputação.

Na perspectiva dos processos internos, sugere-se a definição da cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação, prossiga com processos de operações e termine com o serviço pós-venda.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, o foco está na construção de capacidades, consistindo na capacidade dos funcionários (satisfação, retenção e produtividade), dos sistemas de informação e dos procedimentos organizacionais (motivação, *empowerment* e alinhamento).

O *Balanced Scorecard*, produto do primeiro princípio, pode, então, ser visualizado como uma integração das perspectivas por relações de causa e efeito, em que cada perspectiva contém uma estratégia específica e coerente com as estratégias das demais perspectivas.

A direção geral de causalidade é no sentido da última perspectiva, aprendizado e crescimento, para a primeira, financeira. Isto é, a capacitação da organização permite melhorar seus processos que, por sua vez, satisfazem mais aos clientes e, por isso, proporcionam melhores resultados financeiros.

No segundo processo gerencial crítico - comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas - os objetivos e medidas do BSC são transmitidos à empresa inteira por meio de quadros de avisos, vídeos e até mesmo por via eletrônica.

A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida. O BSC serve também para comunicar e obter o compromisso dos dirigentes com a estratégia de uma unidade de negócio e incentivar o diálogo entre as unidades de negócio e os gestores da organização.

Na finalização do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia necessária para alcançá-la.

Todas as pessoas na empresa deverão ter formulado ações locais que contribuirão para os objetivos da unidade de negócio. Assim, iniciativas realizadas estarão alinhadas com as mudanças necessárias na empresa.

O terceiro processo gerencial crítico - planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas - defende que os altos dirigentes da organização deverão estabelecer metas para os objetivos do BSC. As metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócio.

Nesse sentido, para que os gestores da empresa alcancem os objetivos financeiros desejados, é necessário estabelecer metas de superação para os processos de atendimento aos clientes, processos internos e objetivos de aprendizado e crescimento.

Depois de estabelecidas as metas para os clientes, os processos internos e as medidas de aprendizado e crescimento, os executivos da empresa estarão em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta e reengenharia para alcançar os objetivos desejados.

O BSC permite também que uma empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamentação. Isso é feito através de referenciais de curto prazo, que servem como indicadores específicos para a avaliação do progresso em curto prazo, dentro da trajetória estratégica de longo prazo da unidade de negócios.

O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite, portanto, que resultados pretendidos em longo prazo sejam quantificados, sejam identificados mecanismos, fornecidos recursos para que os resultados sejam alcançados e estabelecidos referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do BSC.

O quarto processo crítico - melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico - ocorre quando os executivos questionam suas premissas e refletem se as teorias nas quais vinham operando permanecem coerentes com as evidências, as observações e as experiências atuais.

Os dirigentes não dispõem, hoje, de um procedimento para receber *feedback* sobre suas estratégias e testar as hipóteses em que elas se baseiam. O BSC permite aos executivos monitorar e ajustar a implementação da estratégia e, se necessário, efetuar mudanças fundamentais na própria estratégia.

Os gestores precisam de informações que lhes permitam avaliar se os pressupostos utilizados por ocasião do desenvolvimento da estratégia continuam válidos. O BSC funciona como a explicitação das teorias estratégicas operacionais da empresa e deve estar baseado numa série de relações de causa e efeito derivadas da estratégia, incluindo estimativas dos tempos de resposta e graus de correlação entre as medidas do BSC.

E, por fim, os autores concordam que o BSC deve ser visto não como um simples sistema de medidas táticas ou operacionais, mas como um sistema de gestão estratégica de longo prazo. Isso porque seus objetivos e suas medidas derivam da missão e estratégia de uma unidade de negócios e devem ser traduzidos em objetivos e medidas tangíveis, que representam um equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Os autores colocam ainda que deve haver um equilíbrio entre as medidas de resultado (consequência dos esforços do passado) e as medidas de desempenho futuro.

Para Kaplan e Norton (1997), o importante é vincular todas as medições a uma cadeia de relações de

causa e efeito de tal forma que se compreenda como a satisfação do cliente, a qualidade, a satisfação dos funcionários e o faturamento se relacionam.

2. O BSC NA VISÃO DE OUTROS AUTORES

O BSC foi desenvolvido inicialmente como uma ferramenta de gestão capaz de potencializar a desejada união entre a discussão estratégica e o cotidiano das organizações. É nesse contexto que o uso do BSC vem crescendo nas empresas brasileiras. Porém, mesmo sendo aclamado como a principal inovação nos últimos anos em sistemas de gestão empresarial, alguns autores apontam críticas e limitações ao BSC (SOARES JÚNIOR; PROCHNIK, apud MONTEIRO et al., 2003).

Dentre eles, está Neely, apud Ganga et al. (2003), que afirma existirem inúmeras abordagens ou metodologias de medição de desempenho, cada uma com uma contribuição efetiva e com um propósito próprio. Essas abordagens, no entanto, em essência são incompletas.

Segundo o autor, o BSC tem sido amplamente difundido no mundo dos negócios por diversas razões. Uma dessas razões é a frustração com os sistemas tradicionais de medição, que consideravam em sua maioria apenas indicadores financeiros. Uma outra razão é que o BSC tem sido “vendido” como um bom “pacote” por consultorias e também por uma série de artigos na *Harvard Business Review*. E, por último, o BSC aparece como um conceito simples, mas que contém uma profundidade maior oculta.

Por isso, na visão de Adams apud Neves e Palmeira Filho (2002), parece terem se instaurado dois mundos nas organizações: um em que discursos e frases de efeito misturam-se a modelos complicados descritos em manuais vistosos; e o outro, o mundo real, representado pelas ações cotidianas dos funcionários de todos os níveis da hierarquia, quase sempre dissonantes do primeiro.

De acordo com o autor, esse ambiente torna propício o surgimento de um vácuo, no qual discurso e prática não se encaixam. Ou, ainda, a demora em responder às contingências externas e outras mudanças do ambiente de negócios, fruto da cegueira na busca por uma meta traçada e que, portanto, deve ser apenas alcançada e não discutida. Tal fato mostra o problema do processo estratégico estático, fixado em suas imutáveis concepções iniciais.

O *Scorecard* também não considera diversas outras variáveis intervenientes, muitas delas externas e fora de controle, que afetam as diferentes dimensões do desempenho organizacional.

Neely, apud Ganga et al. (2003), aponta ainda duas fraquezas principais em relação a esse sistema. A primeira é a ênfase na perspectiva do cliente, que implicitamente ignora uma perspectiva mais ampla do mercado. O que é importante não é como o negócio parece para o cliente, mas como o negócio parece para o cliente na comparação com a competição.

A segunda é a ausência de uma menção aos fornecedores, que é sugerida indiretamente na perspectiva dos processos internos. Hoje, com as organizações operando em escala global, inseridas numa cadeia de suprimentos internacional, é necessária uma atenção especial ao tratamento dado aos fornecedores, principalmente quando faz menção ao estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas.

Numa visão mais crítica, pode-se dizer que a principal função do BSC se resume ao controle do gerenciamento estratégico (OLVE, 2001). Corroborando com a assertiva de Olve, (2001), Ganga (2003) coloca em evidência que num efeito idiossincrático a medição de desempenho está intimamente engajada na função controle. Assim, o controle define padrões de desempenho, monitora o desempenho, compara o desempenho com os padrões estabelecidos e efetua a ação corretiva para assegurar os objetivos desejados. Uma medida de desempenho é sempre um parâmetro de comparação com outra variável, seja suportando-a, inter-relacionando-a, ou mesmo uma simples comparação de desempenho em contrapartida a apenas uma informação precisa.

Costa et al. (2004) são autores que colocam críticas ao BSC. Dentre elas, os autores afirmam que o BSC:

- não identifica se a estratégia concebida pela organização está coerente com a estrutura e as limitações que ela possui;
 - carece de subsídios para a definição das metas das perspectivas do BSC;
 - é orientado para o econômico e em especial o quantificável, em oposição ao social e político ou mesmo ao econômico não quantificável. Dessa forma, até mesmo a seleção de estratégia pode ser tendenciosa, porque as estratégias de liderança em custo geralmente contam com mais dados baseados em fatos;
 - é pouco flexível às mudanças estratégicas, ou seja, uma vez iniciado o confronto estratégico, você fica preso àquilo que tem. Mudanças, só antes ou depois;
 - considera igual importância entre os indicadores nas diversas perspectivas. Em muitos momentos, pode haver disposição em “sacrificar” a *performance* de alguns indicadores, diante de ganhos em outros;
 - é carente no que se refere à inter-relação entre os indicadores controlados e o desempenho global da organização. É possível que um conjunto de indicadores apresente valores satisfatórios e outro conjunto de indicadores não-satisfatórios.
- Numa visão semelhante à de Costa et al. (2004), Soares Júnior e Prochnik apud Monteiro et al. (2003) apresentam outras limitações. Dentre estas, os autores destacam as seguintes:

- a eficiência do BSC pode ser limitada por “efeitos de interpretação”.
- na implantação da estratégia pode haver prioridade no uso de indicadores financeiros sobre os indicadores não-financeiros.
- a estratégia implantada pode ser equivocada.
- podem existir *stakeholders* não contemplados nas quatro perspectivas do BSC.
- a formulação do BSC pode depender do poder relativo dos vários grupos envolvidos.

Um outro aspecto a ser considerado é que, mesmo inserido num contexto globalizado, o BSC é oriundo de uma cultura de valores norte-americanos de gestão, que podem ser muito diferentes dos valores de gestão defendidos pelos gestores brasileiros.

Segundo Barros e Prates (1996), o executivo brasileiro tem um estilo próprio que deveria ser levado em consideração ao se pensar na implantação de novas formas de gerenciamento criadas em outros países. Isso porque, desenvolvidas em ambientes culturais diferentes, essas novas formas trazem fatores culturais implicitamente embutidos, que podem dificultar sua implantação em outras realidades socioculturais, afetando o desempenho gerencial posterior. Ainda conforme esses autores, em se tratando de Planejamento Estratégico, o traço cultural relacionado à concentração de poder coloca nas mãos de uma pessoa os destinos da organização.

Tal fato pode refletir em falhas no processo de gestão da empresa, mais especificamente, no gerenciamento do BSC, uma vez que o líder nem sempre se mostra disposto a repassar para os subordinados os detalhes das ações estratégicas, o que lhe permite maior flexibilidade em seu gerenciamento.

Assim, o traço cultural de formalismo tem naturezas distintas para os líderes e os liderados. Para os líderes, o “escrito” é sinal de perda de flexibilidade para sua atuação, porém é um instrumento útil para exigir dos liderados o cumprimento do que foi estabelecido.

Quanto ao alinhamento das unidades da empresa à organização, os autores encontraram que os objetivos da unidade são priorizados, caracterizando a postura do “*cada um por si*”, em que o importante é que “*minha*” área funcione. Os autores também enfatizam que as empresas brasileiras têm a maioria de suas práticas gerenciais voltadas para a manutenção da situação atual. Ao buscar medidas adaptativas, o traço cultural de flexibilidade se manifesta. Praticam-se uma sucessão de decisões para a sobrevivência de hoje, de curto prazo, e não de longo prazo.

Abordando especificamente a adoção do BSC em empresas brasileiras, Soares e Ratton (1999) constataram que um dos problemas que dificultam a implantação de ferramentas de medição é a resistência da liderança em adotar indicadores qualitativos.

Dessa forma, um fator crítico para a

implantação do BSC com sucesso em empresas brasileiras é o conhecimento dos fatores que influenciam uma predisposição favorável, ou desfavorável, dos gestores ao BSC.

No que se refere à metáfora utilizada por Kaplan e Norton (1997), de dirigirmos uma organização como se fosse um avião, tendo a sua disposição milhares de indicadores que ele domina e compreende seus significados, Aidar e Alves (2004) colocam que essa proposta é tão sedutora quanto falaciosa. Isso porque, ao avaliarmos os indicadores de desempenho de uma organização, estamos diante de uma realidade humana, em que o desempenho é muitas vezes socialmente construído, as situações são incertas e ambíguas e as correlações entre os indicadores e as associações entre ações e resultados estão longe de serem claras.

A simplicidade teórica do BSC não corresponde, muitas vezes, às dificuldades práticas de sua implantação. Edenius e Hasselblad apud Aidar (2004) mostraram que as quatro perspectivas (finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), sugeridas por Kaplan e Norton (1997), são freqüentemente vistas como camisa de força para abranger todos os principais aspectos, as estratégias e os processos da organização. Segundo os autores, as quatro perspectivas não são tão importantes como Kaplan e Norton dizem ser. Suas presumidas forças não são resultado de seus conteúdos. O poder do BSC reside na possibilidade de modelar, ao mesmo tempo em que ele fornece um senso de totalidade e unidade.

Para Aidar e Alves (2004), a racionalidade do *Scorecard* evidencia-se na medida em que ele pressupõe que: seja possível estabelecer todas as principais relações de causa e efeito entre as medidas de desempenho; seja possível compreender como as estratégias e práticas de gestão interferem nessas medidas de desempenho; e, com base nas premissas anteriores, seja possível definir claramente estratégias e cursos de ação que otimizem os resultados organizacionais.

O *Balanced Scorecard* não considera a influência de variáveis internas, como fatores psicológicos, de interação em grupos, clima e cultura organizacional. Desconsidera, também, as variáveis cognitivas que fazem com que o processo decisório ocorra de forma retrospectiva, isto é, que as decisões sejam geralmente tomadas antes das informações estarem disponíveis. Estas são usadas posteriormente para justificar as decisões e ações, fazendo com que os executivos tendam a atribuir e justificar o baixo desempenho às causas externas e os bons resultados à sua própria gestão (STAW et al., apud AIDAR; ALVES, 2004).

Da mesma forma, desconsideram-se os fatores externos, como as limitações técnicas para avaliar as informações, alternativas disponíveis, ou as influências políticas, por exemplo. Fatores estes que afetam as diferentes dimensões do desempenho organizacional.

Partindo de premissas racionalistas, o BSC não leva em conta as limitações dos executivos e decisores na capacidade de reter e correlacionar um enorme volume de informação no momento da tomada de decisão (MARCH; OLSEN apud AIDAR; ALVES, 2004). O modelo também deixa de explicar como lidar com correlações que só serão observadas se considerarmos o comportamento das variáveis em prazos extremamente longos.

Por isso é imprescindível que se entenda a natureza dos indivíduos que compõem e principalmente que dirigem uma organização, uma vez que atributos organizacionais refletem as personalidades dos administradores mais influentes em qualquer empresa (DE VRIES; MILLER apud GIMENEZ, 1993). Dessa forma, os resultados organizacionais são como reflexos das bases cognitivas de atores poderosos na organização (HAMBRICK; MASON apud GIMENEZ, 1993).

Neste contexto de paradoxos organizacionais e de transição de modelos, o BSC emerge como uma ferramenta de gestão capaz de potencializar a desejada união entre a discussão estratégica e o cotidiano das organizações, mas, ao mesmo tempo, também emerge como um instrumento de intensificação de contradições nas organizações que adotam rapidamente novas ferramentas, mas encontram dificuldades operacionais para implementar essas novas formas organizacionais.

Esse tipo de contradição é encontrado frequentemente em situações nas quais se tenta consolidar novos modelos de gestão de pessoas sem, no entanto, atentar para a complexidade característica das organizações (MOTTA, 1999). Por isso, a Gestão do Conhecimento aplicada ao BSC insere-se na mesma controvérsia, sofrendo os mesmos questionamentos e encontrando-se em meio a paradoxos e dúvidas trazidas pelas propostas do Scorecard.

3. BSC E GESTÃO DO CONHECIMENTO

No livro *A Estratégia em Ação sobre o "Balanced Scorecard"*, os autores Kaplan e Norton (1997) já destacavam a Gestão do Conhecimento ao ressaltar a importância da dimensão aprendizado e crescimento. Para os autores, essa é a mais importante das perspectivas. Eles mostram que os conceitos referentes ao aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* são semelhantes ao conceito que a literatura de Gestão do Conhecimento também vem propondo durante período semelhante.

No entanto, Terra (2004) considera o aprendizado e crescimento o lado fraco do BSC, porque invariavelmente os indicadores utilizados nessa perspectiva tendem a ser genéricos, simplistas e com fraca vinculação efetiva com a estratégia empresarial. Isso tudo apesar de os próprios Kaplan e Norton (1997) destacarem ser essa perspectiva a base das outras três perspectivas (processos, clientes e financeiros). Mas os

autores cometem um equívoco, do ponto de vista da Gestão do Conhecimento, de repetir a fórmula que funciona para as perspectivas financeiras, os clientes, os processos internos e o aprendizado e crescimento (TERRA, 2004).

Sendo a Gestão do Conhecimento uma disciplina relativamente recente, é normal que fosse também aquela mais difícil para executivos e gerentes de linha. É também a perspectiva que exige uma visão estratégica mais conceitual, maior atenção aos aspectos *relacionados* às pessoas e, também, a visão mais atendida com os requisitos para implementação da estratégia e obtenção de resultados no longo prazo.

Segundo Terra (2004), a mensuração de resultados nas áreas de P&D, tipicamente intensivas em conhecimento, requer múltiplos indicadores e uma perspectiva de longo prazo. Por sua vez, empresas líderes nas áreas de Gestão do Conhecimento sabem que a ligação entre esforços nessa área e resultados empresariais são bastante difíceis de serem quantificados e que, frequentemente, a melhor forma de mostrar resultados requer "estórias" sobre como iniciativas na área de gestão do conhecimento levaram a resultados empresariais.

Para o autor, assim se passa porque o processo de inovação ou transferência de conhecimento é um processo social, necessariamente truncado, cheio de altos e baixos e pouco linear. Há inúmeros elementos intervenientes ao longo dos processos de inovação e de conhecimento. Estes envolvem elementos difíceis de medir como "*insights*", habilidade de comunicação e compartilhamento e conhecimento coletivo expresso por meio de valores e modelos mentais comuns.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação, o compartilhamento e a disseminação de conhecimento organizacional é um processo em espiral que ocorre em diferentes níveis ontológicos.

Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais que interagem continuamente entre si. Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que, para o surgimento dessa espiral, existem quatro modos de conversão do conhecimento a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Os quatro modos são: socialização; externalização; combinação e internalização.

O Conhecimento Explícito pode ser transmitido formalmente entre os indivíduos e articulado na linguagem formal e sistemática. Por outro lado, o Conhecimento Tácito é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis. É difícil de ser articulado na linguagem formal, formulado e comunicado.

A interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito entre o indivíduo e a organização ocorre por meio de quatro processos principais de conversão do conhecimento, conforme a

figura 1. Juntos, esses processos constituem a criação do conhecimento: do tácito para o explícito (externalização), do explícito para o explícito (combinação), do explícito para o tácito (internalização), do tácito para o tácito (socialização).

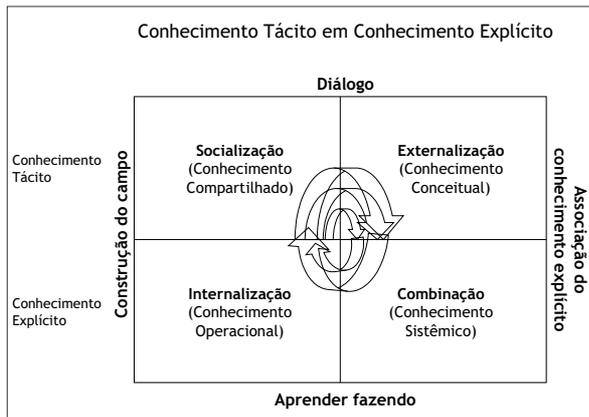


Figura 1: Espiral do conhecimento e modos de conversão. Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Nas organizações do conhecimento, a informação assume um local de destaque e os ativos intelectuais suplantam os ativos físicos, sendo sua estrutura financeira, por vezes, incompreensível em termos tradicionais.

Por isso, de acordo com Machado Filho (2002,p.65), “os ativos intangíveis fazem parte da estratégia competitiva das empresas em um ambiente de mudanças globais. Na medida em que a velocidade das aquisições de ativos tangíveis se acelera e o processo de produção se padroniza globalmente, as empresas que desejam sustentar uma vantagem competitiva distinta (diferenciação) devem proteger, explorar e aprimorar seus ativos intangíveis”.

O BSC também deixa de explicar como lidar com correlações que só serão observadas ao considerar-se o comportamento das variáveis em prazos mais longos. A própria natureza de buscar o risco mínimo e retornos de curto prazo inviabiliza a aplicação de indicadores financeiros tradicionais para avaliação dos investimentos em tecnologia e conhecimento (BEPPLER; BISPO, 2004).

Os indicadores financeiros clássicos são limitados em capturar o valor dos benefícios indiretos, futuros e intangíveis, o que sugere a adoção de novas metodologias para avaliação da informação e do conhecimento nas organizações.

Portanto, é preciso entender a organização em seu todo e como parte de uma estrutura social maior. Os conhecimentos já sistematizados são insuficientes para insinuar ações determinísticas e infalíveis na mudança organizacional. Utilizar um modelo como o BSC pode até facilitar algum aprendizado e agregar pessoas pela

aparência de coerência e convicção. Mas se corre o risco de se fechar à realidade e não compreender os impasses e obstáculos à mudança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo discute o uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta de intervenção organizacional, descrevendo a visão de seus criadores e colocando críticas de diversos outros autores em relação a esse instrumento. É também feita uma breve relação com a Gestão do Conhecimento, abordando-se alguns aspectos referentes à utilização dessa ferramenta como um diferencial no processo gerencial de algumas empresas, mas que ainda apresenta alguns paradoxos no que se refere a sua eficácia como ferramenta de gestão.

Segundo Chiavenato (2000), a prática administrativa é situacional e circunstancial. Ou seja, ela é contingente, pois depende de situações e circunstâncias divergentes e variadas. Na teoria contingencial, segundo o autor, tudo é relativo e tudo depende. Nada é absoluto e universalmente aplicável. Se há uma variável situacional, então há um caminho para se fazer frente a ela.

Nesse sentido, conclui-se que o BSC é um instrumento que ignora muitas outras variáveis intervenientes, como, por exemplo, a cultura organizacional, o contingencialismo ambiental e a influência do contexto social e econômico sobre as ações de mudanças organizacionais (MOTTA, 1999). É um instrumento desenvolvido a partir do senso comum, com uma série de questões ainda contraditórias.

Os indivíduos devem ser o centro principal de preocupação de uma organização, e não a aplicação adequada de uma ferramenta gerencial. É preciso ter em mente que a implementação de qualquer tipo de mudança ou prática gerencial em uma empresa deve envolver um processo de intervenção sócio-psicológica, pois a mudança está intimamente relacionada ao entendimento da psique individual e coletiva.

Afinal, uma organização não deve ser gerenciada levando em consideração somente questões de ordem técnica ou tecnológica. Deve ser considerada, sobretudo, a interação humana.

REFERÊNCIAS

ADAMS, S. apud PALMEIRA FILHO, Pedro Lins; NEVES, Maurício dos Santos. *Balanced Scorecard* como Catalizador da Gestão Estratégica: remédio ou placebo. In: *Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Curitiba, 2002.

AIDAR, M. M.; ALVES, M. A. Racionalidade Ilimitada: A Difusão do Modelo do *Balanced Scorecard* nas Organizações. Disponível em: www.fgvsp.br. Acesso em: out. 2004.

BAR, Fernando Luis. Planejamento Estratégico em Tempos de Caos e Complexidade. *Revista Alcance*, Ano VII, n 01, p. 69 - 73, UNIVALI - Itajaí, junho de 2000.

BARROS, B.; Prates, M. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

BEPPLER, Luciane Neves; BISPO, Cristiano Molinari. O Valor da Informação e do Conhecimento: As Dificuldades na Medição e Gestão de Intangíveis. **International Symposium of Knowledge Management - ISKM 2004**, realizado em Curitiba/PR, em agosto/2004. Disponível em: <www.pr.gov.br>. Acesso em: outubro de 2004.

BHARADWAJ, A.; BENN, K. apud BEPPLER, Luciane Neves; BISPO, Cristiano Molinari. O Valor da Informação e do Conhecimento: As Dificuldades na Medição e Gestão de Intangíveis. **International Symposium of Knowledge Management - ISKM 2004**, realizado em Curitiba/PR, em agosto/2004. Disponível em: <www.pr.gov.br>. Acesso em: out. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

COSTA, Eliane Patrícia da; FERNANDES, Pedro Alves; PAGIN, Pedro Luiz. **Balanced Scorecard**. Instituto de Educação Tecnológica. Disponível em: www.ietec.com.br. Acesso em: out. 2004.

EDENIUS, M. E. Hasselbladh, H. apud AIDAR, M. M. **Racionalidade Ilimitada: A Difusão do Modelo do Balanced Scorecard nas Organizações**. Disponível em: <www.fgvsp.br>. Acesso em: out. 2004.

GANGA, Gilberto Miller Devós et. al.. **Medindo o Desempenho Logístico: a Perspectiva do Nível de Serviço Logístico**. Anais do X Simpósio de Engenharia de Produção, UNESP, 2003. Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br>. Acesso em: out. 2004.

GRAEML, A. R. apud BEPPLER, Luciane Neves; BISPO, Cristiano Molinari. O Valor da Informação e do Conhecimento: As Dificuldades na Medição e Gestão de Intangíveis. **International Symposium of Knowledge Management ISKM 2004**, realizado em Curitiba/PR, em agosto/2004. Disponível em <www.pr.gov.br>. Acesso em: out. 2004.

HAMBRICK, D. C.; MASON, D. apud GIMENEZ, Fernando. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: Um estudo em pequenas empresas. *RAC*, v. 2, n. 1, jan/abr, p. 27-45, 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. 19 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos - balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KETS DE VRIES, M.; MILLER, D. apud GIMENEZ, Fernando. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: Um estudo em pequenas empresas. *RAC*, v. 2, n. 1, jan/abr, p. 27-45, 1993.

LE BON, Gustav. **Psicologia das Multidões**. Rio de Janeiro: Briguie, 1938.

MACHADO FILHO, Cláudio. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo de multicasos**. São Paulo: USP, 2002. Tese. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2002.

MARCH, J. G.; OLSEN J.P., apud AIDAR, M. M. **Racionalidade Ilimitada: A Difusão do Modelo do Balanced Scorecard nas Organizações**. Disponível em: www.fgvsp.br. Acesso em outubro de 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NEELY, A; ADAMS, C. apud GANGA, Gilberto Miller Devós et. al.. **Medindo o Desempenho Logístico: a Perspectiva do Nível de Serviço Logístico**. Anais do X Simpósio de Engenharia de Produção, UNESP, 2003. Disponível em www.simpep.feb.unesp.br. Acesso em outubro de 2004.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **A Gestão do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLVE, Nils-Göran et al. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do "balanced scorecard"**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PALMEIRA FILHO, Pedro Lins; NEVES, Maurício dos Santos. **Balanced Scorecard como Catalizador da Gestão Estratégica: remédio ou placebo**. In: **Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Curitiba, 2002.

SALDANHA, Ricardo. **Para compreender o "trabalhador do conhecimento"**. Agosto, 2004. Disponível em www.kmol.online.pt. Acesso em Novembro de 2004.

SOARES Júnior, Heles; PROCHNIK, Victor apud MONTEIRO, Paulo Roberto Anderson; Castro, Alexandre Ramos; Prochnik, Victor. **A Mensuração do Desempenho Ambiental no *Balanced Scorecard* e o Caso da Shell**. Artigo Aceito para Apresentação no VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, FGV/USP, Outubro de 2003. Disponível em www.ie.ufrj.br. Acesso em outubro de 2004.

SOARES, T. D. M.; RATTON, C. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: Resultados de uma Pesquisa de Empresas Líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, V. 39, N. 04, P. 46-59, 1999.

STAW, B. M., MCKECHNIE, P. I., PUFFER, S.M, apud AIDAR, M. M. **Racionalidade Ilimitada: A Difusão do Modelo do *Balanced Scorecard* nas Organizações**. Disponível em: <www.fgvsp.br>. Acesso em: out. 2004.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. ***Balanced Scorecard* Descubra a Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <www.terraforum.com.br>. Acesso em: out. 2004.

VASCONCELOS, Isabella; MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Gestão de Pessoas - Paradoxos Organizacionais, Gestão de Pessoas e Tecnologia na Souza. Cruz. **RAE eletrônica** - v. 3, n. 2, Art. 25, jul./dez. 2004. Disponível em: <www.rae.com.br/eletronica>. Acesso em: Nov. 2004.